

2016•2017
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur*

Masterproef

De rol van niet-familiale managers in top management teams van private familiebedrijven

Promotor :
dr. Pieter VANDEKERKHOF

Copromotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Annelies Vanhoorebeeck

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

2016•2017

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur*

Masterproef

De rol van niet-familiale managers in top management
teams van private familiebedrijven

Promotor :
dr. Pieter VANDEKERKHOF

Copromotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Annelies Vanhoorebeeck

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

Woord vooraf

Deze masterproef kadert in de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen: Handelsingenieur aan de Universiteit Hasselt en vormt daarbij het sluitstuk van de masteropleiding. Ik heb deze masterproef geschreven gedurende het schooljaar 2016-2017.

Het doel van deze masterproef is de kennis die gedurende de hele opleiding is opgedaan, toe te passen bij het uitvoeren van een onderzoek in een thema dat aansluit bij de opleiding. Specifiek situeert deze masterproef zich in het domein van de 'accountancy en financiering'.

Deze masterproef was niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen. Graag wil ik hen langs deze weg dan ook bedanken.

Allereerst wil ik mijn promotor dr. Pieter Vandekerkhof en copromotor Prof. dr. Tensie Steijvers bedanken voor hun begeleiding, advies en opbouwende feedback. Zonder hen had ik dit werkstuk niet tot een goed einde kunnen brengen.

Verder zou ik ook graag mijn ouders willen bedanken omdat ze mij de mogelijkheid hebben gegeven om deze studie te voltooien en hierbij altijd volledig achter mijn keuze te staan. Bovendien wil ik ze bedanken voor de morele steun die ze mij hebben geboden bij het schrijven van deze masterproef.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Annelies Vanhoorebeek

Hasselt, 23 mei 2017

Samenvatting

Verschillende studies tonen aan dat familiebedrijven terughoudend zijn om niet-familiale managers aan te werven. De reden die hiervoor wordt gegeven, is dat niet-familiale managers minder belang hechten aan niet-economische doelen, zoals het behoud van de familiale controle over het bedrijf. Andere studies geven dan weer aan dat de aanwerving van niet-familiale managers extra kennis en expertise met zich meebrengt, wat voordelig is voor het bedrijf. In deze studie zal worden onderzocht welke impact het toelaten van niet-familiale managers tot het top management team (TMT) zal hebben op de bedrijfsprestaties van Belgische, private familiebedrijven. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

"Wat is de impact van een mix van familiale en niet-familiale managers op de prestaties van een familiebedrijf?"

Allereerst zal worden onderzocht waarin familiale en niet-familiale managers van elkaar verschillen. Zowel demografische kenmerken zoals leeftijd en geslacht, als psychologische kenmerken worden getest. Het psychologische kenmerk dat wordt onderzocht, is het belang dat men hecht aan de niet-economische doelen. De deelvragen die hierbij horen, luiden:

Deelvraag 1: In welke mate verschillen familiale en niet-familiale managers van elkaar wat betreft demografische kenmerken in Belgische private familiebedrijven?

Deelvraag 2: In welke mate verschillen familiale en niet-familiale managers van elkaar wat betreft psychologische kenmerken in Belgische private familiebedrijven?

De resultaten bevestigen dat er een aantal verschillen bestaan tussen familiale en niet-familiale managers. Wat betreft de demografische kenmerken kijken we naar de tewerkstellingsduur van de manager binnen het TMT, lidmaatschap van de Raad van Bestuur en of hij voorheen al bij een ander bedrijf werkzaam is geweest. Hierbij hebben familiale managers een langere tewerkstellingsduur in het TMT, meer kans om lid te zijn van de Raad van Bestuur en is de kans dat ze vroeger werkzaam waren in een ander bedrijf kleiner. Wat betreft de psychologische kenmerken ondersteunen de resultaten de redenering dat de niet-familiale managers minder belang hechten aan niet-economische doelen.

Vervolgens zal worden onderzocht welk effect deze verschillen hebben op de bedrijfsprestaties. Hierbij baseert deze studie zich op de breuklijntheorie. Deze theorie zegt dat een breuklijn ontstaat tussen de familiale en de niet-familiale managers naarmate er tussen deze subgroepen meer verschillen zijn. Er vormt zich een duidelijke, onzichtbare scheiding die steeds sterker wordt naarmate de twee groepen meer van elkaar verschillen. Het effect hiervan op de bedrijfsprestaties wordt in deelvraag drie onderzocht. Deze luidt:

Deelvraag 3: Wat is de relatie tussen de sterkte van de breuklijn en de bedrijfsprestaties in Belgische private familiebedrijven?

Uit de resultaten blijkt dat naarmate de breuklijn sterker wordt, de bedrijfsprestaties slechter worden. Met andere woorden, men vindt een negatieve relatie tussen de breuklijensterkte en de

bedrijfsresultaten. Naarmate de subgroepen meer van elkaar verschillen, kunnen deze immers polariseren en kunnen er conflicten ontstaan. Omdat deze conflicten zijn gebaseerd op persoonlijke kenmerken, zal het gaan om relationele conflicten. Dit leidt tot een verstoorde communicatie en verminderde samenwerking tussen beide subgroepen. Hierdoor zal er een negatief effect op de bedrijfsprestaties ontstaan. In extreme gevallen kan er zelfs sabotage voorkomen.

Tot slot wordt nagegaan hoe de familie het effect van de breuklijnsterkte op de bedrijfsprestaties kan verminderen. Er zullen twee effecten worden onderzocht: de tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers in het bedrijf en de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van de niet-familiale managers. Deelvraag vier luidt:

Deelvraag 4: Wanneer heeft de sterkte van de breuklijn een (negatief) effect op de bedrijfsprestaties van Belgische private familiebedrijven?

Er wordt verwacht dat het effect van de breuklijnsterkte op de bedrijfsprestaties zal verminderen naarmate de niet-familiale managers langer tewerkgesteld zijn in het bedrijf. Hierbij wordt gesteund op het concept van quasi-familie. Naarmate een niet-familiale manager langer in het bedrijf werkt, zal hij het gevoel krijgen dat hij ook een deel van de familie is. Bovendien zullen de familiale managers hem eveneens op die manier zien omdat hij immers als zo lang meehelpt in het bedrijf. Op een analoge manier verwachten we dat de breuklijnsterkte een minder groot effect zal hebben op de bedrijfsprestaties naarmate er een hogere betrokkenheid van de familie is bij de aanwerving van de niet-familiale managers.

Uit de resultaten blijkt geen enkel model met de moderatie van de tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers in het bedrijf, significant te zijn. Hierdoor kunnen we geen conclusie trekken over dit effect. Betreffende het effect van de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van de niet-familiale managers, kan er wel een modererend effect worden vastgesteld. Hierbij geldt dat de breuklijnsterkte een minder groot effect heeft op de bedrijfsprestaties, naarmate er een hogere betrokkenheid is van de familie. Dit effect is echter alleen van toepassing wanneer 39,17% tot 56,34% van de niet-familiale managers intern is aangeworven. Er zal dus een afzwakkend effect zijn op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties, wanneer de familie sterk betrokken is geweest bij de aanwerving van 39,17% tot 56,34 % van de niet-familiale managers.

Als implicatie voor de praktijk kan men stellen dat familiebedrijven bedachtzaam moeten zijn bij de keuze van een niet-familiale manager. Zo verschilt deze best niet te sterk van de familiale managers wat betreft persoonlijke kenmerken. Hierdoor kan men immers de breuklijnsterkte beperkt houden en bijgevolg ook het negatieve effect op de bedrijfsprestaties. Verder toont de familie best een hoge mate van betrokkenheid bij de aanwerving. Dit heeft als gevolg dat het effect van de breuklijnsterkte op de bedrijfsprestaties wordt afgezwakt. Zo kan men gebruik maken van extra kennis die de niet-familiale manager heeft, zonder dat er negatieve groepsdynamieken ontstaan die de resultaten negatief beïnvloeden.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave.....	7
Lijst met tabellen.....	9
Lijst met figuren en grafieken	11
1. Probleemstelling	13
2. Centrale onderzoeksvraag	17
3. Onderzoeksopzet	19
4. Theoretisch kader	21
4.1. Het belang van familiebedrijven	21
4.2. Wat kan familiebedrijven ervan weerhouden om niet-familiale managers aan te werven?	22
4.2.1. 'Agency' theorie	22
4.2.2. Socio-emotionele rijkdom als theoretisch kader	24
4.3. Niet-familiale managers in familiebedrijven: motieven voor de aanwerving.....	25
4.4. Faultline theorie.....	26
4.5. Upper Echelon Theorie.....	28
5. Hypotheseontwikkeling.....	31
5.1 Effect van verschillen tussen familiale en niet-familiale managers op de bedrijfsprestaties.....	31
5.2 Wat kan een bedrijf doen om het negatieve effect van breuklijnen op de bedrijfsprestaties te reduceren?.....	32
6. Conceptueel model	35
7. Empirisch onderzoek: Methodologie	37
7.1. Dataset	37
7.2. Variabelen	38
7.2.1. Variabelen op managerniveau	38
7.2.2. Variabelen op bedrijfsniveau	40
7.3 Analyse techniek	45
7.4 Uitschieterdetectie.....	46
7.5 Beschrijvende statistieken	47
7.6 Correlatiematrix	48
8. Empirisch onderzoek: Resultaten.....	51
8.1. Demografische en psychologische verschillen tussen familiale en niet-familiale managers.....	51
8.2 Relatie tussen de rendabiliteit en de breuklijensterkte.....	53
8.3 Modererend effect van de tewerkstellingsduur in het bedrijf van de niet-familiale managers.....	54

8.4 Modererend effect van de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van de niet-familiale managers.....	56
9. Conclusie	59
9.1 Discussie van de resultaten.....	59
9.2 Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek	60
Lijst van de geraadpleegde werken.....	63

Lijst met tabellen

Tabel 1: Resultaten ANOVA-testen

Tabel 2: NACE-codes sectoren

Tabel 3: Mate van betrokkenheid per aanwervingsmethode

Tabel 4: Variabelen

Tabel 5: Detectie uitschieters breuklijnsterkte

Tabel 6: Beschrijvende statistieken managerniveau

Tabel 7: Beschrijvende statistieken bedrijfsniveau

Tabel 8: Correlatiematrix bedrijfsniveau

Tabel 9: Bepaling significantie verschil in gemiddeldes

Tabel 10: Resultaten basisregressie

Tabel 11: Resultaten regressie met tewerkstellingsduur als moderator

Tabel 12: Resultaten regressie met tewerkstellingsduur als moderator (bootstrap)

Tabel 13: Resultaten regressie met aanwerving als moderator

Tabel 14: Resultaten regressie met aanwerving als moderator (bootstrap)

Lijst met figuren en grafieken

Grafiek 1: Aantal familiebedrijven (België)

Grafiek 2: Aantal familiebedrijven (gewesten)

Grafiek 3: Grootte familiebedrijven

Grafiek 4: Bijdrage tot het BBP

Figuur 1: Basis van het upper echelon perspectief

Figuur 2: Effect van aanwerving op breuklijnsterkte

1. Probleemstelling

Familiebedrijven vormen een hoeksteen van onze huidige samenleving en economie. Het belang van familiebedrijven blijkt uit het feit dat 77% van alle bedrijven in België een familiaal karakter hebben. Bovendien zorgen deze ondernemingen voor 45% van de tewerkstelling in België en dragen ze ruim 33% bij tot het BBP (Lambrecht & Molly, 2011).

Familiebedrijven worden meestal familiaal gemanaged en zijn erg terughoudend om niet-familiale managers aan te werven. Een verklaring hiervoor kan worden gevonden in de 'agency' theorie. De 'agency' theorie zegt dat een onderscheid kan worden gemaakt tussen de managers (agent) en de aandeelhouders (principaal) van een bedrijf. Wanneer deze twee niet hetzelfde doel voor ogen hebben, kan dit leiden tot een belangenconflict. Als managers niet handelen in het belang van de aandeelhouders, zal dit voor laatstgenoemde een kost betekenen. Daarom is het voor de aandeelhouders belangrijk om de juiste agent te vinden die hun belangen zal verdedigen (McLaney, 2014).

Als de 'agency' theorie wordt toegepast op familiebedrijven, stelt deze dat er een verschil is in de belangen van de niet-familiale managers en de familie. Zo kan het zijn dat een niet-familiale manager eerder in functie van zijn eigen belang handelt dan in het belang van de aandeelhouders. Om dit gedrag te vermijden, moet de familie controlemechanismen implementeren. Hierbij komen echter ook kosten kijken. Aangezien een familiale manager ook een aandeelhouder is, is de kans groter dat hij wel in het belang van de aandeelhouders zal handelen. Daarom zal de familie liever een familiale manager aanwerven dan een niet-familiale manager.

In het kader van de 'behavioural agency' theorie, wordt gewerkt met een recentere theorie die specifiek van toepassing is op familiebedrijven, namelijk de "socio-emotionele rijkdom". Socio-emotionele rijkdom (SEW) kan worden gedefinieerd als het nut dat families krijgen bij het behalen van non-economische doelen. Deze non-economische doelen zijn bijvoorbeeld: het bedrijf binnen de familie houden, werkgelegenheid garanderen voor toekomstige generaties en de familie de controle laten behouden (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009). Bovendien blijkt deze socio-emotionele rijkdom, voor een familiale manager, zeer bepalend te zijn bij het nemen van beslissingen. Zelfs al gaat een beslissing volledig in tegen het principe van winstmaximalisatie, dan tóch zal de familie deze nemen, geleid door de SEW en ondanks het economisch verlies. SEW speelt dus een belangrijke rol bij tal van beslissingen binnen het bedrijf, inclusief het beleid over het aanwerven van niet-familiale managers (Gomez-Meija, Takacs-Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Men verwacht dat familiale managers meer aandacht en waarde zullen hechten aan SEW dan niet-familiale managers. Daarom zullen familieleden vaak voorrang krijgen bij de aanwerving van een manager.

Ondanks de terughoudendheid om niet-familiale managers aan te werven, brengen deze toch ook heel wat voordelen met zich mee. Niet-familiale managers bezitten immers vaak kennis en ervaring die nuttig kunnen zijn bij het managen van het bedrijf en die familiale managers niet noodzakelijk bezitten. Dit kan tot betere bedrijfsprestaties leiden (Klein & Bell, 2007). Bovendien

vergroot men de 'pool' van mogelijke kennis door niet alleen te selecteren binnen de familie maar tussen alle managers. Zo kan men gericht op zoek gaan naar een manager die een bepaalde, specifieke kennis heeft die het bedrijf nodig heeft (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2015).

Wanneer familiebedrijven toch beslissen om over te gaan tot de aanwerving van niet-familiale managers, geeft dit mogelijks problemen in het top management team (TMT). De focus op verschillende doelen bij familiale en niet-familiale managers, kan leiden tot subgroepen in het TMT, namelijk familiale managers versus niet-familiale managers. De onzichtbare scheiding tussen deze subgroepen wordt een breuklijn (faultline) genoemd. Deze wordt bepaald op basis van gemeenschappelijke eigenschappen van de leden van een subgroep (Lau & Murnigha, 1998). De sterkte van de breuklijn kan variëren naargelang de groep. Hoe meer eigenschappen of karakteristieken binnen de groep telkens zorgen voor eenzelfde scheiding tussen de subgroepen, hoe sterker de breuklijn is (Lau & Murnigha, 1998). In het TMT kan de familieband de basis vormen voor de breuklijn.

Tegenwoordig vindt men echter regelmatig terug dat de aandacht voor SEW bij familiale en niet-familiale managers niet zo significant verschilt als aanvankelijk verwacht werd (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Daarom kunnen we ons afvragen of de breuklijn tussen familiale en niet-familiale managers alleen wordt veroorzaakt door de verschillende doelen die ontstaan doordat ze al-dan-niet lid zijn van de familie. Minichilli, Corbetta en MacMillan (2010) geven ook aan dat verder onderzoek nodig is naar de dynamieken tussen familiale en niet-familiale managers in TMTs. Meer concreet moet worden gekeken of er mogelijks andere onderliggende oorzaken zijn van de breuklijnen vanuit het Upper Echelon perspectief.

Het 'upper echelon perspectief' (Hambrick & Mason, 1984) suggereert dat de karakteristieken van het top management, ook wel de 'upper echelons' genoemd, een invloed hebben op de genomen strategische beslissingen. Hierbij zullen de ervaring, de karakteristieken en de waarden van de manager zijn perceptie van een bepaalde situatie beïnvloeden. Een verschillende perceptie van een situatie, zal uiteindelijk leiden tot een andere oplossing of beslissing. Deze strategische beslissingen hebben een invloed op de bedrijfsprestaties. De karakteristieken van de leden van het TMT hebben via de strategische beslissingen dus ook een invloed op de bedrijfsprestaties. De karakteristieken kunnen worden onderverdeeld in twee categorieën: psychologische en observeerbare karakteristieken. Onder de psychologische karakteristieken vallen o.a. de waarden en karaktereigenschappen van de managers, onder de observeerbare karakteristieken vallen leeftijd, opleiding, ervaringen e.a. (Hambrick & Mason, 1984). Verschillen in deze karakteristieken kunnen leiden tot verschillende percepties van een situatie onder de verschillende managers en bijgevolg bijdragen tot een breuklijn tussen groepen.

Het belang van een gevormde breuklijn mag niet onderschat worden. Deze kan ervoor zorgen dat subgroepen extremer worden in hun standpunten en polariseren (Lau & Murnigha, 1998). De breuklijn kan bovendien de oorzaak zijn van foute percepties, stereotypen, competitie en afgunst tussen de groepen (Choi & Sy, 2010). Een breuklijn kan zo de basis vormen voor relationele conflicten en politiek binnen een groep (Lau & Murnigha, 1998).

Relationele conflicten zijn conflicten waarbij de teamleden een probleem hebben met een ander teamlid op basis van zijn eigenschappen, gedragingen, mening, etc. Dit conflict is dus van persoonlijke aard en heeft een negatieve impact op de bedrijfsprestaties (Ensley & Pearson, 2005). Deze teamleden zullen minder frequent met elkaar communiceren en mogelijk zelfs belangrijke informatie voor elkaar achter houden. De ideeën van een ander teamlid zullen automatisch als slecht worden bestempeld, zelfs als ze goed zijn (Boone & Hendriks, 2009). Er zal minder samenhang zijn tussen de leden en ze zullen minder constructief samenwerken (Jehn & Bezrukova, 2010). Al deze gedragingen kunnen ertoe leiden dat de kwaliteit van de bedrijfsbeslissingen daalt. Hierdoor dalen uiteindelijk ook de bedrijfsprestaties.

