



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De emotionele waarde van familiebedrijven

Jasper Stijven

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

De emotionele waarde van familiebedrijven

Jasper Stijven

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

Woord vooraf

Met het oog op het behalen van mijn masterdiploma in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, schreef ik deze masterproef. Gedurende het schrijfproces, ben ik voortdurend geassisteerd en bijgestaan geweest door enkele personen op wie ik steeds terug kon vallen. Daarom zou ik hen graag op deze manier willen bedanken.

In eerste instantie zou ik graag mijn promotor prof. dr. Pieter Vandekerckhof en copromotor mevrouw Laura Hoekx willen bedanken voor alle hulp die ik van hen gekregen heb. Zij hebben de tijd genomen en de moeite gedaan om mij te begeleiden doorheen dit proces en hebben ervoor gezorgd dat ik deze masterproef tot een goed einde heb kunnen brengen.

Tot slot wil ik ook mijn dankbaarheid naar mijn naasten toe uiten. Zij zullen mij op eender welk moment een hart onder de riem steken, staan altijd voor mij klaar en er is geen enkele vraag die er één teveel is voor hen. Hierdoor heb ik een onbeperkte hoeveelheid steun genoten doorheen mijn studies.

Jasper Stijven

Genk, augustus 2018

De Invloed van Socioemotional Wealth op de Bedrijfsprestaties van Familiebedrijven

Abstract

Het behoud van de socio-emotionele waarde (SEW), oftewel het voor de familie affectiegerelateerde nut dat voortkomt uit de niet-financiële aspecten van een onderneming, vormt één van de hoofddoelen en het primaire referentiekader voor familiebedrijven. In de literatuur wordt het nastreven van SEW-doelstellingen bijgevolg vaak verondersteld ten koste te gaan van de economische prestaties van familiale ondernemingen. In deze studie wordt het effect van SEW-handhaving op de subjectieve bedrijfsprestaties van familiebedrijven empirisch onderzocht, alsmede of het dit doet door het vertrouwensniveau binnen de onderneming positief te beïnvloeden. Overigens gaan we ook na of de invloed van SEW-handhaving op de subjectieve bedrijfsprestaties verschillend is wanneer de hoogste generatie actief in het bedrijf een lid van een latere generatie is. Aan de hand van een steekproef bestaande uit 54 Belgische private familiebedrijven, vinden we dat de mate van SEW-handhaving door familiebedrijven positief gerelateerd is aan hun subjectieve bedrijfsprestaties. Daarbij komend, constateren we dat het positieve effect minder is op het moment dat de hoogste generatie actief in het topmanagementteam iemand van de tweede generatie is, in vergelijking met wanneer dit iemand van de eerste generatie is.

INTRODUCTIE

Familiebedrijven vormen een belangrijk onderdeel van de wereldwijde economie, daar zij het merendeel van de ondernemingen vertegenwoordigen en familiaal eigenaarschap wereldwijd de meest voorkomende eigendomsstructuur is (Carnley, 2005; La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999; Lansberg, 1983). Onderzoek naar familiebedrijven heeft dan ook getracht de verschillen tussen familiebedrijven en hun niet-familiale tegenhangers te verklaren (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010). Een deel hiervan ging na wat de invloed is van familiale betrokkenheid op de financiële prestaties van familiebedrijven (e.g., Anderson & Reeb, 2003; O'Boyle, Pollack, & Rutherford, 2012; Pindado & Requejo, 2015). Echter, bleken de resultaten van deze empirische studies tegenstrijdig te zijn en komt men niet tot een consensus of familiale betrokkenheid nu al dan niet een positief effect heeft op de financiële prestaties van een onderneming (O'Boyle et al., 2012; Pindado & Requejo, 2015). Tussen familiebedrijven onderling bestaat er een zekere heterogeniteit die mogelijk zelfs nog groter is dan de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiale ondernemingen (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). Omwille van de erkenning van deze onderlinge heterogeniteit bij familiebedrijven, werd de aandacht van enkele academici gevestigd op modererende en mediërende variabelen die de ambigue resultaten zouden kunnen verklaren, e.g., *corporate governance* mechanismen, de grootte van de onderneming, de culturele context en dergelijke (Chue et al., 2012; O'Boyle et al., 2012; Pindado & Requejo, 2015).

Kenmerkend voor familiebedrijven is het tewerkstellen van familieleden die een levenslange geschiedenis met elkaar hebben en wiens onderlinge relaties door deze geschiedenis getekend worden. Bijgevolg zullen familieleden, in vergelijking met niet-bloedverwanten, sterkere positieve of negatieve gevoelens naar elkaar toe hebben en kunnen acties en handelingen mogelijk minder op objectiviteit gebaseerd zijn (Tagiuri & Davis, 1996). Daarbij komend stellen Tagiuri en Davis (1996) dat familiebedrijven meestal beschouwd worden als een verlengde van de familie. Daardoor zullen zij meer onderhevig zijn aan emoties en meer beïnvloed worden door de emotionele relaties die tussen familieleden heersen. Deze integratie van het familiewezen en het zakelijke leven heeft tot gevolg dat emotionele factoren, voortvloeiend uit familiale betrokkenheid, verward raken met zakelijke factoren (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Habbershon & Williams, 1999). Gomez-Mejia et al. (2011) benoemden de niet-economische doelen en beleidsbeslissingen die uit deze integratie resulteren als belangrijkste eigenschap die familiebedrijven onderscheidt van hun niet-familiale tegenhangers. Daarom pleiten alsmaar meer academici ervoor om ook de rol van emoties en niet-financiële afwegingen in aanmerking te nemen bij de studie van familiebedrijven, wil men de werking en bedrijfsvoering van dit type ondernemingen beter begrijpen (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Chrisman, Chua, & Litz, 2003; Gomez-Mejia et al., 2011). Afhankelijk van hoe er met emoties omgegaan wordt, kunnen deze zowel kosten als opbrengsten met zich meebrengen (Miglietta, Bertoldi, Giachino, & Battisti, 2013). De onduidelijke invloed van familiale betrokkenheid op de financiële prestaties van familiebedrijven wordt daarom verondersteld deels verklaard te kunnen worden door de component "affectie" (Pindado & Requejo, 2015; Miglietta et al., 2013; Baron, 2008).

Gomez-Mejia et al. (2007) brachten de niet-financiële doelstellingen en emotie- en affectiegerelateerde concepten met betrekking tot familiebedrijven samen onder één multidimensionaal concept, namelijk *socioemotional wealth* (hierna SEW). Onder SEW, of *affective*

endowments, wordt het affectie-gerelateerde nut verstaan dat voortvloeit uit de niet-financiële aspecten van de onderneming en dat door de eigenaars van het familiebedrijf ervaren wordt (Gomez-Mejia et al., 2007; Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Naarmate dat de socio-emotionele waarde die de familiale eigenaar hecht aan de onderneming toeneemt, zal de waarde van de onderneming vanuit zijn/haar perspectief ook toenemen (Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2011). Gomez-Mejia et al. (2007) stellen dan ook dat familiebedrijven SEW als voornaamste referentiepunt gebruiken in plaats van een economisch, financieel referentiepunt. Dit heeft tot gevolg dat beleidsbeslissingen binnen het familiebedrijf in eerste instantie genomen zullen worden met het oog op het behoud van SEW, zelfs wanneer deze indruisen tegen de economische objectiviteit (Gomez-Mejia et al., 2011). Zo ondervonden Gomez-Mejia et al. (2007) dat een groot deel van de door hen onderzochte Spaanse oliefabrieken niet bereid waren om toe te treden tot een coöperatie, wat een goede beslissing geweest zou zijn vanuit een financieel standpunt maar wel gepaard zou gaan met een verlies aan controle.

Gomez-Mejia et al. (2007) vonden dus dat familiale ondernemingen bereid zijn om financiële prestaties op te geven voor de handhaving van de socio-emotionele waarde. Op basis hiervan veronderstelt het merendeel van de literatuur een negatieve invloed van SEW op de bedrijfsprestaties van een onderneming (Martin & Gomez-Mejia, 2016; Schulze & Kellermanns, 2015; Miller & Le Breton Miller, 2014). Nochtans is er slechts een beperkte hoeveelheid onderzoek dat de invloed van SEW op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven empirisch onderzocht, op enkele uitzonderingen na (e.g., Angulo, Villanueva, & Solis, 2016; Debicki, Van de Graaff Randolph, & Sobczak, 2017). Het is hier dat ons onderzoek zal trachten in te spelen op enkele beperkingen binnen de bestaande literatuur betreffende familiebedrijven. In deze studie gaan we bij 54 Belgische private familiebedrijven na welk effect SEW-handhaving heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties van deze ondernemingen. Door de SEW-handhaving van familiale ondernemingen in aanmerking te nemen, wordt er rekening gehouden met de affectie-gerelateerde component die een rol speelt in het besluitvormingsproces van familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2011; Berrone et al., 2012). De mate waarin er belang gehecht wordt aan SEW-gerelateerde doelstellingen, wordt gemeten aan de hand van de verschillende FIBER-dimensies en de schaal die hiervoor opgesteld werd door Berrone et al. (2012). Om de bedrijfsprestaties te meten, wordt er gebruik gemaakt van een subjectieve *performance* maatstaf. Deze maatstaf houdt rekening met het multidimensionale karakter van het concept bedrijfsprestaties door gebruik te maken van verschillende prestatie-indicatoren (Eddleston, Kellermanns, & Sarathy, 2008). Subjectieve prestatie maatstaven werden daarnaast aangetoond hoog gecorreleerd te zijn aan objectieve prestatie maatstaven om de bedrijfsprestaties te meten (Dess & Robinson, 1984; Wall et al., 2004). Door de bedrijfsprestaties op deze manier te meten, sluiten we ons overigens ook aan bij de methodologie die voorheen in gelijkaardige studies gehanteerd werd (e.g., Debicki et al., 2017; Kellermanns & Eddleston, 2006; Eddleston et al., 2008) daar ook zij de bedrijfsprestaties van familiale ondernemingen aan de hand van deze subjectieve prestatie maatstaf maten.

Daarbij komend, wordt er ook getoetst *wanneer* SEW de bedrijfsprestaties beïnvloedt en *hoe* het dit doet. We beargumenteren dat een hoge mate van SEW-handhaving een positieve invloed heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties omdat SEW-handhaving het vertrouwensniveau binnen het TMT van de onderneming doet toenemen. Een hogere mate van SEW-handhaving leidt tot hechtere banden en heeft tot gevolg dat er meer sociale waarden en normen binnen de onderneming tot stand

komen (Cruz, Justo, & De Castro, 2012). Hierdoor neemt de interpersoonlijke solidariteit toe en ontstaan er binnen de onderneming relaties die gekenmerkt worden door wederzijds vertrouwen. Vertrouwen werd door Habbershon en Williams (1999) aangehaald tot een mogelijk competitief voordeel te leiden. Vertrouwen intern binnen een onderneming heeft sterker gemotiveerd personeel tot gevolg. Hierdoor doet er zich minder opportunistisch gedrag voor in het familiebedrijf en zijn de interne monitoringskosten lager (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003; Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Vervolgens beproeven we in deze studie of de hoogste generatie actief in een familiebedrijf de relatie tussen SEW-handhaving en de subjectieve bedrijfsprestaties beïnvloedt (i.e., modererend effect van generatie). Uit eerder onderzoek bleek reeds dat wanneer een latere generatie actief is in het familiebedrijf, de focus van het familiaal management verschuift van SEW-handhaving naar de onderneming beschouwen als financiële bron (Le Breton-Miller & Miller, 2013). Toch concludeerden Gottardo en Moisello (2017) uit hun studie dat de activiteit van een latere generatie in het management van een onderneming geen positieve invloed heeft op diens bedrijfsprestaties. Voortbouwend op dit theoretisch kader wordt er nagegaan *wanneer* SEW-handhaving een invloed heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties.