Toch betekent dit niet dat deze breuklijnen noodzakelijk moeten leiden tot slechtere bedrijfsprestaties. Lau en Murnigha (1998) tonen namelijk aan dat externe krachten, zoals een dringende deadline, ervoor kunnen zorgen dat teamleden voorbij de breuklijnen zullen kijken en toch zullen samenwerken. Wanneer precies de relatie tussen breuklijnen en bedrijfsprestaties wordt beïnvloed door andere factoren, is onderbelicht in de literatuur. Daarom zal hierop verder worden ingegaan in deze masterproef. Andere factoren waarvan we verwachten dat ze de relatie tussen de breuklijnen en de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden, zijn o.a. de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van de niet-familiale manager en de ervaring van de niet-familiale manager binnen het bedrijf. Dit zal in deze studie getest worden.

2. Centrale onderzoeksvraag

Uit de vorige sectie blijkt de relevantie van deze masterproef. Er is, zoals al eerder vermeld, nog zeer weinig informatie beschikbaar binnen het onderzoeksdomein van niet-familiale managers versus familiale managers in familiebedrijven. Deze masterproef wil hier extra informatie aan toevoegen. De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt:

"Wat is de impact van een mix van familiale en niet-familiale managers op de prestaties van een familiebedrijf?"

Om deze centrale onderzoeksvraag op te lossen, zal gebruikt worden gemaakt van verschillende deelvragen.

Zoals aangehaald in de probleemstelling kunnen verschillen tussen managers leiden tot breuklijnen. Concreet willen we onderzoeken of er andere verschillen zijn dan het familiekenmerk, die een onderliggende reden kunnen zijn voor de breuklijn tussen familiale en niet-familiale managers. Hierbij suggereren Hambrick en Mason (1984) via hun 'upper echelon perspectief' dat het nuttig is om naar de observeerbare kenmerken van de managers te kijken. Onder de observeerbare kenmerken vallen de demografische karakteristieken. Dit leidt tot deelvraag 1:

Deelvraag 1: In welke mate verschillen familiale en niet-familiale managers van elkaar wat betreft demografische kenmerken in Belgische private familiebedrijven?

Vroeger werden demografische verschillen genomen als benadering voor 'deep-level' verschillen omdat er geen methodes waren om deze 'deep-level' verschillen te meten. Tegenwoordig is dit echter wel mogelijk. Daarom zullen ook 'deep-level' verschillen worden getest. Onder de 'deep-level' verschillen verstaan we de psychologische verschillen. Dit leidt tot deelvraag 2:

Deelvraag 2: In welke mate verschillen familiale en niet-familiale managers van elkaar wat betreft psychologische kenmerken in Belgische private familiebedrijven?

Vervolgens wordt gekeken of de gevonden verschillen een effect hebben op de bedrijfsprestaties. Het mechanisme hoe dit kan gebeuren, werd al eerder uitgelegd. Hoe groter de verschillen in eigenschappen tussen familiale en niet-familiale managers, hoe sterker de breuklijn. Naarmate een breuklijn sterker wordt, zijn de subgroepen meer verschillend van elkaar. Dit zal leiden tot meer rivaliteit en conflict tussen beiden en zo tot slechtere bedrijfsprestaties (Minichilli et al., 2010). Deze redenering zal in deelvraag 3 worden getest.

Deelvraag 3: Wat is de relatie tussen de sterkte van de breuklijn en de bedrijfsprestaties in Belgische private familiebedrijven?

Tot slot zal er bekeken worden wanneer het effect van een mix tussen familiale en niet-familiale managers beïnvloed kan worden. Het detecteren van een aantal karakteristieken die het effect van mogelijke breuklijnen tussen familiale en niet-familiale managers op de prestaties, kunnen

beïnvloeden, zorgt voor een situatieschets van de dynamieken die heersen in een TMT van een familiebedrijf. Dit leidt tot deelvraag 4:

Deelvraag 4: Wanneer heeft de sterkte van de breuklijn een (negatief) effect op de bedrijfsprestaties van Belgische private familiebedrijven?

3. Onderzoeksopzet

Deze masterproef begint met een verdieping in de literatuur. Er zal gewerkt worden met academische bronnen. Deze academische bronnen zullen worden gezocht aan de hand van de database 'Ebscohost'. Als zoektermen zullen de volgende termen worden gebruikt: family firms, non-family managers, faultlines, diversity, demographic diversity, deep-level diversity, conflict, e.a. De bronnen zullen ook worden gefilterd zodat alleen de peer-reviewed en recente bronnen overblijven. Als recente bronnen aanvaarden we bronnen van 2000 tot heden. Voor sommige onderdelen worden echter ook oudere artikels aanvaard als het gaat over een 'oudere' theorie. Bovendien kunnen ook artikels worden gezocht in de referentielijsten van nuttige artikels. Aan de hand van de gevonden literatuur zullen hypothesen worden opgesteld die in het empirische deel zullen worden getest.

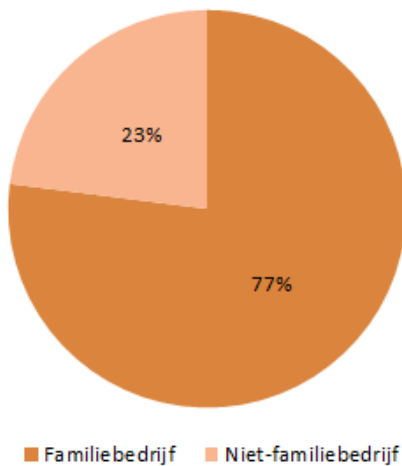
Na de literatuurstudie volgt een empirisch deel. In dit empirisch deel zullen de geformuleerde hypothesen worden getest aan de hand van data-analyse. Om de eerste twee deelvragen te testen, zal gebruik worden gemaakt van ANOVA-testen om significante verschillen tussen de twee populaties (familiale versus non-familiale managers) op te sporen. Regressieanalyse zal worden gebruikt als data-analyse techniek voor de andere deelvragen. Deze regressieanalyse zal worden uitgevoerd met SPSS. Voor deelvraag drie zal gebruik worden gemaakt van een simpel regressiemodel, voor de vierde deelvraag zullen de effecten worden gemeten aan de hand van een interactieterm. De data die gebruikt zullen worden, zijn verkregen uit een databank van een vorige studie (Vandekerckhof, 2015). Indien er extra data nodig mocht zijn over de bedrijven, zal er beroep gedaan worden op de databank Belfirst Bureau Van Dijk. Er zal dus worden gewerkt met kwantitatieve data. De resultaten van de regressieanalyses zullen worden geïnterpreteerd en vervolgens zal een conclusie worden getrokken over de geformuleerde hypothesen.

De beperkingen van deze masterproef zullen worden besproken in de conclusie, eveneens als enkele aanbevelingen voor onderzoek in de toekomst.

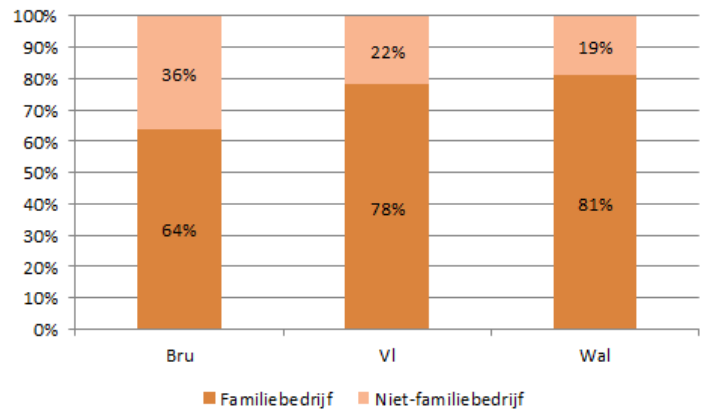
4. Theoretisch kader

4.1. Het belang van familiebedrijven

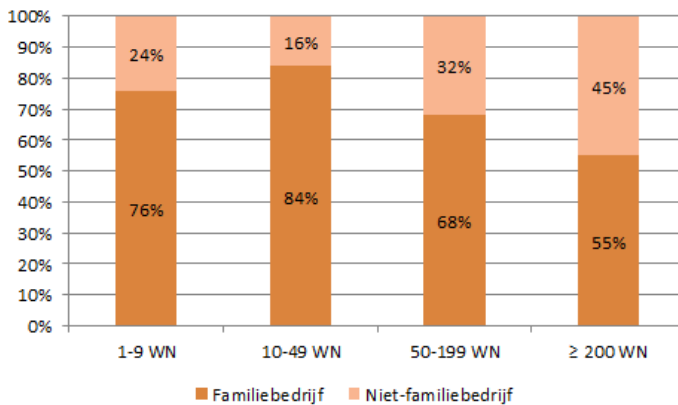
Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in onze economie. Dit blijkt uit onderstaande gegevens. De grote meerderheid van de Belgische bedrijven zijn familiebedrijven (grafiek 1 en 2). Deze familiebedrijven zijn meestal kleine en middelgrote ondernemingen. Er zijn echter ook wel wat grote familiebedrijven (grafiek 3). Verder dragen familiebedrijven 33% bij tot het BBP (grafiek 4). Deze 33% kan laag lijken als men weet dat meer dan de helft van de bedrijven familiebedrijven zijn. Een verklaring hiervoor is dat familiebedrijven naast economische doelen, ook nog andere doelen hebben, zoals de controle binnen het familiebedrijf houden (Chua et al., 2009). Hierop zal later worden ingegaan.



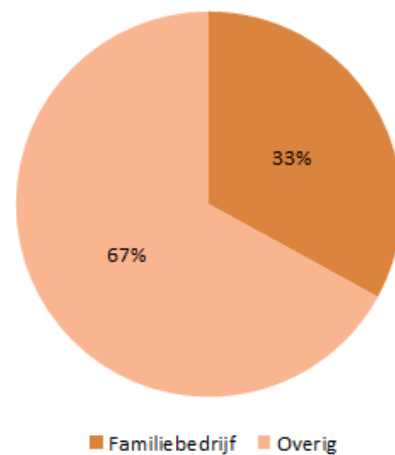
Grafiek 1: Aantal familiebedrijven (België)



Grafiek 2: Aantal familiebedrijven (gewesten)



Grafiek 3: Grootte familiebedrijven



Grafiek 4: Bijdrage tot het BBP

4.2. Wat kan familiebedrijven ervan weerhouden om niet-familiale managers aan te werven?

In veel familiebedrijven heerst een sterke terughoudendheid om niet-familiale managers aan te werven. Deze terughoudendheid is er omdat in familiebedrijven vaak ook een emotionele factor meespeelt (Gomez-Meija et al., 2007). In deze studie gebruiken we twee theoretische kaders om de terughoudendheid te verklaren, namelijk de 'agency' theorie en het theoretisch kader omtrent de socio-emotionele rijkdom.

4.2.1. 'Agency' theorie

De 'agency' theorie zegt dat er 'agency' kosten kunnen ontstaan door tegenstrijdige belangen van een niet-familiale manager en de familie. Een voorbeeld: de familie zou het belangrijk kunnen vinden om tewerkstelling voor de volgende generaties te garanderen. De niet-familiale manager zou echter akkoord kunnen zijn met een overname om zo deel uit te maken van een groter en groeiend bedrijf. Hierbij verdwijnt echter de mogelijkheid om werk voor de toekomstige generaties te garanderen. Dit is een kost voor de familie. Om het niet-gewenste gedrag van de niet-familiale manager te vermijden, zal de familie deze goed moeten controleren. Dit brengt kosten met zich mee. Door de mogelijke kosten die niet-familiale managers met zich meebrengen, zijn familiebedrijven terughoudender om hen aan te werven.

De 'agency' theorie gaat over een principaal die een agent moet kiezen om zijn belangen te verdedigen. Vaak gaat het hierbij over een eigenaar of eigenaars van een bedrijf die managers willen aanwerven om het bedrijf te leiden. Hierbij zijn de eigenaars de principalen en de managers de agenten (McLaney, 2014). Vaak geeft dit echter problemen ('agency problem'). Dit kan voorkomen wanneer de agent en de principaal een belangenverschil hebben, zodat de agent niet 100% doet wat de principaal wenst (Chua et al., 2009).

De oorzaak hiervan is dat, bij een scheiding van de bezittende macht (principaal/aandeelhouders) en de controlerende macht (agent/managers), managers zich kunnen afvragen waarom ze in functie van de aandeelhouders zouden werken als ze daar zelf nadeel van ondervinden?

Zoals aangehaald in de vorige alinea draait de 'agency' problematiek rond de keuze of managers over andermans rijkdom zullen waken alsof het hun eigen rijkdom is. Daarom is het belangrijk dat eigenaars van een bedrijf zorgvuldig nadenken over welke persoon aangesteld zal worden als manager. Wie dus over hun kapitaal zal kunnen beslissen (Klein & Bell, 2007).

Chua et al. (2009) gaan zelfs nog verder met het belang van de juiste keuze van agent te benadrukken. Zij stellen immers dat de 'agency' theorie kan worden gebruikt als verklaring hoe de relatie tussen de aandeelhouders en de managers de bedrijfsprestaties kan beïnvloeden. Hoe meer een manager in functie van zichzelf werkt, hoe slechter de bedrijfsprestaties en hoe meer gemiste kansen er zullen zijn. Bovendien leidt een slechte relatie tussen principaal en agent tot 'agency'-kosten. Dit zijn kosten die ontstaan door het 'agency' probleem. Deze kosten bevatten

bijvoorbeeld kosten ter controle of de manager in functie van het bedrijf denkt, kosten om te voorkomen dat de manager misbruik zou maken van zijn macht, e.a. (Chua et al., 2009).

Een voorbeeld van een 'agency' probleem is 'managerial entrenchment'. Hierbij maken managers investeringen die onder hun management meer waard zijn voor het bedrijf dan onder een andere manager. Door deze manager-gebonden investeringen, verminderen managers de kans dat ze vervangen zullen worden. Bovendien hebben ze meer macht, waardoor ze meer eisen kunnen stellen zoals hogere lonen of de mogelijkheid om mee de bedrijfsstrategie te bepalen (Weisbach, 1988). Als de manager zoveel macht heeft dat hij het bedrijf kan gebruiken voor zijn eigen belang in plaats van dat van de aandeelhouders, zal dit een kost voor de aandeelhouders betekenen. 'Managerial entrenchment' zal minder voorkomen wanneer men met een familiale manager werkt. De reden hiervoor is dat deze ook een aandeelhouder is en dus er belang bij heeft om in functie van de aandeelhouders te werken. Als gevolg zullen familiebedrijven eerder een familiale manager willen aanwerven dan een niet-familiale manager (Miller, Le Breton-Miller, Minichilli, Corbetta, & Pittino, 2014).

Chua et al. (2009) bevestigen dat de traditionele 'agency' problemen minder aanwezig zijn in pure familiebedrijven omdat daar iedereen dezelfde visie voor ogen heeft. Dus is er meer overeenkomst tussen de belangen van de eigenaar en de manager (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Door het binnenhalen van een niet-familiale manager, kan deze een andere visie hebben, wat kan leiden tot 'agency' problemen.

Het is echter fout om te denken dat 'agency' problemen niet kunnen voorkomen in familiebedrijven waar enkel familiale managers aanwezig zijn. Ook een familiebedrijf met alleen familiale managers heeft namelijk te kampen met 'agency' problemen. Wanneer er meer en meer familiale managers betrokken raken bij het bedrijf, kunnen deze ook andere belangen hebben. Dit is vooral het geval wanneer de familiale managers verdere familie van elkaar zijn. Hoe minder sterk de familieband, hoe meer hun visies verschillen en dus hoe meer 'agency' problemen kunnen ontstaan (Ensley & Pearson, 2005). 'Agency' problemen kunnen bijvoorbeeld zijn dat managers freeriden, plichten en verantwoordelijkheden ontwijken (shirking) en minder inspanning voor hun werk zullen doen (Minichilli et al., 2010).

Een ander 'agency' probleem in familiebedrijven is de grotere kans op inertie in het beslissingsmakingsproces en zo een daling van de kwaliteit van de beslissingen (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Verder blijkt ook dat familieleden elkaar niet altijd objectief kunnen beoordelen door hun nauwe relaties. Zo kan het gebeuren dat een familielid dat onbekwaam is om de onderneming te leiden, toch als bekwaam wordt geëvalueerd. Wanneer ze ondervinden dat een familielid gedisciplineerd moet worden, zullen ze hier bovendien grote moeite mee hebben. Ze zullen deze disciplinerende acties vaak proberen te vermijden als deze een gevolg kunnen hebben voor de familiale relaties binnen en buiten het bedrijf (Schulze et al., 2003). In deze studie zullen we ons echter beperken tot 'agency' problemen met niet-familiale managers.

Toegepast op de materie in deze studie, is de principaal de familie en de agent de niet-familiale manager. De 'agency' theorie is een eerste reden waarom familiebedrijven terughoudend zijn om

niet-familiale managers aan te werven. Er zijn namelijk 'agency' kosten aan verbonden wanneer niet-familiale managers worden aangeworven. Deze kosten ontstaan doordat de niet-familiale managers in functie van zichzelf handelen en niet in functie van de aandeelhouders. Verder kunnen problemen zoals 'managerial entrenchment' voorkomen. Om dit te vermijden moet de familie controlemechanismen opzetten, die ook weer geld kosten. Deze optie zal minder snel gekozen worden als er de mogelijkheid is om een familiale manager aan te stellen. Deze is immers vaak ook een aandeelhouder en zal bijgevolg meer in functie van de aandeelhouders handelen.

4.2.2. Socio-emotionele rijkdom als theoretisch kader

De 'agency' theorie was de eerste theorie die gebruikt werd om een verklaring te zoeken waarom familiebedrijven terughoudend zijn om niet-familiale managers aan te werven. Hoewel deze theorie hiervoor nog altijd nuttig en valabel is, zijn er in recentere studies nog andere theorieën ontwikkeld om deze terughoudendheid te verklaren. Een voorbeeld hiervan is de theorie over socio-emotionele rijkdom (SEW). Deze theorie kadert zich in de 'behavioural agency' theorie. Enkele studies die zich baseren op de SEW-theorie zijn Binacci, Peruffo, Oriani en Minichilli (2016) en Vandekerckhof et al. (2015).