Naast SEW enkel als geheel te beschouwen, zullen we SEW ook als multidimensionaal concept erkennen, conform Berrone et al. (2012), waarvan de verschillende dimensies de subjectieve bedrijfsprestaties op diverse wijze zullen beïnvloeden. Hiermee wordt er ingegaan op de propositie van enkele academici, die stellen dat SEW geen enkelzijdig effect heeft op de bedrijfsprestaties van een onderneming (Debicki et al., 2017; Wu, 2018; Martin & Gomez-Mejia, 2016). Enerzijds zal ons onderzoek daardoor bijdragen tot het beter begrijpen van het concept SEW en diens invloed, en de invloed van emoties en van niet-financiële doelstellingen in het algemeen, op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven (Berrone et al., 2012; Martin & Gomez-Mejia, 2016). Maar daarnaast zal het ook inzicht verschaffen in de variëteit die er heerst in de bedrijfsprestaties van familiebedrijven. Hierdoor zal onze studie eveneens gunstig zijn ter verduidelijking van de ambigue resultaten betreffende het verschil in financiële prestaties tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, daar het een alternatieve verklaring biedt voor dit optreden (Angulo et al., 2016; Berrone et al., 2012).

In wat volgt, zal er eerst een uitgebreide literatuurstudie betreffende de bedrijfsprestaties en socio-emotionele waarde van familiebedrijven volgen, waarna onze hypothesen opgesteld worden. Vervolgens zal de voor deze studie gehanteerde methodologie uiteengezet worden, worden de resultaten gerapporteerd en besproken, en volgen er enkele praktische implicaties, beperkingen en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Ter afsluiting verschaffen we een beknopte conclusie.

THEORIE EN HYPOTHESEN

Family Business Performance

Betreffende de invloed van familiale betrokkenheid op de financiële prestaties van familiebedrijven, zijn er zowel onderzoeken die op een positieve relatie duiden, alsook die op een negatieve relatie wijzen (O'Boyle et al., 2012). Anderson en Reeb (2003) ondervonden dat door familie bestuurde Amerikaanse ondernemingen in de S&P 500 betere financiële prestaties behaalden dan niet-familiebedrijven die door het management bestuurd werden. Gelijkaardige resultaten

werden ook bekomen voor familiebedrijven in onder andere Spanje en Duitsland (Menendez-Requejo, 2005; Jaskiewicz, González, Menéndez, & Schiereck, 2005). Villalonga en Amit (2006) daarentegen, vonden dat familiaal eigenaarschap enkel waarde creëert op het moment dat de oprichter de CEO of de voorzitter van de raad van bestuur van de onderneming is. Miller, Le Breton-Miller, Lester en Cannella (2007) maken een onderscheid tussen familiebedrijven waarvan enkel de oprichter actief is in het familiebedrijf (i.e. *lone-founder* familiebedrijven) en deze waar ook verwante familieleden actief zijn. Hieruit bleek dat enkel *lone-founder* familiebedrijven beter presteren en dat deze waarbij ook verwante familieleden participeren in de onderneming dat niet doen.

Academici blijken dus niet tot een consensus te komen betreffende de invloed van familiale betrokkenheid op de financiële prestaties van een onderneming. O'Boyle et al. (2012) geven daarom vervolg aan Sharma's (2004) vraag naar een meta-analyse omtrent deze kwestie. Hieruit blijkt dat familiale betrokkenheid in de onderneming geen invloed heeft op de prestaties van de onderneming. Daarnaast maakten ook Pindado & Requejo (2015) een overzicht van de empirische literatuur met betrekking tot de prestaties van familiebedrijven. Hoewel de door hen onderzochte empirische papers de invloed van familiale controle op de prestaties van ondernemingen bevestigen, blijkt ook hieruit dat er geen éénsgezindheid bestaat wat betreft deze relatie. Wat hieruit wel naar voren treedt, is dat louter de betrokkenheid van een familie bij een onderneming niet zal leiden tot betere financiële prestaties (O'Boyle et al., 2012).

Het optreden van deze conflicterende resultaten betreffende de financiële prestaties van familiebedrijven, ontstaat volgens Miller en Le-Breton Miller (2006) doordat de structuur en het model van een familiebedrijf zowel kosten als mogelijke opbrengsten met zich meebrengen. Een eerste voordeel dat familiebedrijven genieten, vloeit voort uit hun structuur. Omwille van de scheiding van eigendom en bestuur, zullen er zich in een traditionele onderneming *agency problems* voordoen (Jensen & Meckling, 1976). Dit houdt in dat de agent (i.e., manager/bestuurder) niet altijd zal handelen in het voordeel van de principaal (i.e., eigenaar) maar soms enkel zijn eigenbelang nastreeft. Echter, zullen deze *agency problems* bij familiale ondernemingen in beperktere mate of zelfs niet voorkomen, daar er een overlapping plaatsvindt tussen het eigenaarschap en het bestuur van de onderneming (Fama & Jensen, 1983; Ang, Liu, & Chew, 2000). Daarbij komend, bezitten familiebedrijven ontastbare middelen/rijkdommen die ervoor kunnen zorgen dat, wanneer juist ingezet en gemanaged, deze ondernemingen over een competitief voordeel kunnen beschikken (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert, & Vandemaele, 2011; Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003). Deze unieke bundel van middelen wordt omschreven als de *familiness* van een familiaal bedrijf en ontstaat door de interactie tussen de familie, diens individuele leden en de organisatie (Habbershon & Williams, 1999). Enkele van de belangrijkste competitieve voordelen waarover de familiale onderneming kan bezitten, zijn volgens Sirmon en Hitt (2003) de volgende: *human capital*, *social capital*, *survivability capital* en *patient capital*. *Human capital* houdt de vergaarde kennis, vaardigheden en capaciteiten in die kunnen resulteren in unieke handelingen (Coleman, 1988). Zo beschikken familieleden over zeer bedrijfsspecifieke kennis en zijn ze extra loyaal en geëngageerd (Lane & Lubatkin, 1998; Donnelley, 1988). *Social capital* betreft de relaties tussen individuen en organisaties (Burt, 1997). Een familiebedrijf zal betere relaties kunnen opbouwen met zijn *stakeholders*, wat zal leiden tot een beter netwerk en de beschikbaarheid van betere middelen (Lounsbury & Glynn, 2001). *Patient capital* houdt in dat familiebedrijven meer lange-termijn georiënteerd gaan handelen en niet zo gefocust zijn op de korte-termijn (Dreux, 1990). *Survivability*

capital, tot slot, bevat de persoonlijke middelen die de familie bereid is ter beschikking te stellen voor de onderneming (Dreux, 1990). Naast de genoemde voordelen, gaan er ook problemen gepaard met de organisationele structuur van familiebedrijven. Lester en Cannella (2006) erkennen dat er binnen de familie conflicten kunnen optreden die ook de onderneming zullen beïnvloeden. Daarbij komend kunnen de interesses van het hoofd van de onderneming nog steeds verschillen van deze van de andere aandeelhouders of van andere familieleden. Dit zal leiden tot een ander type *agency problem* bij familiebedrijven waarbij het hoofd van de onderneming niet volledig handelt in het belang van de bedrijfsprestaties (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001). Zo kan de eigenaar altruïstisch gedrag vertonen naar andere familieleden toe op het moment dat hij over weinig zelfcontrole beschikt (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005). Dit werd door Fama en Jensen (1983) al aangehaald als zijnde een *agency conflict* waarbij de grotere aandeelhouder profiteert van de minderheidsaandeelhouders (i.e., principaal-principaal conflict).

Zoals reeds aangehaald, stelden O'Boyle et al. (2012) vast dat familiaal eigenaarschap op zich geen effect heeft op de financiële prestaties van een familiebedrijf. Pindado en Requejo (2015) bouwden hierop verder en trachtten aan de hand van verschillen in *corporate governance*, eigendomsstructuur, successieplanning en strategische besluitvorming te achterhalen wanneer familiale controle een gunstig effect heeft op de financiële prestaties van een familiebedrijf en wanneer dit net nadelig is. Uit hun studie van de empirische literatuur omtrent de effecten van deze variabelen kwam voort dat deze allen een modererende of mediërende invloed hebben op de bedrijfsprestaties. Echter pleiten als maar meer academici er voor om ook de rol van emoties in aanmerking te nemen bij de studie van familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2011). Gomez-Mejia et al. (2011) wezen erop dat familiebedrijven ook niet-economische doelen nastreven en zij niet-economische factoren in beschouwing nemen bij het nemen van beleidsbeslissingen. Dit komt doordat emotiegerelateerde factoren het individuele gedrag van familieleden beïnvloeden. Deze emoties worden op hun beurt overgedragen naar het familiebedrijf waardoor bijgevolg ook diens handelingen beïnvloed zullen worden. Afhankelijk van hoe er met deze emotionele factoren omgegaan wordt, zullen deze kosten of baten voor de onderneming met zich meebrengen (Miglietta et al., 2013). Er wordt dan ook verondersteld dat de ambigue invloed van familiale betrokkenheid op de prestaties van familiebedrijven, deels verklaard kan worden door de component "affectie"; de aanwezigheid van emoties in ondernemingen en de niet-financiële doelstellingen die zij nastreven (Pindado & Requejo, 2015; Miglietta et al., 2013; Baron, 2008). Dit brengt ons tot de rol die SEW speelt in het ophelderen van de onduidelijke resultaten die voorheen bevonden werden (Angulo et al., 2016).

Socioemotional Wealth

Wat betreft familiebedrijven, hebben reeds verscheidene concepten getracht de emotionele connectie tussen de familie en de onderneming te verklaren (Gomez-Mejia et al., 2011). Sharma (2004) sprak over *emotional capital* om de prestaties van een onderneming op familiaal vlak uit te drukken. Astrachan en Jaskiewicz (2008) introduceerden de emotionele kosten en baten die gepaard gaan met een familiebedrijf. Onder emotionele kosten verstaan Astrachan en Jaskiewicz (2008) de negatieve niet-financiële problemen die voortvloeien uit jaloezie of conflicten die ontstaan doordat individuele of familiale behoeften en doelstellingen niet behaald worden. Emotionele baten