In de SEW-theorie gaat men ervan uit dat er naast financiële doelen, ook niet-financiële doelen kunnen zijn in een bedrijf (Miller et al., 2014). Deze niet-financiële doelen zijn vooral aanwezig in familiebedrijven en zijn o.a.: het geven van een identiteit aan de familie, werkgelegenheid creëren voor volgende familiegeneraties, sociale en maatschappelijke erkenning verwerven en de mogelijkheid verkrijgen om invloed uit te oefenen. Deze factoren leiden tot de socio-emotionele rijkdom van de familie. Wanneer beslissingen worden genomen, zal dus zowel naar economische als niet-economische factoren worden gekeken (Gomez-Meija et al., 2007). Hierbij verwacht men dat familiale managers meer aandacht zullen besteden aan de niet-economische factoren dan niet-familiale managers. Dit verschil in doelstellingen tussen beide groepen, leidt ertoe dat de familie liever familiale managers in het bedrijf tewerkstelt zodat beslissingen meer worden genomen in functie van de socio-emotionele rijkdom.

Bovendien geldt in familiebedrijven zelfs vaak dat de SEW als prioritair wordt gesteld ten opzicht van de financiële resultaten. Wanneer een situatie de SEW van de familie bedreigt, is de familie bereid beslissingen te maken die de SEW veilig stellen, maar wel ingaan tegen de economische logica. Met andere woorden, hun risicoaversie ten opzichte van een verlies van SEW is groter dan de risicoaversie die ze hebben voor een financieel verlies (Berrone, Cruz, & Gomez-Meija, 2012). Daarenboven geldt dat de familie voldoende controle moet hebben in het bedrijf, als ze beslissingen wil maken in functie van SEW. Daarom juist is controlebehoud voor de familie zo een belangrijk punt in de SEW, ook al moet ze hiervoor een financiële opportuniteit laten schieten. Een voorbeeld hiervan is te zien in Spaanse olijfoliebedrijven. Deze familiebedrijven hadden de mogelijkheid om zich bij een coöperatief aan te sluiten. Dit zou verschillende financiële voordelen met zich meebrengen zoals een minimumprijs voor hun olie, fiscale voordelen, schaalvoordelen, e.a. In ruil hiervoor moesten de bedrijven een deel van hun controle over het bedrijf afstaan. Het resultaat was echter dat weinig familiebedrijven zich bij het coöperatief

aansloten. Voor hun wogen de voordelen die ze kregen niet op tegen het nadeel van de controle die ze moesten opgeven. Dus ze gingen in tegen de economische logica om zo hun SEW te beschermen (Gomez-Meija et al., 2007). Rekening houden met socio-emotionele rijkdom is een typisch kenmerk voor familiale managers. Dit kan leiden tot problemen wanneer een niet-familiale manager wordt aangenomen, die er geen oog voor heeft. Vandaar dat de familie eerder een familiale manager zal aanwerven dan een niet-familiale manager.

Belangrijk is dat familiebedrijven, onder bepaalde omstandigheden, toch zullen afstappen van het principe om de SEW als eerste referentie te nemen bij het nemen van beslissingen. Vaak zijn deze omstandigheden externe bedreigingen, zoals slechte prestaties die tot financiële problemen kunnen leiden. Wanneer een bedrijf met financiële problemen zit, zal de levensstandaard van de familie dalen en kan de SEW zelfs helemaal verdwijnen als het bedrijf bankroet gaat. Daarom zal de familie op dat moment de financiële doelen als eerste referentie nemen wanneer beslissingen moeten worden genomen, om hen zo uit de problemen te helpen. Hierbij komt ook een conservatievere houding aan de pas. Ze willen vermijden dat er teveel variatie komt in de prestaties, die al zwak zijn. Een extra tegenslag zou immers het einde van het bedrijf kunnen betekenen en dus ook het einde van de SEW (Gomez-Meija et al., 2007). Het voorop stellen van financiële doelen gebeurt dus eigenlijk ook in functie van de SEW, maar minder direct. Een keer het bedrijf uit de problemen is, zal de SEW weer als eerste referentie genomen worden (Berrone et al., 2012).

Recent onderzoek zegt echter dat een niet-familiale manager ook belang kan hechten aan de SEW (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Dit kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer de niet-familiale manager zich nauw verbonden voelt met het bedrijf. Bovendien geldt dat de niet-familiale manager een positieve evaluatie van de familie zal moeten krijgen, wil hij zijn tewerkstelling behouden. Dit zal sneller gebeuren wanneer hij ook rekening houdt met de SEW van de familie (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Deze stelling zal ook getest worden in deze studie.

4.3. Niet-familiale managers in familiebedrijven: motieven voor de aanwerving

Ondanks de terughoudendheid van familiebedrijven om niet-familiale managers aan te werven, blijkt uit verschillende studies dat veel familiebedrijven dit toch doen. Zo heeft het onderzoeksbureau PWC in 2014 onderzoek gedaan naar familiebedrijven in België. In dit onderzoek focusten ze ook op de rol van niet-familiale managers in familiebedrijven. Uit de studie blijkt dat 73% van de Belgische familiebedrijven een niet-familiale bestuurder in zijn Raad van Bestuur heeft. Bovendien was 45% van de respondenten geen familielid (PWC, 2014). Uit deze gegevens komt de belangrijke rol naar voren die niet-familiale managers spelen in de Belgische familiebedrijven. Ook Klein en Bell (2007) vonden in hun studie naar niet-familiale managers in familiebedrijven in Duitsland een hoge aanwezigheid van niet-familiale managers in top management teams. Hierbij merkten zij op dat de positie van 'chief financial officer' (CFO) meestal de eerste positie was waarvoor een niet-familiale manager wordt aangeworven (Klein & Bell, 2007). Uit bovenstaande gegevens blijkt dat de rol die niet-familiale managers spelen in familiebedrijven niet te onderschatten is. Daarom is het nuttig om te kijken wat de motieven zijn voor deze aanwerving.

Een van de belangrijkste redenen die wordt aangehaald in de literatuur is dat een uitbreiding van familiale managers naar niet-familiale managers een grotere 'pool' van mogelijkheden biedt aan het familiebedrijf. Men hoeft zich immers niet meer te beperken tot een selectie tussen familieleden. Hierbij kan men specifiek op zoek gaan naar managers die over een bepaalde expertise bezitten die het familiebedrijf zoekt. Dit kan vooral interessant zijn voor grote, internationale of innovatieve bedrijven (Vandekerckhof et al., 2015). Deze bedrijven hebben een grotere complexiteit en daarom is specifieke kennis vereist. Voorbeelden zijn technische kennis, kennis over R&D, hoe rekening houden met culturele factoren, e.a. Een niet-familiale manager kan bovendien tijdelijk worden aangenomen voor zijn kennis om het bedrijf door een tijdelijke crisis te helpen. Wanneer men bijvoorbeeld in een financiële crisis zit, kan men een niet-familiale manager aanwerven met specifieke kennis of ervaring in crisismanagement (Klein & Bell, 2007).

Een tweede belangrijke reden voor de aanwerving van niet-familiale managers is dat dit een oplossing kan bieden als er geen familieleden meer beschikbaar zijn om aan te werven, of als deze niet willen betrokken worden in het familiebedrijf (Chua et al., 2009). Zo kunnen niet-familiale managers de generatiekloof overbruggen tot er weer een familielid beschikbaar is om de taken over te nemen. Op die manier kunnen ze de familie ook de tijd geven om nieuwe familiale managers op te leiden, alvorens ze in het bedrijf op te nemen (Klein & Bell, 2007).

4.4. Faultline theorie

Wanneer niet-familiale managers worden aangenomen en terecht komen in het TMT, is het belangrijk om na te gaan of dit een invloed kan hebben op de bedrijfsprestaties. Een verschijnsel dat hierbij kan voorkomen, zijn breuklijnen.

De 'faultline' theorie, ook wel de breuklijntheorie genoemd, is een theorie geïntroduceerd door Lau en Murnigha (1998). Zij beweren dat een groep verdeeld kan geraken op basis van demografische attributen, zoals leeftijd en geslacht. De scheiding tussen groepsleden op basis van een of meerdere attributen, wordt een breuklijn genoemd. Naarmate verschillende attributen steeds dezelfde scheiding maken tussen de groepsleden, wordt de breuklijn sterker en is er meer kans dat er subgroepen zullen gevormd worden (Lau & Murnigha, 1998).

Een voorbeeld: Een groep van vier teamleden bestaat uit twee vrouwen en twee mannen. Op basis van het attribuut geslacht verdeelt de breuklijn de groep in twee, de mannen versus de vrouwen. Wanneer bovendien de twee mannen zeer jong zijn en de twee vrouwen meer ervaring hebben, zullen de attributen leeftijd en ervaring weer dezelfde scheiding maken tussen de mannen en de vrouwen. Hierdoor wordt de breuklijn tussen de twee subgroepen sterker. Als daarentegen één van de mannen en één van de vrouwen veel ervaring heeft en de andere twee minder ervaring hebben, zal een andere scheiding worden gemaakt. Hierdoor zal er minder kans zijn dat er subgroepen zullen vormen omdat ze zowel met hun geslachtsgenoot als met hun ervarings- en leeftijdsgenoot in een subgroep kunnen zitten. Hierdoor is er minder kans dat er echt twee duidelijke subgroepen zichtbaar zullen zijn, ze hebben namelijk ook eigenschappen gemeen met mensen buiten hun subgroep.

De gevormde subgroepen en hun karakteristieken leiden tot bepaalde percepties van specifieke situaties en zo tot bepaalde bedrijfsbeslissingen. Hierbij kunnen subgroepen een verschillende perceptie hebben, waardoor ze niet overeenkomen wat de beste reactie op een situatie is. Dit kan leiden tot concrete breuklijnen en conflict. Hierop zal in de volgende paragraaf verder worden ingegaan.

Een voorbeeld van een karakteristiek, die de bedrijfsbeslissingen van de manager kan beïnvloeden, is de invloed van leeftijd. Hambrick en Mason (1984) suggereren dat een jongere manager zich meer zal focussen op bedrijfsgroei en dat deze hierdoor vaak volatielere verkoop- en omzetcijfers zal hebben. Een oudere manager daarentegen zal een conservatievere houding aannemen en meer risico-avers zijn.

Een ander voorbeeld is hoe de functionele achtergrond van de manager een invloed kan hebben op de bedrijfsbeslissingen. Wanneer managers een probleem tegenkomen, zullen ze vaak dit probleem bekijken vanuit hun expertisedomein. Managers met een verschillende functionele achtergrond zullen dus met een ander perspectief en andere focus naar dit probleem kijken. Als gevolg zullen ze tot een andere oplossing komen (Hambrick & Mason, 1984).

Minichilli et al. (2010) hebben in hun studie de breuklijntheorie toegepast op niet-familiale managers in familiebedrijven. Hierbij suggereerden ze dat het familiekenmerk een attribuut kon zijn waarop een breuklijn werd gebaseerd om een scheiding te maken tussen familiale en niet-familiale managers. Het is echter niet alleen het al-dan-niet lid zijn van de familie dat de scheiding veroorzaakt. Achter het familiekenmerk zitten dezelfde waarden, normen, cultuur en toewijding naar het bedrijf. Dus een breuklijn op basis van het familiekenmerk is eigenlijk een breuklijn op basis van meerdere kenmerken. Vandaar dat deze breuklijn vaak sterk is in familiebedrijven (Minichilli et al., 2010).

Breuklijnen vormen een potentieel risico voor verliezen door groepsconflict. Zoals eerder aangehaald kunnen breuklijnen leiden tot subgroepen in een team. Naarmate de subgroepen sterker worden, zullen de leden binnen elke subgroep elkaar als gelijkaardig zien en de anderen als verschillend ervaren. Mensen die elkaar als gelijkaardig zien, zullen meer communiceren met elkaar (Byrne, 1971). Wanneer de subgroepen niet (of niet genoeg) met elkaar communiceren over bedrijfsbeslissingen, zal dit gevolgen hebben voor de bedrijfsbeslissingen. Goede ideeën worden mogelijk niet gemeld, men kan elkaars ideeën niet verbeteren of ideeën van de andere groep worden onmiddellijk afgewezen omdat het idee van de andere subgroep komt. Dit zal leiden tot minder goede bedrijfsbeslissingen en dus tot minder goede bedrijfsprestaties (Lau & Murnigha, 1998).

Een verklaring voor deze redenering kan worden gevonden in het 'similarity-attraction' paradigma (Byrne, 1971). In een van Byrne's eerste artikels (Byrne et al., 1971) werd de relatie tussen de hoeveelheid gelijkaardige attitudes tussen twee personen en de aantrekking tussen deze twee personen onderzocht. Er bleek een positieve relatie tussen deze twee te bestaan. Naarmate iemand meer gelijkaardige attitudes als jezelf vertoont, zal je meer aangetrokken zijn tot die persoon en zal je deze persoon positiever evalueren. De reden hiervoor is dat men

bevestiging krijgt van zijn eigen attitudes. Wanneer men echter gezien wordt als verschillend, zal dit een gevoel geven van afwijzing (Byrne et al., 1971).

Later werd deze bevinding meer algemeen geformuleerd: wanneer personen elkaar als gelijkaardig zien, zullen ze elkaar beter aanvoelen en gemakkelijker communiceren met elkaar. Dit leidt tot minder conflicten (Byrne, 1971). Deze aantrekking kan gebeuren op basis van psychologische kenmerken zoals persoonlijkheid, waarden en attitudes en zorgt ervoor dat men eenvoudiger een persoonlijke relatie of vriendschap kan opbouwen (Guillaume, Brodbeck, & Riketta, 2012). Vaak zullen deze personen elkaar zelfs opzoeken omdat ze een plezierig contact met elkaar ondervinden. Ze zien namelijk in de andere persoon een bevestiging van zichzelf, hun waarden en normen (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Tekleab & Quigley, 2014). Dit zal er bovendien ook toe leiden dat hun waarden en attitudes nog versterkt worden (Guillaume et al., 2012).

Verder zijn ook een aantal eigenschappen van de breuklijnen onderzocht. Een eerste eigenschap bestaat erin dat hoe meer divers een bepaalde groep is, hoe minder sterke breuklijnen er zullen zijn. De verklaring hiervoor is dat de kans kleiner is dat deze scheidingen steeds tussen dezelfde personen zullen gebeuren naarmate er meer opties zijn om scheidingen te maken (Lau & Murnigha, 1998).

Een tweede kenmerk is dat de grootte van de subgroep een maatstaf is voor de macht die deze subgroep heeft. Hierin zijn er twee extreme mogelijkheden. Een eerste mogelijkheid is dat er een relatief grote subgroep is en verschillende kleine subgroepen. De grote subgroep heeft hier zoveel macht dat zij alle beslissingen kan nemen. Hierdoor zullen kleine groepen vaak hun mening niet uitspreken, ook al zijn ze niet akkoord met een beslissing. Dit zou immers enkel tot een conflict leiden waarin zij het onderspit zullen delven. Wanneer er daarentegen twee subgroepen zijn die elk ongeveer de helft van de macht bezitten, zal dit leiden tot intenser en meer open conflict tussen de twee subgroepen. Ze hebben namelijk alletwee dezelfde kans om hun gelijk te halen. Wanneer het conflict tussen deze twee grote subgroepen kan worden opgelost, zal dit als gevolg hebben dat de hele groep minder vatbaar zal zijn voor conflicten in de toekomst en kunnen ze constructief samenwerken. Als het conflict echter niet opgelost geraakt, kan er polarisatie optreden. Dit wil zeggen dat de subgroepen zich nog meer binnen de subgroep zullen identificeren en zich distantiëren van de andere subgroep. Dit zal leiden tot rivaliteit en weinig communicatie tussen de subgroepen. Het gevolg zal dan zijn dat de resultaten van de groep slechter zullen zijn (Lau & Murnigha, 1998).

4.5. Upper Echelon Theorie

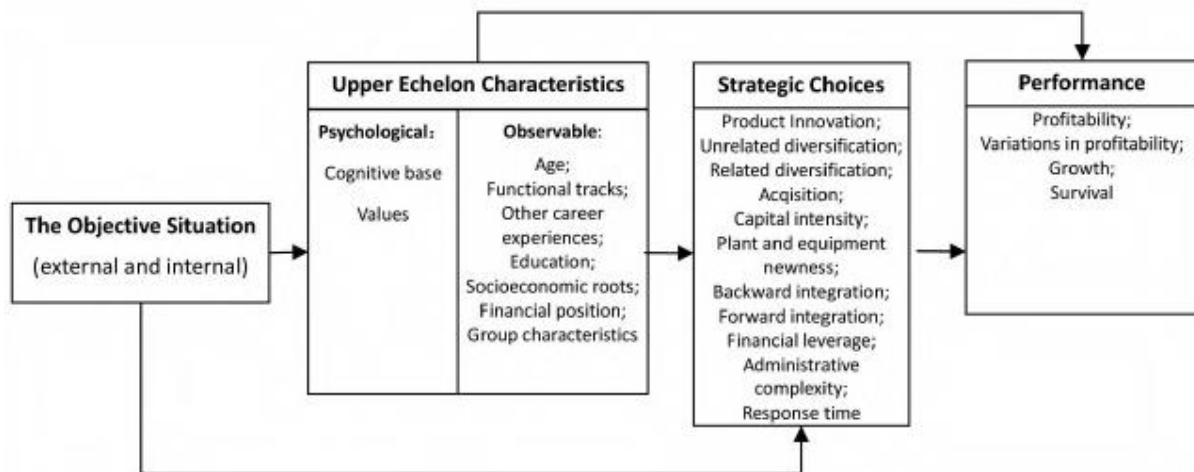
Wanneer niet-familiale managers worden aangeworven, komen deze terecht in een team met familiale managers. Op dat moment is het belangrijk de dynamiek in het team te bestuderen. Hiervoor kan de upper echelon theorie worden gebruikt.