daarentegen, ontstaan doordat er ook een niet-financiële waardering van investeringen en activa plaatsvindt (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Emotionele baten zouden bijvoorbeeld kunnen voortvloeien uit de diversificatie van de onderneming zijn activiteiten - ondanks dat dit louter financieel geen goede optie zou zijn - met het oog op een vermindering van het totale risico van de familie (Gomez-Mejia et al., 2007); uit investeringen in bepaalde sectoren enkel en alleen om de familiale reputatie te versterken (Demsetz & Lehn, 1985) of omdat de oprichter hierin zijn bedrijf gestart is (Sharma & Manikutty, 2005); en uit het blijven tewerkstellen van werknemers voor bepaalde diensten terwijl het voordeliger zou zijn om deze diensten uit te besteden (Astrachan, 1988). Deze emotionele kosten en baten zullen mede de subjectieve waarde van de onderneming vanuit het perspectief van een familiale eigenaar bepalen. Zellweger en Astrachan (2008) brachten op hun beurt dan weer het begrip *emotional value* naar voren. Deze vormt een indicatie van de waarde van het bedrijf voor de eigenaar, bovenop de financiële waarde van de onderneming en de waarde van de private voordelen die hij door de onderneming geniet. Gomez-Mejia et al. (2007) brachten deze emotie- en affectiegerelateerde concepten met betrekking tot familiebedrijven samen onder één multidimensionaal concept, namelijk SEW. Hieronder wordt het nut verstaan dat familiale eigenaars ondervinden omwille van de niet-financiële aspecten van het bedrijf. De auteurs stelden dan ook dat familiebedrijven helemaal niet irrationeel handelen wanneer bij hen niet altijd alles in functie van waardemaximalisatie staat. Echter, maken familiebedrijven wel gebruik van een ander referentiepunt voor hun handelingen, met name SEW. Het behoud van SEW is één van de hoofddoelen van de familiale onderneming. Dit betekent dat het behoud van SEW regelmatig voorrang krijgt op economische, financiële aspecten, zelfs wanneer dit behoud van SEW gepaard gaat met het in gevaar komen van de financiële en economische resultaten van de onderneming (Gomez-Mejia et al., 2007).

Wat omvat SEW dan concreet en wat beïnvloedt het? Gomez-Mejia et al. (2007) haalden in hun onderzoek als voorbeelden voor niet-financiële aspecten die tegemoetkomen aan de families *affective needs* de volgende zaken aan: identificatie met het familiebedrijf; de invloed die de familie heeft en diens mogelijkheid deze uit te oefenen op de onderneming; het voortzetten van de familiodynamiek; de mogelijkheid tot altruïsme naar de familie toe doordat men deze een plaats kan geven in het familiebedrijf; en het handhaven van de ondernemings sociaal kapitaal (e.g., netwerken, relaties en reputatie). Gomez-Mejia et al. (2011) voegden hier ook nog trots en harmonie binnen de familie aan toe. Berrone et al. (2012) bouwden verder op deze bevindingen door het multidimensionale karakter van SEW te erkennen en de verschillende dimensies die deze waarde beïnvloeden in kaart te brengen. De auteurs stellen dan ook dat SEW vijf dimensies omvat, namelijk: *family control and influence*, *family members' identification with the firm*, *binding social ties*, *emotional attachment* en *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*. Samengevat kunnen deze dimensies bestempeld worden als de *FIBER*-dimensies van SEW. Gomez-Mejia et al. (2007) toonden empirisch aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen familiaal eigenaarschap en de wil om controle over de onderneming los te laten. Bijgevolg hebben familiebedrijven een grotere begeerte naar de instandhouding van de controle over hun onderneming dan dat niet-familiebedrijven dat hebben. De controle waarover de familie beschikt en de invloed die deze uit kan oefenen, beïnvloeden de SEW die de familie ervaart, daar men zonder controle niet over de mogelijkheid beschikt om SEW te handhaven, aldus Berrone et al. (2012). Dit verklaart ook waarom familiebedrijven in beperkte mate bereid zijn hun financiële prestaties op te geven voor de

handhaving van deze familiale controle, zoals reeds eerder werd aangehaald en voor het eerst werd opgemerkt door Gomez-Mejia et al. (2007). Ook identificatie van de familieleden met de onderneming speelt een belangrijke rol binnen het concept SEW, daar er een overlapping plaatsvindt tussen het familiegebeuren en de bedrijfsvoering. Identificatie met de onderneming is een affectieve waarde die ontstaat door het familiaal eigenaarschap (Hauck et al., 2016). De familie zal namelijk geassocieerd worden met de onderneming (Berrone et al. 2010). Dit heeft tot gevolg dat familiebedrijven extra zorg dragen voor hun reputatie en het beeld dat *stakeholders* hebben over de onderneming (Berrone et al., 2012; Dyer & Whetten, 2006). *Binding social ties* draait dan weer om de relaties die het familiebedrijf heeft met externe partners, werknemers en de externe gemeenschap (Brannon & Edmond, 2016; Hauck et al., 2016). Bij familiale ondernemingen is het gebruikelijker dan bij hun niet-familiale tegenhangers dat er, enerzijds, meer een interne gemeenschap gevormd wordt met de werknemers, maar dat er anderzijds ook diepere relaties en connecties met externe *stakeholders* opgebouwd worden (Miller, Lee, Chang, & Le Breton-Miller, 2009). De banden die tussen de familieleden zelf voorkomen, zullen tot gevolg hebben dat de familie en onderneming ook betere banden met de externe omgeving opbouwen (Brickson, 2005). De affectieve waarde die de familie verkrijgt door *binding social ties* na te streven, vloeit voort uit de erkenning en appreciatie die ze door de gemeenschap krijgt als zijnde een betrouwbaar persoon (Hauck et al., 2016). De vierde dimensie, de emotionele gehechtheid, geeft de invloed van emoties in het besluitvormingsproces weer. Familiebedrijven functioneren voor de familie als plaats om aan diens affectieve noden te voldoen. Dit brengt de emotionele gehechtheid van de familie aan de onderneming teweeg. Bovendien zijn emoties ook meer aanwezig in een familiebedrijf doordat een familie gekenmerkt wordt door een voorafgaande geschiedenis (Berrone et al., 2012). Omwille van de vervaagde scheidingslijn tussen de familie en de onderneming, zullen de emoties waardoor individuen gekenmerkt worden binnen de onderneming treden en diens besluitvormingsproces beïnvloeden (Berrone et al., 2012; Baron, 2008; Miglietta et al., 2013). Tot slot is er de wens tot voortzetting van het familiebedrijf en diens waarden over meerdere generaties. Zellweger, Kellermanns et al. (2011) stellen dat dit één van de meest belangrijke dimensies van SEW vormt, wil men als familiebedrijf niet vanuit een puur economisch standpunt handelen conform een niet-familiebedrijf. Zonder de verderzetting van de familiale onderneming over meerdere generaties, zal het niet mogelijk zijn om bepaalde componenten van SEW (e.g., het voortzetten van de familiedynastie en de familiale waarden en het vertonen van altruïstisch gedrag naar familieleden toe) te handhaven, aldus de auteurs. Daarnaast, zou dit ook betekenen dat er geen lange-termijn beslissingen genomen zouden kunnen worden in verband met SEW. Deze zijn echter noodzakelijk voor een familiebedrijf zijn *patient capital* (Sirmon & Hitt, 2003).