In vele studies rond TMTs (e.g. Binacci et al., 2016; Minichilli et al., 2010; Vandekerckhof et al., 2015) baseren de auteurs zich op de Upper Echelon Theorie van Hambrick en Mason (1984). In hun oorspronkelijke artikel stellen Hambrick en Mason (1984) dat resultaten van de

onderneming, meer specifiek organisatorische resultaten, vaak reflecties zijn van de waarden en de cognitieve basis van machtige acteurs in de onderneming. De machtige acteurs zijn de CEO en het TMT. Deze personen nemen de strategische beslissingen in het bedrijf. Vaak zijn deze strategische beslissingen zeer complex en is er geen pasklaar antwoord hoe men een probleem moet aanpakken. Daarom geldt vaak dat als men hetzelfde probleem voorlegt aan verschillende TMTs, zij elk tot een andere mogelijke oplossing zullen komen. Dit komt omdat ze verschillende veronderstellingen hebben over de toekomst, verschillende alternatieven als oplossing zien, de gevolgen van deze alternatieven anders zullen beoordelen, etc. Bovendien hecht men aan andere zaken belang: de ene manager kan het belangrijk vinden dat er voorzichtig wordt omgesprongen met de financiële middelen, terwijl een andere manager kan vinden dat een zo hoog mogelijk rendement moet worden gehaald, ondanks de risico's. Vanzelfsprekend zullen deze twee managers nooit tot dezelfde beslissing komen (Hambrick & Mason, 1984).

Een verklaring hiervoor vindt men in het principe van de 'bounded rationality': complexe, onzekere situaties kunnen we niet volledig objectief doorgronden. Het beste wat men kan doen met deze situaties is te proberen ze zo goed mogelijk te interpreteren (Hambrick, 2007). Hierin spelen perceptie en interpretatie van de situatie een cruciale rol (Hambrick & Mason, 1984). De manier waarop men een situatie interpreteert, wordt beïnvloed door ervaringen, waarden en de persoonlijkheid van de persoon (Hambrick, 2007). Omdat deze voor iedere persoon anders zijn, zal de interpretatie van de situatie voor iedereen anders zijn en zullen ze zo tot verschillende oplossingen komen. Complexe beslissingen worden dus meer bepaald door de karakteristieken van de persoon die de beslissingen maakt, dan door een gewone economische optimalisatie uit te voeren (Hambrick & Mason, 1984).

Hambrick en Mason (1984) zeggen dat men moet focussen op observeerbare karakteristieken als een benadering voor de cognitieve basis van een manager. Voorbeelden van observeerbare karakteristieken zijn: leeftijd, functionele achtergrond, opleidingsniveau, e.a. Deze karakteristieken zullen een invloed hebben op de genomen bedrijfsbeslissingen. De werking hiervan kan worden voorgesteld zoals in figuur 1 (Hambrick & Mason, 1984). Hierbij begint alles met de situatie en de interne en externe krachten. Deze bepalen welke manager wordt aangenomen of welke manager de beslissing moet maken. Aan deze specifieke manager zijn een aantal kenmerken gekoppeld, zoals leeftijd, waarden, e.a. Deze waarden beïnvloeden de strategische keuzes die de manager zal maken. Tot slot bepalen de strategische keuzes de resultaten van het bedrijf.



Figuur 1: Basis van het upper echelon perspectief (Hambrick & Mason, 1984)

Toegepast op een TMT waar ook niet-familiale managers in worden geïntroduceerd, zegt de theorie dat het al-dan-niet lid zijn van de familie een factor kan zijn die leidt tot verschillende bedrijfsbeslissingen. In deze studie vragen we ons echter af of er ook andere kenmerken zijn waardoor familiale en niet-familiale managers van elkaar verschillen en die dus een basis kunnen vormen voor breuklijnen. De theorie laat ons toe om te kijken naar observeerbare karakteristieken van managers, zoals leeftijd en opleidingsniveau, om bedrijfsbeslissingen te verklaren. Tot slot merken Hambrick en Mason (1984) ook nog op dat deze theorie op een enkele persoon kan worden toegepast, maar ook op groepen, zoals TMTs die in deze studie worden onderzocht. Sterker nog, ze suggereren zelfs dat een analyse van het TMT beter de resultaten zal voorspelen dan de analyse van alleen de CEO.

5. Hypotheseontwikkeling

Volgens het 'similarity-attraction' paradigma van Byrne (1971) kunnen verschillen tussen mensen leiden tot conflicten. Wat ons interesseert, is of er verschillen zijn tussen familiale en niet-familiale managers, hoe deze tot conflicten kunnen leiden en hoe dit bijgevolg de bedrijfsprestaties kan beïnvloeden. Verder zal worden gekeken of bepaalde factoren de relatie tussen de breuklijnen en de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden.

5.1 Effect van verschillen tussen familiale en niet-familiale managers op de bedrijfsprestaties

Zoals vermeld in de probleemstelling en het theoretisch kader kunnen verschillen tussen managers leiden tot subgroepen in het top management team. Deze verschillen kunnen van demografische aard zijn, zoals leeftijd en ervaring, of van een psychologische aard, zoals het belang dat men hecht aan SEW. De scheiding tussen deze subgroepen, noemen we een breuklijn. Deze breuklijn is sterker naarmate dat verschillen tussen managers, deze steeds in dezelfde subgroepen indelen (Lau & Murnigha, 1998).

Subgroepen in een team kunnen nefast zijn voor de werking van het team, maar dit is niet altijd het geval. Wanneer de subgroepen elkaar uitdagen tot betere ideeën en beslissingen, en ze tot een consensus kunnen komen over de meest optimale oplossing, verbetert deze kritische insteek de algemene kwaliteit van bedrijfsbeslissingen (Ensley & Pearson, 2005). Het gaat hier over cognitieve conflicten. Wanneer daarentegen de conflicten van persoonlijke aard zijn, heeft dit een nefast effect op de kwaliteit van de bedrijfsbeslissingen. Hierbij hebben de subgroepen niet het doel om tot een consensus te komen over de meest optimale oplossing. Zij zien hun eigen oplossing als de beste oplossing en zullen niet openstaan voor oplossingen van een andere subgroep (Ensley & Pearson, 2005). Vaak heerst er een soort rivaliteit tussen de subgroepen, waardoor ideeën van een andere subgroep hoe dan ook worden afgekeurd, zonder deze effectief te hebben bekeken (Boone & Hendriks, 2009). Binnen het TMT zal er voornamelijk gecommuniceerd en samengewerkt worden binnen de subgroep en weinig over de subgroepen heen (Jehn & Bezrukova, 2010). Hierdoor gaat er kennis verloren die men misschien had opgedaan mocht men wel samen hebben gewerkt. Bovendien kunnen de conflicten zorgen voor frustraties en leiden ze de aandacht af van de eigenlijke taak, namelijk de beslissingen die moeten worden genomen (Tekleab & Quigley, 2014). Bijgevolg daalt de kwaliteit van de bedrijfsbeslissingen.

Conflicten van een persoonlijke aard zijn slecht voor de kwaliteit van de bedrijfsbeslissingen en zijn dus best te vermijden. Deze conflicten komen vaker voor naarmate de breuklijnen sterker zijn. Dit gebeurt wanneer steeds dezelfde scheiding wordt gemaakt in het TMT, op basis van telkens andere kenmerken. De verklaring hiervoor is te vinden in het 'similarity-attraction' paradigma van Byrne (1971). Volgens dit paradigma zullen mensen die zichzelf als gelijkaardig zien, elkaar vaker opzoeken en bijgevolg een subgroep vormen. Men kan zichzelf als gelijkaardig zien op basis van demografische kenmerken, zoals leeftijd, geslacht, e.a. Maar ook op basis van 'deep-level' kenmerken zoals voorkeuren en waarden. In eerst instantie zal daarbij altijd worden

gekeken naar de demografische kenmerken. Het is namelijk onmogelijk om vanaf de start de anderen 100% te doorgronden. Naarmate de tijd verstrijkt, leert men de anderen en hun waarden beter kennen en kan men verder gaan op de deep-level eigenschappen (Tekleab & Quigley, 2014). Dit heeft als gevolg dat ook de gevormde breuklijnen kunnen veranderen doorheen de tijd (Lau & Murnigha, 1998). De verdeling in subgroepen op basis van persoonlijkheidskenmerken, leidt ertoe dat de subgroepen relationele conflicten met elkaar zullen hebben, wat leidt tot een daling van de kwaliteit van bedrijfsbeslissingen.

Tung en Lin (2015) vinden eveneens dat het gemakkelijker is om een positief gevoel te hebben over gelijkaardige anderen, en er zich dan als dusdanig tegenover te gedragen, dan bij personen die helemaal anders zijn. Het leidt ook tot een harmonieuzere communicatie over en weer tussen de personen. Wanneer daarentegen personen sterk verschillend zijn, zal deze harmonieuze interactie er niet zijn en zal men minder met elkaar communiceren. Dit leidt tot een minder goede samenwerking, minder cohesie in de groep en een slechtere verdeling van de werklast; met als uiteindelijke gevolg dat de groepsprestaties eronder zullen leiden (Tung & Lin, 2015). Zenger en Lawrence (1989) vinden immers dat een frequente communicatie tussen teamleden nodig is om goede prestaties neer te zetten. Die communicatie zal er vaker komen naarmate het gemakkelijker en fijner is om met elkaar te communiceren (Zenger & Lawrence, 1989).

Volgens Minichilli et al. (2010) geldt dat de breuklijn die deze subgroepen scheidt, sterker wordt naarmate verschillende kenmerken steeds dezelfde scheiding maken in het TMT. Hoe meer men zichzelf als gelijkaardig ziet, hoe sterker men naar elkaar zal trekken binnen de subgroep en dus hoe sterker de scheiding tussen de subgroepen wordt. Dit wil zeggen dat er meer verschil is tussen de verschillende subgroepen en dat ze bijgevolg een grotere basis hebben voor relationele conflicten. Als gevolg hiervan zullen de subgroepen minder communiceren en samenwerken en zal de kwaliteit van de bedrijfsbeslissingen dalen. Wanneer de kwaliteit van de bedrijfsbeslissingen daalt, zullen ook de bedrijfsprestaties dalen. Dit leidt tot hypothese 2:

Hypothese 1: Er is een negatieve relatie tussen de sterkte van de breuklijn en de bedrijfsprestaties in Belgische private familiebedrijven.

5.2 Wat kan een bedrijf doen om het negatieve effect van breuklijnen op de bedrijfsprestaties te reduceren?

Tot slot is het interessant om te kijken of een bedrijf deze negatieve effecten van breuklijnen kan vermijden. Eerdere studies onthulden al enkele elementen. Een eerste variabele is tijd: naarmate teamleden langer met elkaar omgaan en meer met elkaar communiceren, zullen zij hun initiële, oppervlakkige perceptie vervangen. Er wordt dan meer gekeken naar de deep-level kenmerken van een persoon (hun voorkeuren en waarden). Hierdoor zullen ze zich een beter beeld kunnen vormen van de persoon in zijn geheel en zullen er minder persoonlijke conflicten ontstaan (e.g. Guillaume et al., 2012; Tekleab & Quigley, 2014; Lau & Murnigha, 1998). Dit leidt tot betere bedrijfsprestaties. De breuklijnen hebben dus een beperkter effect op de bedrijfsprestaties, naarmate de tijd vordert.

De modererende effecten die in deze studie zullen worden onderzocht, steunen op het kenmerk van quasi-familie door 'psychological ownership'. Hiermee wordt bedoeld in welke mate een niet-familiale manager voelt alsof het bedrijf ook van hem is en hij dus ook bij de familie hoort (Atalay & Özler, 2013). Uit een studie van Ensley en Pearson (2005) blijkt dat de teamleden meer eenzelfde visie zullen hebben naarmate het gevoel van quasi-familie groter is. Bovendien wordt sociale interactie gepromoot, is er meer vertrouwen tussen teamleden, probeert men elkaars standpunten te begrijpen en leert men van elkaar. Dit alles leidt ertoe dat er minder persoonlijke conflicten zullen zijn tussen de teamleden, alhoewel de persoonlijke verschillen er wel nog zijn. Bovendien kan men wel samen kritisch nadenken over de meest optimale bedrijfsbeslissingen. Dit leidt op zijn beurt weer tot betere bedrijfsprestaties (Ensley & Pearson, 2005). Met andere woorden, het gevoel van quasi-familie te zijn, zorgt ervoor dat de aanwezigheid van breuklijnen een minder sterk negatief effect heeft op de bedrijfsprestaties.

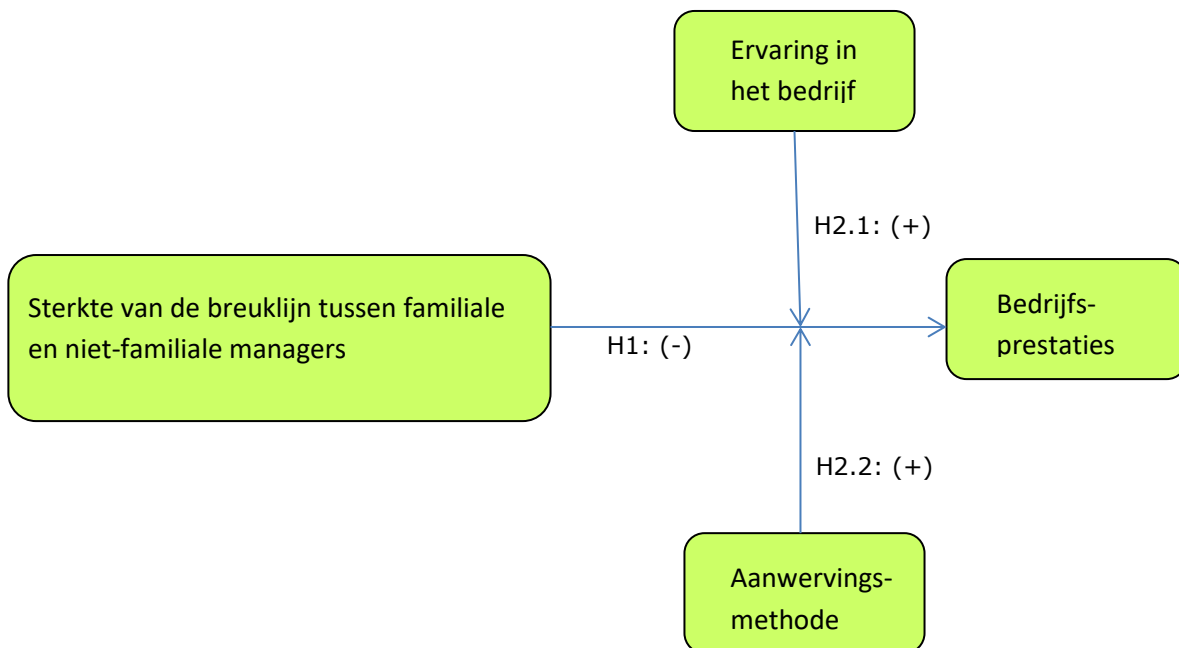
Een eerste variabele die zal worden onderzocht is de tewerkstellingsduur van de niet-familiale manager binnen het bedrijf. Hierbij wordt verwacht dat een niet-familiale manager een hoger gevoel van quasi-familie zal hebben naarmate hij langer binnen het bedrijf werkt. Zelf zal hij de familie, hun waarden en wensen hebben leren kennen, waardoor hij hier rekening mee kan houden. De familie, van haar kant, zal hem meer vertrouwen omdat hij al een langere periode zijn baan goed uitvoert. Want mocht hij zijn baan niet goed hebben uitgevoerd, dan zou hij deze al verloren hebben. Door zijn lange tewerkstelling binnen het bedrijf, zal hij ook worden aanzien als 'een deel van de familie'. Door het vertrouwen en de acceptatie die de niet-familiale manager krijgt, zal hij zich nog meer betrokken voelen bij het bedrijf. Dit leidt tot een hoger gevoel van quasi-familie en dus een afzwakkend effect op de relatie tussen de sterkte van de breuklijnen en de bedrijfsprestaties. Hypothese 2.1 luidt als volgt:

Hypothese 2.1: De tewerkstellingsduur in het bedrijf van de niet-familiale manager heeft een afzwakkend effect op de relatie tussen de sterkte van de breuklijnen en de bedrijfsprestaties in Belgische private familiebedrijven.

De andere variabele die zal worden onderzocht, is de aanwervingsmethode van de niet-familiale manager. Er zijn verschillende aanwervingsmethoden die gebruikt worden op de huidige arbeidsmarkt. Voorbeelden zijn: Interimbureaus, vacatures op websites of in de krant, aanbevelingen, e.a. Hierbij kan het niveau van het gevoel van quasi-familie verschillen. Een manager die tijdelijk wordt aangeworven via een interim-bureau zal een laag gevoel van quasi-familie hebben. Wanneer hij door het familiebedrijf zelf wordt aangeworven via vacatures, zal het gevoel van quasi-familie al wat hoger zijn. Wanneer iemand daarentegen wordt aangeworven omdat hij de juiste expertise heeft en bovendien een kennis of vriend van de familie is, zal het gevoel van quasi-familie nog hoger zijn. Het gevoel van quasi-familie zal hoger zijn naarmate er meer interactie is met de familie tijdens de aanwervingsprocedure. Bijgevolg is er een beperkter effect van de sterkte van de breuklijnen op de bedrijfsprestaties. Dit leidt tot hypothese 2.2:

Hypothese 2.2: De betrokkenheid van de familie bij de aanwervingsmethode van de niet-familiale manager heeft een afzwakkend effect op de relatie tussen de sterkte van de breuklijnen en de bedrijfsprestaties in Belgische private familiebedrijven.

6. Conceptueel model



Het conceptueel model biedt een kort overzicht van de verwachte relaties. Allereerst zal er worden nagegaan of er verschillen zijn tussen familiale en niet-familiale managers. Belangrijk hierbij is dat zal worden gekeken naar verschillen tussen niet-familiale managers en familiale managers over alle bedrijven heen. Hierbij zal worden gekeken naar verschillen op een 'surface level', zoals de leeftijd, het geslacht, het aantal jaren ervaring in het TMT, en naar verschillen op een 'deep level', zoals de SEW. Daarna zullen verschillen binnen een bedrijf worden berekend die zullen gebruikt worden om de sterkte van de breuklijn te bepalen. Hierbij geldt dat hoe groter de verschillen binnen het bedrijf tussen de familiale en de niet-familiale managers, hoe sterker de breuklijn.

Vervolgens verwachten we dat de breuklijn, naarmate ze sterker is, zal leiden tot meer conflicten en zo tot mindere bedrijfsprestaties. We verwachten dus een negatieve relatie tussen de sterkte van de breuklijn en de bedrijfsprestaties (Hypothese 1).