Socioemotional Wealth en Subjective Firm Performance

Zoals reeds aangehaald, vragen academici om rekening te houden met de invloed van affectie, emoties en het nastreven van niet-financiële doelstellingen op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven (Pindado & Requejo, 2015; Miglietta et al., 2013; Baron, 2008; Chrisman, Chua, & Litz, 2003). Aangezien de affectiegerelateerde component een belangrijke rol speelt binnen familiale ondernemingen, zouden de verschillen in ervaren SEW door verschillende families, de verschillen in bedrijfsprestaties bij familiebedrijven kunnen verklaren (Angulo et al., 2016). Hieruit vloeit voort dat

SEW ook zou kunnen bijdragen tot de verduidelijking van de ambigue empirische resultaten wat betreft het verschil in financiële prestaties tussen familiebedrijven en hun niet-familiale tegenhangers, aldus Angulo et al. (2016).

Betreffende de relatie tussen SEW en de bedrijfsprestaties van familiebedrijven, bestaat er een zekere verscheidenheid aan uitkomsten en veronderstellingen in de bestaande literatuur. Mensching, Kraus en Bouncken (2014) deden daarom een literatuurstudie met als doel een overzicht te creëren met betrekking tot de bekomen resultaten en assumpties omtrent de relatie tussen SEW en *financial performance*. Hieruit blijkt dat het merendeel van de geanalyseerde onderzoeken suggereren dat SEW een negatieve invloed zal hebben op de bedrijfsprestaties. SEW wordt gezien als het nastreven van niet-financiële doelstellingen en vormt de affectieve component van een familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2007), wat ertoe leidt dat het vaak verondersteld wordt niet gerelateerd te zijn aan of negatieve gevolgen te hebben voor de bedrijfsprestaties van familiebedrijven (Schulze & Kellermanns, 2015; Miller & Le Breton Miller, 2014). Dit komt doordat familiebedrijven SEW als referentiekader gebruiken voor hun besluitvorming waardoor ze ervoor zullen kiezen om hun SEW te handhaven, zelfs indien dit gepaard gaat met het opgeven van financiële resultaten (Gomez-Mejia et al., 2007). DeTienne en Chirico (2013) bouwden hierop verder en stellen dat families een psychologische betrokkenheid hebben naar de onderneming toe en dat zij een lange-termijn ingesteldheid hanteren in plaats van de nadruk te leggen op korte-termijn financiële resultaten. Omwille van deze reden, gaan zij ervan uit dat families die een hoge SEW nastreven de drempelwaarde voor hun financiële prestaties lager zullen leggen. Hiermee wordt bedoeld dat de minimale financiële prestaties die de onderneming moet behalen om niet verkocht te worden, lager ligt bij een hoge SEW. DeTienne en Chirico (2013) veronderstellen dan ook een grote aanwezigheid van familiebedrijven die een hoge SEW ervaren maar die - relatief ten opzichte van andere ondernemingen - onderpresteren. Ook Leitterstorf en Bau (2014) concluderen uit hun onderzoek dat familiebedrijven economische winsten opgeven door aan *IPO underpricing* te doen, teneinde hun SEW te beschermen. Cruz, Justo en De Castro (2012), tot slot, onderzochten de invloed van het tewerkstellen van familieleden op de verkopen en winstgevendheid van familiale ondernemingen. Zij vonden dat familiebedrijven die familieleden tewerkstellen het beter doen in termen van verkopen, maar dat dit tegelijkertijd ook gepaard gaat met een vermindering in winstgevendheid.

Strijdig met deze visie, is dat socio-emotionele en financiële doelstellingen elkaar wel eens zouden kunnen versterken (Martin & Gomez-Mejia, 2016; Chrisman & Carrol, 1984). Martin en Gomez-Mejia postuleren dat financiële doelstellingen mogelijk meer zouden kunnen worden nagestreefd door familiebedrijven dan erkend wordt door reeds gevoerd onderzoek. Ook Berrone et al. (2012) benadrukten reeds dat familiebedrijven hun financiële prestaties niet helemaal verwaarlozen, maar dat een hogere SEW een verlies hierin draaglijker maakt doordat de financiële nadelen niet opwegen tegen de niet-economische voordelen. DeTienne en Chirico (2013) sloten zich hierbij aan. Dat familiale ondernemingen SEW als primair referentiekader gebruiken, wil nog niet zeggen dat hun korte-termijn handelingen niet als doel hebben om de lange-termijn financiële prestaties te maximaliseren. DeTienne en Chirico (2013) merken dan ook op dat ondernemingen die onderpresteren net zouden kunnen blijven voortbestaan omwille van de hoge SEW die ze niet verloren willen laten gaan. Dit zou hen over een langere termijn net meer kansen kunnen bieden om winstgevend te zijn. Le Breton-Miller en Miller (2013) bekijken dit eveneens vanuit dit standpunt.