Tot slot wordt gekeken naar de modererende factoren. We verwachten dat zowel de ervaring binnen het bedrijf, als de aanwervingsmethode een gevoel van quasi-familie met zich zal meebrengen. Hoe groter het gevoel van quasi-familie, hoe minder sterk het effect van de breuklijnen op de bedrijfsprestaties zal zijn. We verwachten dus een positief modererend effect van de ervaring binnen het bedrijf en de aanwervingsmethode (meer familiaal) op de relatie tussen de sterkte van de breuklijn en de bedrijfsprestaties (Hypothesen 2.1 en 2.2).

7. Empirisch onderzoek: Methodologie

7.1. Dataset

Dit onderzoek maakt gebruik van een dataset, die eveneens werd gebruikt in de studie van Vandekerckhof (2015). Het doel hiervan was om onderzoek te kunnen uitvoeren naar verschillende elementen zoals de samenstelling van de Raad van Bestuur, samenstelling van het TMT, groei van het bedrijf e.a. De data werd vergaard a.d.h.v. een gestructureerd interview met de CEO van het bedrijf, alsook twee vragenlijsten. Het gestructureerde interview behandelde de achtergrond van het familiebedrijf en het TMT. De eerste vragenlijst betrof algemene informatie m.b.t. de werking van het bedrijf, met een nadrukkelijke focus op het TMT. De tweede vragenlijst ging dieper in op de individuele leden van het TMT, zoals demografische eigenschappen. Nadat het interview met de CEO was afgenomen, werd de eerste vragenlijst ook voorgelegd aan alle leden van het TMT. Zo kan men zich een goed beeld vormen van de dynamieken in het TMT omdat alle leden ervan zijn bevraagd en niet alleen de CEO. Uiteindelijk werd een interview afgenomen in 68 Belgische, private familiebedrijven. Van deze bedrijven besloten er uiteindelijk acht om toch niet aan het onderzoek deel te nemen. Van vijf andere bedrijven werd geen volledige informatie ontvangen. Deze bedrijven werden bijgevolg uit de dataset verwijderd. Uiteindelijk blijft men over met 55 Belgische, private familiebedrijven. Dit komt overeen met gegevens van 300 leden van top management teams. De data betreft de periode van 2014 – 2015 (Vandekerckhof, 2015).

De data werd verder uitgebreid met gegevens betreffende de grootte van het bedrijf, de rendabiliteit en de sector. Deze gegevens werden gehaald uit de databank Belfirst van Bureau van Dijk. Er zijn geen bedrijven waarvoor gegevens ontbraken. Hierdoor blijft het aantal van de steekproef op 55 Belgische, private familiebedrijven.

De focus van dit onderzoek ligt op onderliggende dynamieken tussen niet-familiale en familiale managers in TMTs. In de dataset zitten echter ook bedrijven die volledig bestaan uit familiale managers of volledig bestaan uit niet-familiale managers. Voor deze bedrijven kan de onderliggende dynamiek dus niet worden onderzocht. Daarom werden deze bedrijven uit de dataset gehaald. Het gaat om zes bedrijven. De overgebleven dataset bestaat bijgevolg uit 49 bedrijven en 271 managers van het TMT.

De gebruikte data heeft twee niveaus: het managerniveau en het bedrijfsniveau. De gegevens die gehaald worden uit de enquêtes bevinden zich op het managerniveau. Met andere woorden: deze gegevens worden voor elk lid van het TMT gegeven. Voorbeelden hiervan zijn de leeftijd van de manager, het geslacht van de manager, enkele stellingen over de werking van het TMT waar ze hun mening over moeten geven (bv. Leden in het TMT hebben moeilijkheden om advies te vragen aan elkaar.), e.a. De gegevens die uit de database Belfirst van Bureau van Dijk worden gehaald, bevinden zich op bedrijfsniveau. Met andere woorden: deze gegevens worden voor elk bedrijf gegeven, maar niet voor elk lid van het TMT. Voorbeelden hiervan zijn de leeftijd van het bedrijf, de NACE-code van het bedrijf, balanstotaal, e.a.

De focus van dit onderzoek, namelijk de invloed van de mix van familiale en niet-familiale managers op de bedrijfsprestaties, bevindt zich op het bedrijfsniveau. Om echter al de nodige variabelen te kunnen introduceren, zijn ook gegevens nodig die tot het managerniveau behoren. In de volgende paragraaf wordt dit verder toegelicht.

7.2. Variabelen

7.2.1. Variabelen op managerniveau

De eerste en de tweede deelvraag van deze scriptie onderzoeken in welke mate er demografische en psychologische verschillen zijn tussen familiale en niet-familiale managers. De gegevens die hiervoor gebruikt worden, bevinden zich op het managerniveau. Met andere woorden, we werken met gegevens die gelden voor een individuele manager, ongeacht het team waarin hij tewerkgesteld is.

Om de verschillen te onderzoeken, is het nodig om de dataset op te delen in twee subgroepen, namelijk de familiale managers en de niet-familiale managers, ongeacht of ze in hetzelfde bedrijf tewerkgesteld zijn.

Volgende demografische variabelen zullen vervolgens worden onderzocht voor beide subgroepen:

- 1) Het geslacht van de manager: Dit is een dummyvariabele die de waarde 0 krijgt als het om een vrouwelijke manager gaat en de waarde 1 krijgt als het om een mannelijke manager gaat.
- 2) De leeftijd van de manager: Dit is een continue variabele die de leeftijd (in aantal jaren) van de manager meet.
- 3) Tewerkstellingsduur in het TMT: Dit is een continue variabele die het aantal maanden meet dat de manager actief is in het TMT.
- 4) Lid van de Raad van Bestuur: Dit is een dummyvariabele die de waarde 0 aanneemt als de manager geen lid is van de Raad van Bestuur en de waarde 1 als hij wel een lid is van de Raad van Bestuur.
- 5) Eerdere ervaring: Dit is een dummyvariabele die de waarde 1 aanneemt als de manager vroeger werkzaam is geweest in een ander bedrijf. Bij de waarde 0 heeft de manager geen vorige ervaring.
- 6) Functionele ervaring: In de vragenlijst werd aan de manager gevraagd in welke gebieden hij reeds ervaring heeft opgedaan en hoeveel jaar. Er werden 8 gebieden voorgesteld. Deze waren: Marketing, Finance, Onderzoek en ontwikkeling, Juridisch aspecten, Productie, Human Resources, Aankoop en logistiek, en ICT. Om te meten wat de functionele ervaring is van de manager worden twee soorten variabelen opgesteld:

a) Heeft de manager ervaring per deelgebied: er worden 8 dummyvariabelen aangemaakt, waarbij een 1 aangeeft dat de manager ervaring heeft in dit deelgebied en een 0 aangeeft dat de manager er geen ervaring in heeft.

b) Het aantal jaar dat men ervaring heeft per deelgebied: er worden 8 continue variabelen aangemaakt waarin wordt aangegeven hoeveel jaar men ervaring heeft in een bepaald deelgebied.

Vervolgens zal ook een psychologisch kenmerk worden onderzocht. Hiervoor wordt de SEW-waarde per manager onderzocht. Er wordt gekozen voor dit kenmerk omdat verschillende theorieën stellen dat niet-familiale managers een lagere SEW-waarde zouden hebben dan familiale managers. Dit zou bijgevolg een reden kunnen zijn waarom familiebedrijven terughoudend zijn om niet-familiale managers aan te werven. Daarom zal worden onderzocht of er wel degelijk een verschil is in de SEW-waarde tussen familiale en niet-familiale managers.

Het concept van SEW bevat verschillende dimensies, bijvoorbeeld de familiale controle over het bedrijf of de creatie en het behoud van werkgelegenheid voor de toekomstige generaties. Naar het voorbeeld van Berrone et al. (2012) gebruiken we in deze studie de FIBER-dimensies om de SEW-waarde te bepalen. Naarmate men meer belang hecht aan een FIBER-dimensie, zal de SEW-waarde hoger zijn. De FIBER-dimensies zijn:

1. Familiale controle en invloed (F): Het familiebedrijf biedt de familie controle en invloed. Naarmate de familie meer controle heeft in het bedrijf, kan ze meer bedrijfsbeslissingen beïnvloeden. Ze kan deze vervolgens zo sturen in functie van de niet-economische doelen.
2. Identificatie van de familieleden met het bedrijf (I): Het familiebedrijf kan de familieleden een identiteit verschaffen. Naarmate de familieleden zich meer identificeren met het bedrijf, zullen ze zich meer bewust zijn van het effect dat hun gedrag op het imago van het bedrijf heeft. Ze zien zichzelf en het bedrijf als een geheel. Hierdoor zijn familiebedrijven vaak bewuster bezig met zaken zoals 'corporate social responsibility'.
3. Sociale verbintenissen (B): Naarmate de relaties tussen de familie en andere partijen sterker worden, zal er meer vertrouwen en stabiliteit ontstaan in deze relatie. Zo kan het vaak zelfs zijn dat niet-familiale managers door een goede relatie het gevoel krijgen dat ze ook tot de familie behoren.
4. Emotionele betrokkenheid (E): Door de geschiedenis van het bedrijf en de gedeelde ervaringen van de familieleden, ontstaat vaak een emotionele betrokkenheid tot het bedrijf. Zo zullen emoties steeds meer een rol krijgen in het beslissingsproces.
5. Hernieuwing van de familiebanden tot het bedrijf door voortzetting van de dynastie (R): Door tewerkstelling te garanderen voor de toekomstige generaties, doet het bedrijf aan lange termijn planning. Bovendien kan het bedrijf en zijn erfenis op die manier worden doorgegeven aan de volgende generaties.

De FIBER-dimensies, en bijgevolg de SEW-waarde, worden gemeten als volgt: De managers hebben in de vragenlijst op een aantal stellingen een waarde van 1-5 toegekend, afhankelijk van

de mate waarin ze akkoord waren met de stelling. Vijf van deze stellingen worden gebruikt om de mate van SEW te meten. Hierbij wordt voor elke FIBER-dimensie een stelling opgenomen. Het gaat over volgende stellingen:

- Het is essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het bedrijf te bewaren (F).
- Alle leden van de bedrijfsfamilie hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf (I).
- Niet-familieleden worden behandeld als deel van de familie (B).
- De emotionele banden tussen de leden van de bedrijfsfamilie zijn zeer sterk (E).
- Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het bedrijf (R).

Om tot één waarde van SEW te komen, wordt het gemiddelde genomen van de waarde die ze aan de vijf stellingen hebben toegekend. Deze waarde kan variëren van 1 tot 5.

7.2.2. Variabelen op bedrijfsniveau

Deelvraag drie onderzoekt wat de relatie is tussen de breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties. Daarna zal in deelvraag vier worden onderzocht of er een aantal kenmerken zijn die een modererend effect kunnen hebben op deze relatie. We moeten hier bijgevolg werken met variabelen op het bedrijfsniveau.

De afhankelijke variabele is de rendabiliteit van het bedrijf. Hiervoor zal de 'return on equity' (ROE) van het bedrijf worden gebruikt. Dit is een relatieve maatstaf, zodat er weinig invloed is van de grootte van het bedrijf. De ROE meet de winst gedeeld door het eigen vermogen. De ROE van het jaar 2015 zal worden gebruikt.

De onafhankelijke variabele is de sterkte van de breuklijn tussen de familiale en de niet-familiale managers. Om deze variabele te bepalen, wordt gebruik gemaakt van de methode geïntroduceerd door Shaw (2004). In deze methode wordt gebruik gemaakt van zes stappen om van gegevens op managerniveau naar een breuklijnsterkte op bedrijfsniveau te gaan. Als eerste introduceren we de twee subgroepen: familiale managers en niet-familiale managers. Dit gebeurt op basis van het familiekenmerk. Als tweede stap wordt gekozen op basis van welke attributen de breuklijn zal ontstaan. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de verschillen die worden gevonden tussen familiale en niet-familiale managers. Om deze verschillen te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van ANOVA-testen. De resultaten van alle mogelijke verschillen zijn terug te vinden in tabel 1. Hier zal later nog verder op worden ingegaan.

Tabel 1: Resultaten ANOVA-testen

	Gem. FM	Gem. NFM	Vershil	Significantie
SEW	4,1041	3,8879	-0,21622**	0,011
Geslacht	0,78	0,82	0,045	0,368
Leeftijd	47,38	46,54	-0,834	0,457
Tewerkstellingsduur in TMT	163,37	81,38	-81,986*	0,000

Lid van RVB?	0,91	0,21	-0,694*	0,000
Vroeger werkzaam in ander bedrijf?	0,38	0,87	0,490*	0,000
Actief geweest in marketing?	0,64	0,42	-0,221*	0,000
Aantal jaar actief in marketing?	11,43	7,25	-4,180*	0,006
Actief geweest in finance?	0,39	0,32	-0,064	0,295
Aantal jaar actief geweest in finance?	6,82	5,68	-1,134	0,385
Actief geweest in onderzoek en ontwikkeling?	0,22	0,14	-0,086***	0,087
Aantal jaar actief geweest in onderzoek en ontwikkeling?	3,89	1,74	-2,148**	0,038
Actief geweest in juridisch aspect?	0,10	0,13	0,025	0,540
Aantal jaar actief geweest in juridisch aspect?	1,50	2,08	0,575	0,463
Actief geweest in productie?	0,35	0,40	0,058	0,350
Aantal jaar actief geweest in productie?	5,83	6,72	0,890	0,502
Actief geweest in HR?	0,32	0,26	-0,056	0,324
Aantal jaar actief geweest in HR?	5,35	3,54	-1,809	0,116
Actief geweest in aankoop en logistiek?	0,45	0,31	-0,137**	0,028
Aantal jaar actief geweest in aankoop en logistiek?	6,61	4,54	-2,069***	0,091
Actief geweest in ICT?	0,14	0,14	0,002	0,970
Aantal jaar actief geweest in ICT?	1,77	1,91	0,148	0,834
	p < 0,01: *	p < 0,05: **	p < 0,10: ***	

Enkel de kenmerken waar er een significant verschil is tussen de familiale en de niet-familiale manager, zullen worden opgenomen om de breuklijnsterte te bepalen. Dit zijn: de waarde van SEW, de tewerkstellingsduur in het TMT, lidmaatschap van de Raad van Bestuur, vroegere tewerkstelling in een ander bedrijf en ervaring is marketing, onderzoek en ontwikkeling, en aankoop en logistiek. Ondanks dat er ook significante verschillen zijn in het aantal jaar dat men actief is geweest in marketing, onderzoek en ontwikkeling, en aankoop en logistiek, worden deze verschillen niet opgenomen. De reden hiervoor is dat na verder onderzoek bleek dat dit verschil er enkel is vanwege enkele grote waarden. Zo verschilden deze waarden pas in het laatste kwartiel voor de twee subgroepen. Omdat dit ons geen representatief verschil lijkt, laten we deze verschillen uit de bepaling. Als derde stap moeten de attributen waarop de breuklijnsterte wordt bepaald, worden gecategoriseerd. Dit wordt als volgt gedaan:

- SEW-waarde: Om de SEW-waarde op te delen in categorieën, wordt gebruik gemaakt van de kwartielwaarden. We kennen een label 'laag' toe aan de SEW-waarden die behoren tot het eerste kwartiel. Dit komt overeen met een SEW kleiner dan 3,60. Analooeg wordt een waarde 'gemiddeld', respectievelijk 'hoog', toegekend aan de SEW-waarden die behoren tot het tweede en derde, respectievelijk vierde kwartiel. Dit komt overeen met een SEW die ligt tussen 3,60 en 4,40, respectievelijk een SEW die hoger is dan 4,40.
- Tewerkstellingsduur in het TMT: De tewerkstellingsduur in het TMT wordt gemeten in maanden. Ook deze waarde wordt opgedeeld in categorieën op basis van de kwartielwaarden. Aangezien de waarden van deze variabele een groter bereik hebben dan de waarden van SEW, wordt gekozen om deze op te delen in vier categorieën, wat overeenkomt met een kwartiel per categorie. De overeenkomstige waarden zijn:
 - Kwartiel 1: Tewerkstellingsduur < 36,00
 - Kwartiel 2: $36,00 \leq$ Tewerkstellingsduur < 72,00
 - Kwartiel 3: $72,00 \leq$ Tewerkstellingsduur \leq 156,00
 - Kwartiel 4: Tewerkstellingsduur > 156,00
- Lid van Raad van Bestuur: Deze variabele is impliciet al opgedeeld in twee categorieën, namelijk lid van de Raad van Bestuur of geen lid van de Raad van Bestuur. Dit wordt behouden. Bijgevolg geeft de waarde van de variabele aan in welke categorie een manager valt.
- Vroeger werkzaam in een ander bedrijf: Ook deze variabele is impliciet al opgedeeld in twee categorieën. Een waarde 0 wordt toegekend aan managers die vroeger niet werkzaam zijn geweest in een ander bedrijf. Een waarde 1 wordt toegekend aan manager die vroeger wel werkzaam zijn geweest in een ander bedrijf.
- Ervaring in marketing: Deze variabele is impliciet al opgedeeld in twee categorieën, namelijk actief geweest in de marketing of niet actief geweest in de marketing. Deze opdeling blijft behouden.
- Ervaring in onderzoek en ontwikkeling: Deze variabele is ook impliciet al opgedeeld in twee categorieën, namelijk actief geweest in onderzoek en ontwikkeling of niet actief geweest in onderzoek en ontwikkeling. Deze opdeling blijft behouden.
- Ervaring in aankoop en logistiek: Deze variabele is impliciet al opgedeeld in twee categorieën, namelijk actief geweest in aankoop en logistiek of niet actief geweest in aankoop en logistiek. Deze opdeling blijft behouden.

Als vierde stap in het proces wordt bepaald hoe hoog de 'internal alignment' is in de subgroepen (familiale managers versus niet-familiale managers). Hiermee wordt bedoeld de mate waarin de leden van de subgroep overeenkomen met elkaar. Een hoge mate van 'internal alignment' wil zeggen dat de leden het goed met elkaar kunnen vinden en een sterke band hebben, waardoor de banden in de subgroep sterker worden. Deze 'internal alignment' wordt bepaald op basis van de hierboven opgesomde kenmerken. Met andere woorden, op basis van de verschillen tussen familiale en niet-familiale managers.

Vervolgens bepaalt men de mate van 'cross-subgroep alignment'. Dit is de mate waarin de verschillende subgroepen met elkaar overeenkomen op basis van de gegevens. Ook dit gebeurt op basis van de bovenvermelde kenmerken.