Volgens hen verlangen de oprichters van een onderneming naar een goede familiale onderneming die doorgegeven kan worden naar de volgende generatie. Om dit te verwezenlijken, beogen de oprichters lange-termijn gerichte praktijken die de onderneming ten goede komen in plaats van korte-termijn gerichte altruïstische praktijken. Daarnaast is *binding ties* evenzeer een onderdeel van SEW dat een positieve invloed op de bedrijfsprestaties kan hebben (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Het belang dat familiebedrijven hechten aan de externe *stakeholders* (Berrone et al., 2012) kan leiden tot de versterking van de onderneming zijn imago en reputatie (Cennamo et al., 2012). Dit zou op zijn beurt een positief effect kunnen hebben op de bedrijfsprestaties van de onderneming (Cennamo et al., 2012; Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010). Daarbij komend stellen Sciascia, Mazzola en Kellermanns (2014) vast dat het tewerkstellen van familie in het management van een familiebedrijf gepaard gaat met een grotere winstgevendheid in latere generaties. Angulo et al. (2016), tot slot, toonden de positieve relatie tussen SEW en de bedrijfsprestaties van de organisatie empirisch aan. In tegenstelling tot hun verwachtingen, bevonden zij dat de *financial performance* van ondernemingen waarvan de familieleden een hoge SEW ervaren beter is dan bij ondernemingen waarvan de familieleden een lage SEW ervaren.

DeTienne en Chirico (2013) stelden dat de minimale financiële prestaties die behaald moeten worden alvorens de onderneming te verkopen, lager liggen op het moment dat er een hoge SEW ervaren wordt. Tevens, vonden Litterstorf en Bau (2014) dat familiale ondernemingen economische winsten opgeven door *IPO underpricing* bij hun *exit*. Deze onderzoeken impliceren echter niet dat de subjectieve bedrijfsprestaties ook daadwerkelijk minder zullen zijn of dat zij, in het geval van de studie van Litterstorf en Bau (2014), al minder waren voorafgaand aan de *exit*. Gomez-Mejia et al. (2007) op hun beurt, concludeerden dat familiebedrijven bereid zijn om financiële winsten op te geven teneinde hun SEW te handhaven. Hierbij dienden de familiale ondernemingen een keuze te maken tussen economische winsten enerzijds, en de handhaving van hun socio-emotionele waarde anderzijds. Echter, betekent dit niet dat een hoge SEW niet samen zou kunnen gaan met betere subjectieve bedrijfsprestaties. De argumenten in het voordeel van betere subjectieve bedrijfsprestaties daarentegen, gaan uit van bepaalde positieve elementen die gepaard zullen gaan met een hoge SEW (e.g., lange-termijn visie, betere banden met externe *stakeholders*, een beter imago en een betere reputatie). Deze gevolgen van het nastreven of handhaven van een hoge SEW, zullen op hun beurt een positieve invloed hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties van de onderneming. Het is dan ook op basis van deze positieve aspecten die voortvloeien uit een hogere SEW dat we veronderstellen dat SEW een positief effect heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties van een familiebedrijf. Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

H₁: Socioemotional wealth heeft een positief effect op de subjectieve bedrijfsprestaties van een familiale onderneming.

De Mediërende Rol van Trust

We hebben reeds aangehaald dat een hoge mate van SEW-handhaving een positieve invloed heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties van familiale ondernemingen. Naast de directe relatie tussen SEW-handhaving en de subjectieve bedrijfsprestaties, veronderstellen we dat een hoge mate van SEW-handhaving een positief effect heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties via een hoog

vertrouwensniveau binnen het topmanagementteam (TMT) van de organisatie. Een bekend model dat de verschillende dimensies van vertrouwen weergeeft, is dat van Mayer, Davis en Schoorman (1995). Mayer et al. (1995) stellen dat er drie onafhankelijke factoren zijn die samen het grootste deel van het concept betrouwbaarheid verklaren, namelijk: *ability*, *benevolence* en *integrity*. *Ability* staat voor het geloven in dat de andere partij over de juiste competenties en de benodigde vaardigheden – in een bepaald domein – bezit zodanig dat hij in staat is om de opgedragen taken uit te voeren. *Benevolence* daarentegen, is de mate waarin de ene partij verondersteld wordt goed te willen doen ten opzichte van de andere partij zonder dat er enig motief voor eigenbelang aanwezig is. *Integrity*, tot slot, heeft te maken met de mate waarin de ene partij zich aansluit bij de persoonlijke waarden en normen van de andere partij en de principes die hij op maatschappelijk vlak hanteert. Op het moment dat deze drie factoren in grote mate ervaren worden, wordt de andere partij geacht betrouwbaar te zijn (Mayer et al. 1995).

SEW-handhaving door leden binnen de organisatie heeft tot gevolg dat er onderlinge banden ontstaan op basis van interpersoonlijke solidariteit, en leidt tot onderlinge relaties die gekenmerkt worden door vertrouwen (Cruz et al., 2012). Mayer et al. (1995) haalden reeds aan dat *benevolence* ontstaat doordat er een band bestaat tussen beide partijen. In familiebedrijven waar de familiale invloed sterk is en waarbij de familiale controle groot is, is de mate waarin er gelooft wordt dat andere partijen - binnen de onderneming - goed willen doen (i.e., dat *benevolence* hoog is) groter (Cruz, Gomez-Mejia, & Becerra, 2010). Doordat de familiale invloed en controle groter zijn, wordt de kans op opportunistisch gedrag door anderen binnen het TMT van de organisatie als kleiner ervaren. Familiale invloed en controle, evenals emotionele gehechtheid, stellen het familiaal bedrijf in staat om in de betrouwbaarheid van leden van de familie te geloven en deze voor belangrijke functies binnen de onderneming aan te stellen (Berrone et al., 2012). Daarnaast leidt SEW-handhaving tot hechtere banden binnen de onderneming waardoor werknemers een toename van identificatie met de groep ervaren en er meer sociale waarden en normen tot stand komen binnen de onderneming (Cruz et al., 2012). Dit zal uiteindelijk relaties tussen familieleden, leden van het TMT en de omgeving teweegbrengen die gekenmerkt worden door een hoge mate van wederzijds vertrouwen (Cruz et al., 2012). Op basis hiervan, stellen we dat een hoge mate van SEW-handhaving een positieve invloed zal hebben op het vertrouwensniveau binnen het TMT van familiale ondernemingen.