Tot slot wordt de breuklijensterkte bepaald a.d.h.v. volgende formule:

$$\text{Breuklijensterkte} = \text{mate van 'internal alignment'} * (1 - \text{mate van 'cross-subgroep alignment'})$$

Hierin zien we dat de breuklijensterkte zal toenemen naarmate de binding binnen de subgroep groter wordt ('internal alignment' stijgt). Als daarentegen de mate van binding tussen de subgroepen stijgt ('cross-subgroep alignment' stijgt), zal de breuklijensterkte afnemen. De breuklijensterkte ligt bij deze methode altijd tussen 0 en 1, waarbij een hogere waarde overeenkomt met een sterkere breuklijn (Shaw, 2004).

Verder worden ook nog enkele controlevariabelen geïntroduceerd. Zo zal voor de grootte van het bedrijf worden gecontroleerd. Dit kan immers een grote impact hebben op de rendabiliteit van het bedrijf. Hiervoor zal het logaritme van het totaal der activa (in duizenden euro's) van 2015 worden gebruikt. Verder zal ook voor de leeftijd van het bedrijf worden gecontroleerd: oudere, stabielere bedrijven hebben immers vaak een hogere rendabiliteit dan jonge bedrijven. Hiervoor zal het logaritme worden genomen van de leeftijd van het bedrijf. Deze leeftijd wordt bepaald als 2015 verminderd met het oprichtingsjaar. Als laatste zal worden gecontroleerd voor de sector van de onderneming. Cijfers betreffende rendabiliteit kunnen namelijk sterk sector gebonden zijn. De sector wordt gemeten a.d.h.v. de NACE-code. Deze code maakt een onderverdeling van de Belgische economische activiteiten op basis van 21 hoofdsectoren (Sneyders, 2014). We zullen ons enkel focussen op de hoofdsector. De 21 hoofdsectoren worden vervolgens onderverdeeld in twee categorieën, namelijk productiebedrijven en niet-productiebedrijven. Hiervoor wordt een dummyvariabele aangemaakt. De onderverdeling van de sectoren en de bijhorende waarde van de dummyvariabele zijn terug te vinden in tabel 2. NACE-codes die niet zijn opgenomen in deze tabel, komen niet voor in de dataset. Er wordt gekozen om slechts één variabele op te nemen in de regressie met betrekking tot de sector. De reden hiervoor is dat de dataset relatief klein is. Bijgevolg wordt het aantal variabelen dat opgenomen wordt in de regressie best beperkt. Een onderverdeling van de sector in meerdere variabelen zou kunnen leiden tot vertekende resultaten van de regressie.

Tabel 2: NACE-codes sectoren

Sector	Afdeling Sector	Dummy variabele
Productiebedrijven	10-35 41-43	1
Niet-productiebedrijven	36-39 45-47 49-66 68-82 86-96	0

Bron: Hoge Raad voor de Statistiek (2008)

Tot slot zullen ook twee modererende variabelen worden gebruikt. De eerste is de mate van betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van niet-familiale managers. In de dataset is de methode van aanwerving opgenomen voor elke manager. De verschillende methodes brengen een andere mate van betrokkenheid van de familie met zich mee. We kunnen deze methodes onderverdelen in methodes van aanwerving die volledig extern gebeuren van het bedrijf en de familie en methodes waarbij er een link is met het bedrijf en de bedrijfsfamilie. Om de verschillende methodes te coderen, wordt gebruik gemaakt van een dummyvariabele. Wanneer een niet-familiale manager aangeworven is en er een grote link is met de familie, neemt deze variabele een waarde 1 aan. Wanneer de niet-familiale manager volledig extern van het bedrijf en de familie is aangeworven, krijgt de dummyvariabele de waarde 0. De verschillende mogelijkheden en de bijhorende codering zijn terug te vinden in tabel 3. Wanneer voor een manager verschillende methodes van aanwerving worden gegeven (bv. Aanbevolen door iemand en via netwerk bedrijfsfamilie), zal de methode met de hoogste mate van betrokkenheid worden geselecteerd.

Tabel 3: Mate van betrokkenheid per aanwervingmethode

Aanwervingsmethode	Waarde dummyvariabele
Via netwerk bedrijfsfamilie	1
Aanbevolen door iemand	1
Vacature	0
Headhunting	0
Interne promotie	1

De mate van betrokkenheid bij de aanwerving van de niet-familiale managers moet echter op bedrijfsniveau worden gemeten. Daarom wordt een variabele gemaakt die meet wat de proportie is van niet-familiale managers waarbij de familie betrokken was bij de aanwerving. De variabele wordt gemeten als een percentage en wordt berekend als: aantal niet-familiale managers met een waarde 1 / hoeveelheid niet-familiale managers in het TMT. We opteren om te werken met een relatieve maatstaf zodat er geen invloed is als een bedrijf meer of minder niet-familiale managers tewerkstelt. Verder zullen niet-familiale managers die een andere aanwervingmethode hadden dan deze die zijn opgenomen in tabel 3, worden weggelaten uit de berekening. We hebben immers geen idee welke methode werd gebruikt om hen aan te werven. Bijgevolg kunnen we geen betrouwbare inschatting maken welke mate van betrokkenheid hier van toepassing was. Door deze niet-familiale managers weg te laten, verhinderen we dat dit de rest zal beïnvloeden.

De tweede modererende variabele die wordt opgenomen is de tewerkstellingsduur van de niet-familiale manager in het bedrijf. Ook dit is een gegeven dat oorspronkelijk op managerniveau wordt gemeten. Dus dit moet eveneens worden omgezet naar een maatstaf op bedrijfsniveau. We zullen hiervoor het gemiddelde nemen van de logaritmes van de tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers. Ook hier willen we vermijden dat er invloed is van het aantal niet-familiale managers dat tewerk wordt gesteld in het TMT. Daarom wordt het gemiddelde genomen. Er wordt verder gewerkt met het logaritme omdat we verwachten dat een stijging bij

lage waardes van de tewerkstellingsduur een groter effect zal hebben dan een even grote stijging bij hogere waardes (Stock & Watson, 2015). Tabel 4 geeft een overzicht van de variabelen zoals ze zullen worden gebruikt in het onderzoek. Er wordt eveneens een korte beschrijving gegeven.

Tabel 4: Variabelen

Variabele	Omschrijving
Rendabiliteit	De rendabiliteit van de onderneming. Hiervoor wordt de 'return on equity' gebruikt. Dit is een relatieve maatstaf. Dit wordt gebruikt als de afhankelijke variabele.
Breuklijnsterkte	De sterkte van de breuklijn tussen de familiale en de niet-familiale managers. Deze wordt gemeten a.d.h.v. de methode van Shaw (2014) en ligt tussen 0 en 1, waarbij een hoger cijfer een sterkere breuklijn betekent. Dit wordt gebruikt als de onafhankelijke variabele.
Grootte	De grootte van de onderneming. Formule: $\ln(\text{totaal activa 2015})$. Deze wordt gemeten in duizenden. Dit zal worden gebruikt als een controlevariabele.
Leeftijd	De leeftijd van de onderneming. Formule: $\ln(2015 - \text{jaar van oprichting})$. Dit zal worden gebruikt als een controle variabele.
Sector	De sector waarin de onderneming actief is. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen productie- en niet-productiebedrijven. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een dummyvariabele (tabel 2). Dit zal worden gebruikt als een controle variabele.
Mate betrokkenheid familie bij aanwerving	De mate van de betrokkenheid van de familie bij aanwerving van alle niet-familiale managers. Dit wordt berekend als het percentage van niet-familiale managers waarbij de familie betrokken was bij de aanwerving. De variabele zal worden gebruikt als modererende variabele.
Tewerkstellingsduur in het bedrijf	De tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers in het bedrijf. Dit wordt berekend als een gemiddelde per TMT en is gemeten in jaren. Hiervan zal het logaritme worden genomen. De variabele zal worden gebruikt als modererende variabele.

7.3 Analyse techniek

Bij het beantwoorden van de twee eerste deelvragen, zal gebruik worden gemaakt van ANOVA-testen om de gemiddelden van twee populaties met elkaar te vergelijken. Hiervoor zal het programma SPSS worden gebruikt. In het programma kiezen we voor een 'independent sample t-test'. De twee populaties zijn de familiale en de niet-familiale managers. Dit onderscheid kan

worden gemaakt op basis van de dummyvariabele die het familiekenmerk meet. Vervolgens zal worden gekeken naar de test van Levene. Als deze waarde significant is, nemen we aan dat er geen gelijkheid in varianties is bij de twee populaties. Als deze waarde insignificant is, nemen we aan dat de twee populaties gelijke varianties hebben. Het onderscheid maken tussen gelijke of ongelijke varianties is belangrijk omdat het gevonden verschil, afhankelijk van de gekozen variantie, een andere standaardafwijking kan hebben. Dit kan bijgevolg het significantieniveau beïnvloeden (Gastwirth, Gel, & Miao, 2009). Er zal vervolgens worden gekeken of er significante verschillen zijn en hiervoor zal een uitleg worden gezocht. Er wordt gewerkt met data op managerniveau.

Voor deelvraag drie zal worden gewerkt a.d.h.v. regressieanalyse, meer specifiek met een lineaire regressie, namelijk:

$$ROE = \beta_1 + \beta_2 \text{ Breuklijnsterkte} + \beta_3 \text{ Sector} + \beta_4 \text{ Grootte} + \beta_5 \text{ Leeftijd}$$

De coëfficiënt van de breuklijnsterkte (β_2) geeft vervolgens aan wat de relatie is tussen de breuklijnsterkte en de rendabiliteit van het bedrijf. Er wordt dus gewerkt met data op bedrijfsniveau. Er zal tevens worden gekeken of het model een goede benadering is en wat de mogelijke beperkingen zijn.

Tot slot zal voor deelvraag vier dezelfde regressie worden gebruikt, mits de toevoeging van de modererende variabelen. Hiervoor zullen de interactietermen 'breuklijnsterkte X tewerkstellingsduur' en 'breuklijnsterkte X % intern aangeworven NFM' worden gecreëerd. Deze zullen in twee afzonderlijke regressies worden geïntroduceerd, namelijk:

$$ROE = \beta_1 + \beta_2 \text{ Breuklijnsterkte} + \beta_3 \text{ Sector} + \beta_4 \text{ Grootte} + \beta_5 \text{ Leeftijd} + \beta_6 \text{ Breuklijnsterkte X Tewerkstellingsduur NFM} + \beta_7 \text{ Tewerkstellingsduur}$$

$$ROE = \beta_1 + \beta_2 \text{ Breuklijnsterkte} + \beta_3 \text{ Sector} + \beta_4 \text{ Grootte} + \beta_5 \text{ Leeftijd} + \beta_6 \text{ Breuklijnsterkte X \% Intern aangeworven NFM} + \beta_7 \text{ \% Intern aangeworven NFM}$$

Ook hier zal worden gekeken naar de significantie en de richting van de coëfficiënt (β_6) om de deelvraag te kunnen beantwoorden. Mocht het interactie effect niet significant zijn, dan wordt het modererend nog verder onderzocht a.d.h.v. de bootstrap methode. Met de Johnson-Neyman techniek kan worden gekeken of het modererend effect wel significant is in bepaalde intervallen van de data (Hayes, 2013). Tot slot zal ook hier naar het gebruikte model en zijn beperkingen worden gekeken.

7.4 Uitschieterdetectie

Bij het ingeven van de breuklijnsterkte viel onmiddellijk op dat de meeste breuklijnsterktes zeer dicht bij elkaar lagen. Er waren echter enkele gevallen waar de breuklijnsterkte drastisch anders was. Om ervoor te zorgen dat de resultaten niet vertekend zijn door deze extreme gevallen, wordt de dataset onderzocht op uitschieters. Bij het analyseren van de extreme cases, moet de bemerking worden gemaakt dat de dataset slechts 49 cases bevat. Elke keer als hieruit cases worden verwijderd, wordt de dataset minder representatief. Dus wordt afgewogen wat de

resultaten het meeste zal vertekenen en dus best wordt vermeden: de uitschieters of een kleinere dataset.

Wanneer wordt gekeken naar de waarden van de vijf laagste en de vijf hoogste waarden voor de breuklijnssterkte, wordt duidelijk dat er twee uitschieters zijn ten opzichte van de andere lage/hoge waarden (tabel 5). Bij de hoge uitschieters gaat het om bedrijf 11, met een waarde van 0,7500. Bij de lage uitschieters gaat het om bedrijf 25, met een waarde van 0,0471. Deze twee cases worden uit de dataset verwijderd zodat deze niet zorgen voor een vertekend beeld van de resultaten. Hierdoor blijven nog 47 Belgische, private familiebedrijven over in de dataset.

Tabel 5: Detectie uitschieters breuklijnssterkte

	Bedrijfnummer	Waarde
Hoogste 1	11	0,7500
2	9	0,5497
3	2	0,5273
4	46	0,5102
5	41	0,5061
Laagste 1	25	0,0471
2	42	0,1240
3	49	0,1278
4	5	0,1541
5	48	0,1786

7.5 Beschrijvende statistieken

Deze paragraaf zal worden gebruikt om enkele beschrijvende statistieken van de belangrijkste variabelen te weergeven. Deze statistieken zijn nodig om de dataset beter te begrijpen. De statistieken zullen zowel op bedrijfs- als op managerniveau worden gemaakt. De resultaten zijn terug te vinden in tabel 6 en tabel 7.

Uit de beschrijvende statistieken zullen we er enkele opmerkelijke bespreken. Om te beginnen wil het gemiddelde van 0,36 bij de variabele 'lid van de familie?' zeggen dat 36% van de managers in de dataset lid zijn van de familie. Verder duidt de 0,80 als gemiddelde bij het geslacht op een hogere aanwezigheid van mannelijke managers dan vrouwelijke managers. De managers zijn gemiddelde 46,93 jaar oud. Iets minder dan de helft van de managers is ook lid van de Raad van Bestuur (47%) en het merendeel van de managers (68%) is vroeger werkzaam geweest in een ander bedrijf.

Ook op het bedrijfsniveau zijn er enkele opmerkelijke statistieken. Ten eerste zien we dat het minimum van de ROE -86,44 is. Dit wil zeggen dat er bedrijven zijn die een verlies hebben gemaakt in 2015. Bovendien merken we op dat de sterkte van de breuklijn, na uitsluiting van extreme gevallen, varieert van 0,1252 tot 0,5430. De breuklijnssterkte ligt theoretisch altijd tussen nul en één. De gemiddelde breuklijnssterkte bedraagt 0,3263. Dit duidt op een relatief

lage breuklijnssterkte. Verder blijken er grote schommelingen in zowel de grootte als de leeftijd van de bedrijven. Tot slot is het gemiddelde van de dummyvariabele m.b.t. de sector 0,49. Dit wil zeggen dat er ongeveer evenveel productiebedrijven als niet-productiebedrijven in de dataset zitten.

Tabel 6: Beschrijvende statistieken managerniveau

	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
Lid van de familie?	0	1	0,36	0,481
Geslacht van de manager	0	1	0,80	0,399
Leeftijd van de manager	27	71	46,93	8,894
SEW (max. = 5)	1,20	5,00	3,9650	0,67879
Lid van RvB?	0	1	0,47	0,500
Vroeger werkzaam in een ander bedrijf?	0	1	0,68	0,466

Tabel 7: Beschrijvende statistieken bedrijfsniveau

	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Deviatie
ROE	-86,44	61,84	9,7979	26,2848
Breuklijnssterkte	0,1252	0,5430	0,3263	0,1105
Leeftijd van het bedrijf	3	72	31,51	15,274
Activa (in duizenden)	190	352 953	38 897,66	75 068,912
Sector	0	1	0,49	0,505

7.6 Correlatiematrix

Vooraleer de regressies worden uitgevoerd, wordt een correlatiematrix van de variabelen gemaakt. Dit is nodig om een beeld te krijgen van de variabelen die sterk met elkaar correleren. Twee variabelen die heel sterk gecorreleerd zijn, kunnen multicollineariteit veroorzaken in de regressie. Deze multicollineariteit kan vertekende resultaten opleveren. Daarom zullen variabelen die sterk correleren niet simultaan in de regressie worden opgenomen. Correlaties die significant zijn op 5%, worden in tabel 8 aangegeven met een asterisk.

Wanneer we de correlatiematrix naderbij bekijken, zien we dat er zeer weinig significante correlaties zijn. Dit heeft als voordeel dat er zeer weinig kans is op multicollineariteit. Langs de andere kant zou dit al een indicatie kunnen zijn dat er geen relatie bestaat tussen de variabelen. Dit kan echter pas met zekerheid worden bepaald nadat de regressieanalyse is uitgevoerd.

De variabele waarin we voornamelijk geïnteresseerd zijn, namelijk de sterkte van de breuklijn, correleert enkel met de ROE. Bovendien blijkt het teken van de correlatie negatief te zijn, zoals we hadden verwacht bij de ontwikkeling van de hypothesen. Ook hier geldt echter dat hierover pas een definitieve uitspraak kan worden gedaan na de regressieanalyse.

Wat opvalt, is dat de leeftijd van het bedrijf met geen van de variabelen correleert. Dit is een vreemde observatie aangezien algemeen wordt aangenomen dat er vaak een positieve relatie is tussen de leeftijd en de rendabiliteit van de onderneming of tussen de leeftijd en de grootte van de onderneming.

Tabel 8: Correlatiematrix bedrijfsniveau

	ROE	Breuklijnsterkte	Grootte	Leeftijd	Sector
ROE	1				
Breuklijnsterkte	-0,319*	1			
Grootte	0,306*	-0,212	1		
Leeftijd	0,077	0,014	0,228	1	
Sector	-0,187	-0,111	0,120	0,147	1
	p < 0,05: *				

8. Empirisch onderzoek: Resultaten

8.1. Demografische en psychologische verschillen tussen familiale en niet-familiale managers

In deze sectie onderzoeken we a.d.h.v. 'independent sample t-tests' voor welke variabelen er een significant verschil is tussen de familiale en de niet-familiale managers. We vergelijken de gemiddelden van de twee subgroepen en dan wordt berekend of het verschil tussen de gemiddelden significant is. Een selectie van de gevonden resultaten kan worden geraadpleegd in tabel 9.

Tabel 9: Bepaling significantie verschil in gemiddeldes

	Gem. FM	Gem. NFM	Vershil	Significantie
Geslacht	0,78	0,82	0,037	0,477
Leeftijd	47,69	46,49	-1,201	0,294
Tewerkstellingsduur in TMT	166,28	82,55	-83,737	0,000*
Lid van RvB?	0,92	0,22	-0,696	0,000*
Vroeger werkzaam in ander bedrijf?	0,37	0,86	0,495	0,000*
SEW	4,0947	3,8917	-0,20307	0,019**
	p < 0,01: *	p < 0,05: **		

Om te beginnen zien we dat er geen significant verschil kan worden vastgesteld betreffende het geslacht of de leeftijd van de managers.

Verder blijkt dat familiale managers gemiddeld genomen langer werken in het TMT dan niet-familiale managers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in een familiebedrijf eigen familieleden sneller zullen ingeschakeld worden dan niet-familiale managers. Met andere woorden: familiale managers worden op een jongere leeftijd tewerkgesteld in het familiebedrijf dan niet-familiale managers. Niet-familiale managers worden meestal pas aangeworven wanneer het bedrijf nood heeft aan bepaalde kennis en expertise die men niet vindt binnen de familiale managers. Ze worden dus later aangeworven in het familiebedrijf, waardoor ze ook een kortere tewerkstellingsduur hebben in het bedrijf. Bovendien is het zo dat men meer kans heeft om lid te worden van het TMT naarmate men langer tewerkgesteld is in een bedrijf. Aangezien familiale managers op jongere leeftijd in het bedrijf aangeworven worden, hebben ze een grotere kans om sneller tot het TMT te promoveren en bijgevolg daar ook een langere tewerkstellingsduur te hebben dan niet-familiale managers.

Vervolgens merken we op dat er veel meer familiale managers zijn die tot de Raad van Bestuur horen dan niet-familiale managers. Dit is echter geen verrassing. Zoals reeds vermeld in de theorie is het bedrijf in handen van de familie. Bijgevolg is het niet onlogisch dat deze familieleden ook zetelen in de Raad van Bestuur. Het is vaak ook een doel van de familie om de

controle over het bedrijf te behouden. Dit kan verklaren waarom er weinig niet-familiale managers toegelaten worden tot de Raad van Bestuur.

Een ander verschil, dat ons niet verrast, is dat het meer de niet-familiale managers zijn die vroeger werkzaam zijn geweest in een ander bedrijf dan de familiale managers. Zoals reeds eerder vermeld, worden familiale managers meestal vanaf jonge leeftijd betrokken in het bedrijf. Hierdoor is de kans beperkter dat ze eerst nog voor een ander bedrijf zullen werken. Toch is het percentage van de familiale managers dat dit toch doet, groter dan verwacht, namelijk 38%. Voor de niet-familiale managers ligt dit percentage veel hoger, namelijk 87%. Dit is niet verwonderlijk aangezien uit een studie uit de Verenigde Staten blijkt dat niet-familiale managers gemiddeld 5,7 jaar in een bedrijf werken, alvorens te veranderen van werkgever (Bureau of Labor Statistics, 2014).

Met betrekking tot de psychologische verschillen blijkt dat de SEW van de familiale managers gemiddeld gezien hoger ligt dan deze van de niet-familiale managers. De SEW is een maatstaf die het belang dat managers hechten aan het familie-aspect van het bedrijf meet. Volgens Gomez-Meija et al. (2007) hechten families niet enkel belang aan het behalen van goede financiële resultaten, maar ook aan andere, niet-economische aspecten binnen het bedrijf. Het garanderen van tewerkstelling voor de volgende generaties, de familiale controle over het bedrijf en het verwerven van aanzien zijn hier enkele voorbeelden van. Omdat het voornamelijk de familie is die hier voordeel uithaalt, is het niet verwonderlijk dat familiale managers een hogere SEW-waarde hebben dan de niet-familiale managers.

Nochtans komen steeds meer recente studies komen hiervan terug. Zij zeggen dat de SEW-waarde bij familiale en niet-familiale managers niet zo significant verschilt als aanvankelijk verwacht werd (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Niet-familiale managers kunnen immers door een hoge betrokkenheid ook belang hechten aan de niet-economische doelen. Dit blijkt ook uit de dataset: er zijn niet-familiale managers die een hoge mate van SEW ontwikkelen. Er zijn zelfs niet-familiale managers die een hogere waarde van SEW hebben dan de familiale managers. Dus eenvoudigweg concluderen dat niet-familiale managers geen belang hechten aan de niet-economische doelen, zou wat kort door de bocht zijn.

Als dieper wordt ingegaan op de samenstelling van de SEW, blijkt dat de enige dimensie waaraan men een verschillend belang hecht, deze is van de sociale verbintenissen. Met andere woorden: de familiale managers vinden goede relaties met klanten, werknemers, leveranciers, e.a. belangrijker dan niet-familiale managers. Vooraleer hiervoor een verklaring wordt gezocht, is het nuttig om terug te kijken naar de stelling die werd gebruikt om deze dimensie te meten. Deze stelling was: "Niet-familieleden worden behandeld als deel van de familie". Het verschillende belang dat de managers hieraan hechten, kan voortkomen uit een vertekende perceptie. Zo kunnen familiale managers het gevoel hebben dat ze erg hun best doen om de niet-familiale managers als familie te behandelen, maar komt dit voor de niet-familiale managers niet noodzakelijk zo over. Voor de andere vier dimensies zijn er geen significante verschillen. Dus hier krijgen recente studies de bevestiging dat de SEW niet noodzakelijk sterk verschilt tussen familiale en niet-familiale managers.

	Gem. FM	Gem. NFM	Vershil	Significantie
Familie controle en invloed	3,87	3,70	-0,177	0,209
Identificatie van de familieleden met het bedrijf	4,32	4,23	-0,090	0,532
Sociale verbintenissen	3,89	3,32	-0,579	0,000*
Emotionele betrokkenheid	4,24	4,07	-0,171	0,140
Opvolging van de dynastie	4,15	4,15	0,001	0,991
	p < 0,01: *			

8.2 Relatie tussen de rendabiliteit en de breuklijensterkte

In deze sectie wordt nagegaan wat de relatie is tussen de breuklijensterkte en de rendabiliteit. Hiervoor zal gebruikt worden gemaakt van een eenvoudige regressieanalyse. Volgende regressie zal worden uitgevoerd:

$$ROE = \beta_1 + \beta_2 \text{ Breuklijensterkte} + \beta_3 \text{ Sector} + \beta_4 \text{ Grootte} + \beta_5 \text{ Leeftijd}$$

De waarde van β_2 bepaalt de relatie tussen de breuklijensterkte en de rendabiliteit. In de hypotheseontwikkeling werd verwacht dat deze waarde negatief zou zijn. Dit betekent dat hoe sterker de breuklijn, hoe slechter de bedrijfsprestaties. De resultaten van de regressie worden in tabel 10 gerapporteerd.

Tabel 10: Resultaten basisregressie

Afh. Variabele = ROE	Coëfficiënt	Std. Afwijking	t-waarde
Constante	-15,820	31,232	-0,507
Breuklijensterkte	-70,846	34,736	-2,040**
Sector	-13,106	7,204	-1,819***
Grootte	4,697	2,496	1,882***
Leeftijd	3,254	6,578	0,495
R ²	0,223		
Aangepaste R ²	0,148		
F	3,005		
p	0,029		
	*: p < 0.01	** : p < 0.05	***: p < 0.10

We zien dat het model significant is op 5%. Bijgevolg mogen we de resultaten verder interpreteren. De coëfficiënt van de breuklijensterkte is -70,846. Deze coëfficiënt is negatief en significant. Hypothese 1 wordt dus bevestigd. Concreet betekent dit dat als de breuklijensterkte met 1 stijgt, de ROE gemiddeld zal dalen met 70,846 procent punten. Dus de breuklijensterkte heeft een negatieve impact op de bedrijfsprestaties.

Verder merken we op dat ook de coëfficiënt van de dummy variabele m.b.t. de sector significant is. Deze heeft een negatief teken. Dit wil zeggen dat wanneer een bedrijf een productiebedrijf is (de waarde van de dummy variabele = 1), de ROE gemiddeld zal dalen met 13,106 procent punten. Dit is in lijn met de verwachting. Uit een onderzoek van Huddleston (2014) blijkt immers dat de meest winstgevende sectoren voornamelijk bestaan uit bedrijven die diensten aanbieden.

Een andere significante coëfficiënt is deze van de grootte van de onderneming. Deze bedraagt 4,697. Dit wil zeggen dat wanneer de $\ln(\text{activa})$ stijgt met 1, de ROE gemiddeld zal stijgen met 4,697 procent punten. Dit ligt in de lijn van de verwachtingen. Verschillende studies hebben immers aangetoond dat grotere bedrijven een hogere rendabiliteit hebben.

Tot slot bekijken we de R^2 en de aangepaste R^2 van het model. Deze geven een beeld van de mate waarin de variatie in ROE wordt verklaard door een variatie in de opgenomen variabelen. De R^2 bedraagt 0,223. Dit wil zeggen dat 22,3% van de variatie in ROE wordt verklaard door variaties in de opgenomen variabelen. Een maatstaf die nog een beter beeld geeft is de aangepaste R^2 . Deze maatstaf houdt rekening met het feit dat de R^2 altijd zal stijgen als meer variabelen worden opgenomen, zodat de opname van meer variabelen enkel een verhoging in de aangepaste R^2 zal geven als deze extra variabelen wel degelijk het model verbeteren (Stock & Watson, 2015). De aangepaste R^2 is 0,148. Dit is opmerkelijk lager dan de normale R^2 . Hier wordt 14,8% van de variatie in ROE verklaard door de opgenomen variabelen. De waarden van R^2 en aangepaste R^2 lijken misschien laag te liggen, doch voor een regressieanalyse is dit niet zo laag. Er moet namelijk rekening mee worden gehouden dat ROE door veel meer variabelen wordt bepaald dan enkel de breuklijnsterte, de sector, de grootte en de leeftijd van de onderneming. Zo kan bijvoorbeeld ook de schuldratio een rol spelen. Maar ook externe elementen kunnen een invloed hebben. Zo kunnen bepaalde bedrijven meer last hebben van een crisis dan andere bedrijven. Deze variabelen, en nog andere mogelijke variabelen, worden echter niet opgenomen omdat dit voor ons onderzoek geen toegevoegde waarde oplevert.

8.3 Modererend effect van de tewerkstellingsduur in het bedrijf van de niet-familiale managers

Vervolgens wordt nagegaan of de negatieve relatie tussen de breuklijnsterte en de bedrijfsprestaties beïnvloed kan worden door andere factoren. De eerste factor die zal worden onderzocht is de tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers in het bedrijf. We verwachten dat een hogere tewerkstellingsduur een afzwakkend effect zal hebben op de relatie tussen de breuklijnsterte en de bedrijfsprestaties. Met andere woorden: naarmate de niet-familiale managers langer werkzaam zijn in het bedrijf, zal de breuklijnsterte minder effect hebben op de bedrijfsprestaties. De verklaring hiervoor steunt op 'psychological ownership': naarmate een niet-familiale manager langer in het bedrijf actief is, zal hij het gevoel krijgen dat het bedrijf ook aan hem toebehoort en hij dus ook een deel van de familie is. Dit zal door de familiale managers worden gewaardeerd en bijgevolg zullen deze beter met elkaar kunnen samenwerken, wat dan weer de bedrijfsprestaties verbetert.

Om de relatie te onderzoeken, zal gebruikt worden gemaakt van een interactieterm die wordt toegevoegd aan de eenvoudige regressieanalyse. Volgende regressie zal worden uitgevoerd:

$$\text{ROE} = \beta_1 + \beta_2 \text{ Breuklijnsterkte} + \beta_3 \text{ Sector} + \beta_4 \text{ Grootte} + \beta_5 \text{ Leeftijd} + \beta_6 \text{ Breuklijnsterkte X Tewerkstellingsduur NFM} + \beta_7 \text{ Tewerkstellingsduur}$$

De waarde van β_6 bepaalt het effect op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de rendabiliteit. Zoals reeds vermeld, verwachten we dat de tewerkstellingsduur een afzwakkend effect zal hebben. Dit komt overeen met een positieve waarde voor de coëfficiënt. De resultaten van de regressie worden in tabel 11 gerapporteerd.

Tabel 11: Resultaten regressie met tewerkstellingsduur als moderator

Afh. Variabele = ROE	Coëfficiënt	Std. Afwijking	t-waarde
Constante	-10,269	59,582	-0,172
Breuklijnsterkte	-83,327	145,917	-0,571
Sector	-12,995	7,415	-1,752***
Grootte	4,671	2,825	1,653
Leeftijd	3,580	7,112	0,503
Breuklijnsterkte X Tewerkstellingsduur	5,069	66,311	0,076
Tewerkstellingsduur	-2,740	21,741	-0,126
R ²	0,223		
Aangepaste R ²	0,107		
F	1,918		
p	0,102		
	*: p < 0.01	** : p < 0.05	***: p < 0.10

Uit deze resultaten blijkt dat het model niet significant is. Bijgevolg kan geen uitspraak worden gedaan over de resultaten.

Om toch verder te onderzoeken of de tewerkstellingsduur een modererend effect heeft, wordt gebruik gemaakt van de bootstrap methode. In deze methode wordt gekeken of de variabele misschien een effect heeft op een gedeelte van de data, maar dat niet tot uiting komt over de hele dataset (Hayes, 2013). De resultaten van deze regressie worden gerapporteerd in tabel 12.

Ook hier zien we dat het model niet significant is. Hierdoor kunnen we niets over de gevonden resultaten zeggen. We kunnen dus niets concluderen over het modererend effect van de anciënniteit van de niet-familiale managers in het bedrijf op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties. Hypothese 2.1 kan bijgevolg noch worden aanvaard, noch worden verworpen.

Tabel 12: Resultaten regressie met tewerkstellingsduur als moderator (bootstrap)

Afh. Variabele = ROE	Coëfficiënt	Std. Afwijking	t-waarde
Constante	-10,269	59,582	-0,172
Breuklijnsterkte	-83,327	145,917	-0,571
Sector	-12,995	7,415	-1,753***
Grootte	4,671	2,825	1,653
Leeftijd	3,580	7,112	0,503
Breuklijnsterkte X Tewerkstellingsduur	-2,740	21,741	-0,126
Tewerkstellingsduur	5,069	66,311	0,076
R ²	0,223		
F	1,9175		
p	0,1016		
	*: p < 0.01	** : p < 0.05	***: p < 0.10

8.4 Modererend effect van de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van de niet-familiale managers

Het tweede modererende effect dat wordt onderzocht, is de mate waarin de familie betrokken werd bij de aanwerving van de niet-familiale managers. De onderzoeksmethode die hiervoor wordt gebruikt, is analoog aan de onderzoeksmethode in de vorige paragraaf. Ook hier zal gebruikt worden gemaakt van een interactieterm die wordt toegevoegd aan een eenvoudige regressieanalyse. Volgende regressie zal worden uitgevoerd:

$$\text{ROE} = \beta_1 + \beta_2 \text{ Breuklijnsterkte} + \beta_3 \text{ Sector} + \beta_4 \text{ Grootte} + \beta_5 \text{ Leeftijd} + \beta_6 \text{ Breuklijnsterkte X \% Intern aangeworven NFM} + \beta_7 \text{ \% Intern aangeworven NFM}$$

De waarde van β_6 bepaalt het effect op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de rendabiliteit. Er wordt verwacht dat de breuklijn een minder sterk effect zal hebben op de bedrijfsprestaties naarmate het percentage van niet-familiale managers die een betrokkenheid van de familie hebben gehad bij hun aanwerving stijgt. Dus we verwachten een afzwakkend effect. Dit komt overeen met een positieve waarde voor de coëfficiënt. De resultaten van de regressie worden in tabel 13 gerapporteerd.

Het model is significant op 10%. Bijgevolg mogen we de resultaten interpreteren. De coëfficiënt van de interactieterm is niet significant. Hieruit kunnen we afleiden dat de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving van de niet-familiale managers geen invloed heeft op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties. De coëfficiënt van de breuklijnsterkte is echter ook niet langer significant. De coëfficiënten van de sector en de grootte van de onderneming blijven significant, met hetzelfde teken.

Tabel 13: Resultaten regressie met aanwerving als moderator

Afh. Variabele = ROE	Coëfficiënt	Std. Afwijking	t-waarde
Constante	3,569	43,481	0,082
Breuklijnsterkte	-125,762	80,984	-1,553
Sector	-12,761	7,393	-1,726***
Grootte	4,474	2,568	1,742***
Leeftijd	3,286	6,851	0,480
Breuklijnsterkte X Aanwerving	93,146	119,572	0,779
Aanwerving	-28,553	41,705	-0,685
R ²	0,235		
Aangepaste R ²	0,121		
F	2,052		
p	0,081		
	*: p < 0.01	** : p < 0.05	***: p < 0.10

Ook hier wordt verder onderzocht of het modererend effect niet van toepassing is op gedeeltes van de dataset via de bootstrap methode. De resultaten worden gerapporteerd in tabel 14.

Tabel 14: Resultaten regressie met aanwerving als moderator (bootstrap)

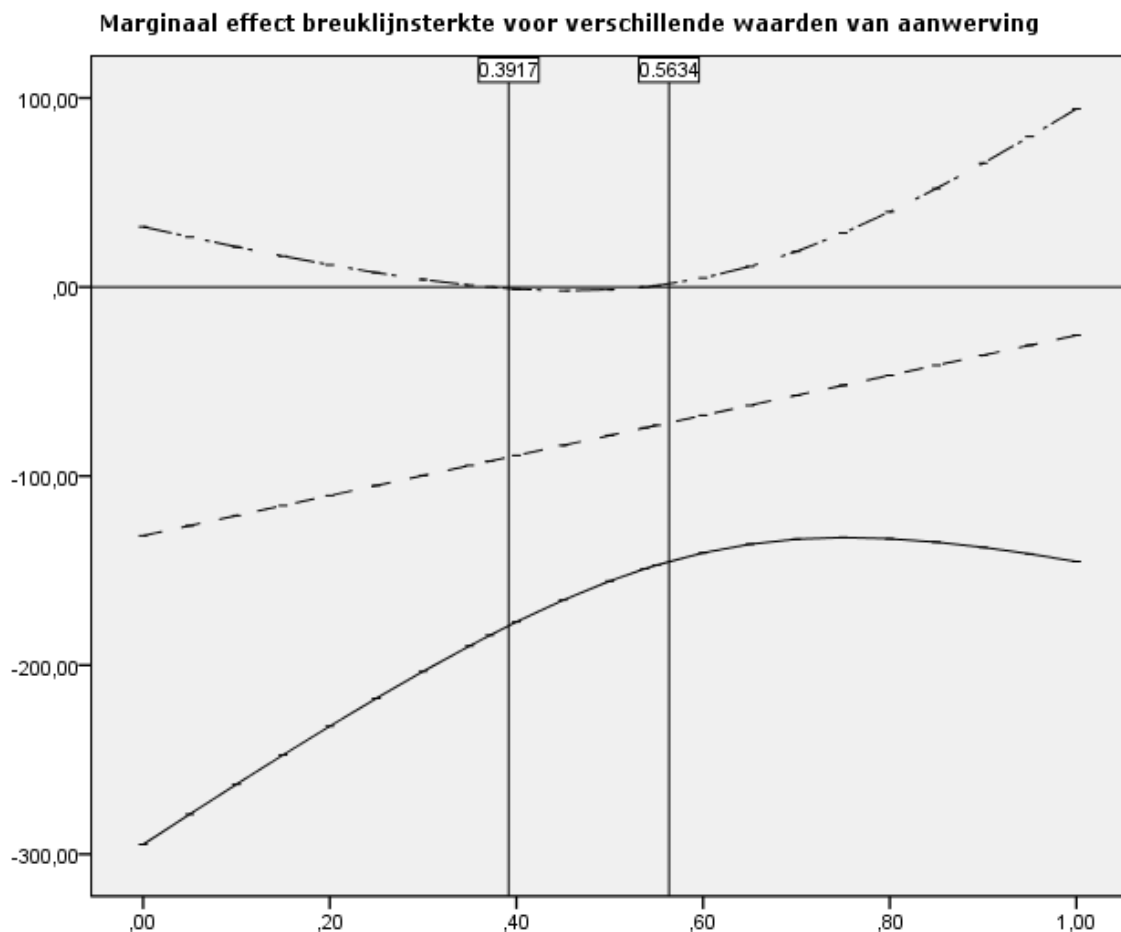
Afh. Variabele = ROE	Coëfficiënt	Std. Afwijking	t-waarde
Constante	3,569	43,481	0,0821
Breuklijnsterkte	-125,762	80,984	-1,553
Sector	-12,761	7,393	-1,726***
Grootte	4,474	2,568	1,742***
Leeftijd	3,286	6,851	0,479
Aanwerving	-28,553	41,705	-0,685
Breuklijnsterkte X Aanwerving	93,146	119,572	0,779
R ²	0,235		
F	2,052		
p	0,0809		
	*: p < 0.01	** : p < 0.05	***: p < 0.10

Allereerst blijkt het model significant te zijn op 10%, dus we kunnen het model verder bespreken. Uit het model blijkt dat zowel de coëfficiënt van de breuklijnsterkte als de coëfficiënt van de interactieterm niet significant zijn. Dit zijn echter de waarden die van toepassing zijn op de hele dataset. Het kan wel zijn dat er een modererend effect is voor bepaalde delen van de

dataset. Daarom wordt a.d.h.v. Johnson-Neyman methode gekeken of het modererend effect significant is voor bepaalde delen van de dataset. Hiervoor wordt een figuur (figuur 2) gecreëerd die het effect geeft op de breuklijnsterkte voor de verschillende waarden die de variabele van aanwerving kan aannemen (0 tot 1). De streepjeslijn toont dit effect. Bovendien worden de grenswaarden van het 95%-betrouwbaarheidsinterval eveneens uitgezet. Waar zowel de bovengrens, als de ondergrens aan dezelfde kant van de nullijn liggen, is het effect significant.

Uit de figuur blijkt dat het modererend effect significant is wanneer het percentage van niet-familiale managers die aangeworven zijn met een grote betrokkenheid van de familie tussen 39,17% en 56,34% ligt. Concreet betekent dit dat wanneer het percentage tussen 39,17% en 56,34% ligt, en naarmate dit percentage stijgt, het effect van de breuklijnsterkte op de bedrijfsprestaties afneemt. Dit afzwakkende effect is zoals verwacht werd in hypothese 2.2. Doch, deze relatie geldt niet voor de hele dataset. Daarom kunnen we hypothese 2.2 slechts gedeeltelijk aanvaarden.

Figuur 2: Effect van aanwerving op breuklijnsterkte



9. Conclusie

9.1 Discussie van de resultaten

Deze studie onderzocht de verschillen tussen familiale en niet-familiale managers, en het effect van deze verschillen op de bedrijfsprestaties. De onderlinge verschillen werden gemeten op twee niveaus: demografische verschillen en psychologische verschillen. Bij de demografische kenmerken werden er verschillen gevonden. Allereerst blijken familiale managers gemiddeld langer in het TMT werkzaam te zijn dan niet-familiale managers. Verder zijn familiale managers gemiddeld vaker lid van de Raad van Bestuur en is er minder kans dat ze vroeger werkzaam zijn geweest in andere bedrijven dan niet-familiale managers.

Met betrekking tot verschillen op basis van psychologische kenmerken, blijkt er een verschil te zijn in de SEW-waarde. Deze is bij familiale managers gemiddeld hoger dan bij niet-familiale managers. Met andere woorden, de familiale managers hechten meer belang aan het behalen van bepaalde niet-economische doelstellingen, zoals het behoud van de controle door de familie, dan niet-familiale managers. Dit is geen verrassing, aangezien het ook de familiale managers zijn die vooral de voordelen hebben van deze niet-economische doelstellingen. De assumptie dat de SEW-waarde hoger is bij familiale managers wordt tegenwoordig ook al vaak gemaakt in andere academische werken (bv. Minichilli et al., 2010). Toch bleek na verder onderzoek dat er ook niet-familiale managers zijn die een hoge mate van SEW vertonen. Er waren zelfs enkele niet-familiale managers die een hogere waarde van SEW aangaven dan de familiale managers. Echter, over het geheel van de dataset blijkt de gemiddelde SEW bij familiale managers toch hoger te zijn dan bij niet-familiale managers.

Als volgende onderdeel in de studie werd nagegaan welke relatie er is tussen de breuklijensterkte en de bedrijfsprestaties. Uit regressieanalyse blijkt dat deze relatie negatief is. Met andere woorden, hoe sterker de breuklijn tussen de familiale en de niet-familiale managers, hoe slechter de bedrijfsprestaties zullen zijn. Dit resultaat is zoals we verwacht hadden vanuit de literatuurstudie. Naarmate de breuklijn sterker wordt, zullen de twee subgroepen (familiale managers en niet-familiale managers) sterker polariseren van elkaar. Omdat de breuklijn wordt gemeten op basis van persoonlijke eigenschappen, veronderstellen we dat die zou leiden tot persoonlijke conflicten. Deze conflicten zorgen voor minder communicatie en samenwerking tussen de groepsleden. In extreme gevallen kan dit zelfs leiden tot sabotage van de andere groep, met slechtere bedrijfsprestaties als gevolg.

Nadat de basisrelatie was bepaald, werd verder ingegaan of er variabelen zijn die deze relatie kunnen beïnvloeden. Een eerste variabele die werd getest is de tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers in het bedrijf. Er werd verwacht dat naarmate deze langer is, het effect van de breuklijensterkte op de bedrijfsprestaties zal dalen. Wanneer men dit modererend effect probeert te onderzoeken a.d.h.v. een interactieterm, blijkt de coëfficiënt van zowel de breuklijensterkte als de interactieterm niet langer significant. Ook wanneer er wordt gekeken a.d.h.v. een bootstrap model, dus of het effect op bepaalde delen van de data geldt, kan men

geen conclusie trekken. Men verkrijgt immers een insignificant model. Voorlopig kunnen we dus niets concluderen wat betreft het effect van de tewerkstellingsduur van de niet-familiale managers op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties.

Een andere variabele die werd onderzocht naar een mogelijk effect op de relatie tussen breuklijnsterkte en bedrijfsprestaties, is het percentage van de niet-familiale managers waar de familie betrokken was bij de aanwerving. Hier is het model, waarin de interactieterm wordt gebruikt, significant op 10%. De coëfficiënt van de breuklijnsterkte is echter niet langer significant. De coëfficiënt van de interactieterm is eveneens niet significant, waaruit men kan afleiden dat de betrokkenheid van de familie bij de aanwerving geen effect heeft op de relatie tussen de breuklijnsterkte en de rendabiliteit. Wanneer echter in een volgend model wordt nagegaan of dit mogelijk wel een effect heeft op bepaalde delen van de dataset, komt men wel een significant modererend effect uit. Dit effect is significant wanneer het percentage van de niet-familiale managers, waar de familie betrokken was bij de aanwerving, ligt tussen 39,17% en 56,34%. In die gevallen geldt dat de relatie tussen de breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties zwakker wordt naarmate het percentage stijgt. Er is dus een afzwakkend effect. Dit is zoals verwacht werd in de literatuurstudie. Naarmate een niet-familiale manager meer betrokkenheid van de familie had bij zijn aanwerving, zal hij een hoger gevoel van quasi-familie vertonen. Hierdoor zal het effect van de breuklijnsterkte op de bedrijfsprestaties minder groot zijn.

Als implicatie voor de praktijk zou men, vanuit dit onderzoek, kunnen stellen dat men aandachtig moet zijn bij het aanwerven van niet-familiale managers. Zo werft men best niet-familiale managers aan die, qua demografische kenmerken, een grote gelijkenis vertonen met de familiale managers. Hierdoor zal er immers een minder sterke breuklijn ontstaan, waardoor het negatief effect op de bedrijfsprestaties beperkt is. Verder toont is de familie best betrokken bij de aanwerving van deze niet-familiale manager. Zo wordt het negatieve effect van de breuklijn op de bedrijfsprestaties nog extra afgezwakt.

9.2 Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat slechts één psychologisch kenmerk is onderzocht op verschillen, namelijk de SEW-waarde. De moeilijkheid om onderzoek te doen naar psychologische kenmerken, bestaat erin dat deze niet altijd even gemakkelijk te meten zijn. Voor volgende onderzoeken wordt aangeraden om toch te trachten andere psychologische kenmerken te onderzoeken. Enkele voorbeelden van kenmerken die men kan onderzoeken zijn: de waarde die men hecht aan respect in de groep, de mate waarin men akkoord gaat met een goed resultaat ten koste van de groepsdynamieken, de mate waarin men overtuigd is van zijn eigen gelijk, e.a. Om deze te meten wordt het best gebruik gemaakt van een enquête, waarin verschillende stellingen worden opgenomen om een variabele te meten. Toch is ook hier waakzaamheid geboden: het kan immers zijn dat personen over zichzelf een vertekend beeld hebben. Verder kan het zijn dat ze zullen antwoorden wat ze denken dat wenselijk is, in plaats van hetgeen werkelijk is. Daarom is het zeer belangrijk om bij het meten van psychologische

kenmerken duidelijk te benadrukken dat er geen wenselijke en onwenselijke antwoorden zijn, en dat er geen gevolgen zijn verbonden aan de gegeven antwoorden.

Verder worden ook de regressies kritisch bekeken. Een eerste opmerking hierbij is dat de dataset waarop de regressies werden uitgevoerd slechts 47 cases had. Er wordt dus gewerkt met een kleine steekproef. Dit kan als gevolg hebben dat de resultaten minder betrouwbaar en representatief zijn, dan bij een grotere steekproef. Dit is mogelijk een reden voor de insignificante modellen bij de moderatie van de tewerkstellingsduur. Bijgevolg wordt aangeraden om bij verder onderzoek te werken op basis van een grotere steekproef.

Een tweede opmerking m.b.t. de regressieanalyse is dat, ondanks het feit dat de meeste modellen significant zijn op 10%, mogelijk nog verbeteringen kunnen aangebracht worden aan het model. Zo kan de opname van andere mogelijke controlevariabelen het model nog verbeteren. Voor de controlevariabelen die nu reeds worden opgenomen in de regressie, kan nog verder worden onderzocht of er geen betere benaderingen zijn. Zo wordt de sector nu opgedeeld in productieve versus niet-productieve bedrijven. De opsplitsing in slechts twee categorieën werd gemaakt omdat er wordt gewerkt met een kleine dataset. Mogelijk zou het opnemen van elke sector als aparte controlevariabele, een beter model geven. Dit kan voornamelijk een verbetering geven van het model naarmate ook de dataset groter wordt. Doch moet ook worden afgewogen of een verbetering van het model ten gevolge van meerdere controlevariabelen opweegt tegen de stijging in complexiteit van het model.

Bovendien kan men zich afvragen of een eenvoudige OLS-regressie de beste benadering is voor hetgeen we willen onderzoeken. Zo hebben de bedrijfsprestaties van het vorige jaar een grote invloed op de bedrijfsprestaties van het huidige jaar. De bedrijfsprestaties van het vorige jaar echter opnemen in de regressie zoals ze nu is, zou leiden tot autocorrelatie waardoor het model niet langer betrouwbaar is. Voor verder onderzoek wordt toch aangeraden om te werken met een autoregressief model zodat de bedrijfsprestaties van vorige jaren ook kunnen worden opgenomen.

Tot slot kan verder onderzoek nagaan of er nog andere variabelen zijn die een modererend effect kunnen hebben op de gevonden relatie. In dit onderzoek werden de modererende effecten gestaafd op het concept van 'psychological ownership'. Naarmate managers zich meer betrokken voelden bij het bedrijf, verwachtten wij een minder groot effect van de breuklijnsterkte op de bedrijfsprestaties. Mogelijk zijn er andere variabelen die ook betrokken kunnen worden in dit concept. Zo kan bijvoorbeeld de mate waarin men wordt vertrouwd door de andere managers ook een afzwakkend effect hebben. Maar men kan ook verder zoeken naar andere concepten en variabelen die een modererend effect kunnen hebben. Zo is reeds aangetoond dat het effect van tijd of van crisissituaties een afzwakkend effect kan hebben (Tekleab & Quigley, 2014). Ook in deze denklijnen kan verder worden gezocht naar variabelen die een effect hebben op de relatie tussen breuklijnsterkte en de bedrijfsprestaties.

Lijst van de geraadpleegde werken

- Atalay, C. G., & Özler, D. E. (2013). A Research To Determine The Relationship Between Organizational Justice and Psychological Ownership Among Non-Family Employees in a Family Business [Elektronische versie]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 247-256.
- Berrone, A., Cruz, C., & Gomez-Meija, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Binacci, M., Peruffo, E., Oriani, R., & Minichilli, A. (2016). Are All Non-Family Managers (NFM) Equal? The Impact of NFM Characteristics and Diversity on Family Firm Performance [Elektronische versie]. *Corporate Governance: An International Review*, 24, 569-583.
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity [Elektronische versie]. *Management Science*, 55, 165-180.
- Bureau of Labor Statistics. (2014). *Employee Tenure in 2014*. Opgevraagd op 22 oktober, 2016, via <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N., Prasad, M., & Ramirez, M. (1971). The Ubiquitous Relationship: Attitude Similarity and Attraction: A Cross-Cultural Study [Elektronische versie]. *Human Relations*, 24, 201-207.
- Choi, J. N., & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups [Elektronische versie]. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1032-1054.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm [Elektronische versie]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 355-372.
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency and Consensus [Elektronische versie]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 267-284.
- Gastwirth, J. L., Gel, Y. R., & Miao, W. (2009). The Impact of Levene's Test of Equality of Variances on Statistical Theory and Practice [Elektronische versie]. *Statistical Science*, 24, 343-360.

- Gomez-Meija, L. R., Takacs-Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills [Elektronische versie]. *Administrative Science Quarterly*, *52*, 106-137.
- Guillaume, Y. R., Brodbeck, F. C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration [Elektronische versie]. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, *85*, 80-115.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, *32*, 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers [Elektronische versie]. *The Academy of Management Review*, *9*, 193-206.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, *45*, 1029-1045.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hoge Raad voor de Statistiek. (2008). *NACE-BEL Activiteitenomenclatuur*. Opgevraagd op 2 februari, 2017, via http://statbel.fgov.be/nl/binaries/NL-NACE-BEL%202008%20met%20toelichtingen_tcm325-65642.pdf.
- Huddleston, T. (2014). *The 15 most profitable business sectors*. Opgevraagd op 2 mei, 2017, via <http://fortune.com/2014/08/06/15-most-profitable-business-sectors/>.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes [Elektronische versie]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *112*, 24-42.
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-family Executives in Family Businesses - A Literature Review [Elektronische versie]. *Electronic Journal of Family Business Studies*, *1*, 19-37.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Opgevraagd op 18 maart, 2016, via http://www.familiebedrijf.be/sites/default/files/news/EcoBelangFamiliebedrijven_NL.pdf.
- Lau, D. C., & Murnigha, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, *23*, 325-340.
- McLaney, E. (2014). *Business Finance*. Harlow: Pearson Education.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth [Elektronische versie]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 713-720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives [Elektronische versie]. *Journal of Management Studies*, 51, 547-572.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance [Elektronische versie]. *Journal of Management Studies*, 47, 205-222.
- PWC. (2014). *Inzicht in het familiaal ondernemerschap, editie 2014: Bevindingen voor België*. Opgevraagd op 23 september, 2016, via <http://docplayer.nl/6259235-Inzicht-in-het-familiaal-ondernemerschap-editie-2014-bevindingen-voor-belgie.html>.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 46, 179-194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence [Elektronische versie]. *Organization Science*, 12, 99-116.
- Shaw, J. (2004). The Development and Analysis of a Measure of Group Faultlines [Elektronische versie]. *Organizational Research Methods*, 7, 66-100.
- Sneyders, S. (2014). *Het gebruik van handelsschulden: een studie van de determinanten en de impact van de financiële crisis van 2007-2008*. Opgevraagd op 2 februari, 2017, via <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/17320/1/09281902013581.pdf>.
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2015). *Introduction to Econometrics*. Harlow: Pearson.
- Tekleab, A. G., & Quigley, N. R. (2014). Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation [Elektronische versie]. *Journal of Business Research*, 67, 394-402.
- Tung, Y., & Lin, Y. (2015). Cross-Level Effects of Deep-Level Diversity on Person-Group Fit [Elektronische versie]. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7, 109-126.
- Vandekerckhof, P. (2015). *Essays On Top Management Teams in private family firms*. Onuitgegeven doctoraatsthesis, UHasselt, Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 28, 104-122.
- Weisbach, M. S. (1988). Outside Directors and CEO Turnover [Elektronische versie]. *Journal of Financial Economics*, 20, 431-460.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 32, 353-376.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
De rol van niet-familiale managers in top management teams van private familiebedrijven

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur-accountancy en financiering**
Jaar: **2017**

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,

Vanhoorebeeck, Annelies

Datum: **31/05/2017**