Het is daarom dat het positieve effect van een hoge SEW op het vertrouwensniveau binnen het TMT ook verwacht wordt een invloed te hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties van familiale ondernemingen. Een hoger vertrouwensniveau tussen leden van het TMT kan een competitief voordeel tot gevolg hebben (Habbershon & Williams, 1999). Intern vertrouwen binnen een organisatie zorgt er in eerste instantie voor dat werknemers sterk gemotiveerd zijn om hun job beter uit te voeren waardoor er minder opportunistisch gedrag optreedt en er minder kosten gemaakt dienen te worden om het gedrag intern te monitoren (Habbershon en Williams, 1999; Sirmon en Hitt, 2003; Davis et al., 1997). Anderzijds, zorgt vertrouwen ervoor dat andere managementleden hun standpunten en meningen openlijk kunnen uitdrukken naar de leider toe (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Hierdoor wordt het TMT in staat gesteld om complementair te zijn aan de leider van de organisatie door deze te wijzen op diens eigen tekortkomingen, wat bijdraagt aan het *human capital* van de onderneming (Salvato & Melin, 2008). Vertrouwen tussen familieleden onderling heeft ook gemeenschappelijke verwachtingen tot gevolg en zorgt voor eensgezindheid binnen de familie

(Salvato & Melin, 2008). Omwille van de positieve invloed die vertrouwen binnen de onderneming heeft op het *human capital* van de organisatie en de eensgezindheid die er ontstaat binnen de familie, stellen Salvato & Melin (2008) dat er waarde gecreëerd kan worden over meerdere generaties en dat de organisatie strategisch snel kan reageren op veranderingen. Tot slot, breidt een vertrouwenscultuur zich ook uit naar de externe omgeving van de onderneming (Barney & Hansen, 1994). Dit heeft tot gevolg dat opportunistisch gedrag minder voorkomt in handelstransacties en maakt het mogelijk voor de onderneming om te handelen met andere ondernemingen op basis van wederzijds vertrouwen. Bijgevolg dienen er weer minder middelen besteed te worden aan het monitoren van de handelstransacties (Barney & Hansen, 1994). Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

H₂: De relatie tussen socioemotional wealth en de subjectieve bedrijfsprestaties wordt gemedieerd door het niveau van vertrouwen dat binnen het TMT van de onderneming heerst.

De Modererende Rol van Generatie

Gomez-Mejia et al. (2007) haalden in hun onderzoek de invloed van *family stage* op SEW aan. Zij bevonden dat wanneer familiale ondernemingen overgedragen worden aan een latere generatie binnen de familie, deze opvolgende generatie het behoud van de familiale controle en de instandhouding van SEW minder zal begeren. Zo zal een *founding-family-controlled* en bestuurde onderneming het minst snel de controle willen opgeven en neemt deze drang tot controlebehoud af naarmate dat de onderneming overgaat tot een, respectievelijk, *non-founding extended-family-owned* en bestuurde, en *extended-family-owned* en professioneel bestuurde onderneming. Gomez-Mejia et al. (2007) toonden de relatie tussen SEW en *family stage* dus reeds empirisch aan. Martinez-Romero en Rojo-Ramirez (2015) beweren evenwel dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen eigenaarschap en management op het moment dat men gaat kijken naar veranderingen in SEW doorheen de tijd. Beiden beïnvloeden de hoeveelheid SEW die aanwezig is in een familiale onderneming maar deze zijn niet hetzelfde. Gottardo en Moisello (2017) hielden hier rekening mee en onderzochten de invloed van de aanwezigheid van meerdere familieleden in het management van een onderneming op de bedrijfsprestaties. Uit dit onderzoek concludeerden ze dat de aanwezigheid van familieleden in de raad van bestuur en een familiale CEO een positieve invloed hebben op de prestaties van de onderneming in de eerste generatie. Het omgekeerde effect vindt plaats op het moment dat men zich in een volgende generatie bevindt. De schrijvers verklaren dit doordat de aanwezigheid van familieleden in het management van de eerste generatie extra betrokkenheid met zich mee brengt, waar dit in latere generaties net voor versnippering zorgt. Deze bevindingen staan in contrast met die van Sciascia et al. (2014). Zij vinden een positieve invloed van latere generatie familieleden in het management op de winstgevendheid van de onderneming. Deze toename in winstgevendheid verklaren de auteurs doordat er een verschuiving in focus plaatsvindt. Eerdere generatie familiaal management legt de focus op het behoud van SEW, daar latere generaties meer gaan focussen op financiële rijkdom. Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdige bevindingen van Gottardo en Moisello (2017) enerzijds, en Sciascia et al. (2014) anderzijds, geven Sciascia et al. (2014) ook. Zo bevinden zij dat de toegenomen winstgevendheid door familiaal management in latere generaties niet op kan tegen de positieve invloed die management door de oprichter met zich

meebrengt. Ook Le Breton-Miller en Miller (2013) sluiten zich hierbij aan. Zoals reeds aangehaald, verlangen de oprichters van een onderneming naar een goede familiale onderneming die doorgegeven kan worden naar de volgende generatie. Om dit te verwezenlijken, beogen de oprichters lange-termijn gerichte praktijken die de onderneming ten goede komen in plaats van korte-termijn gerichte altruïstische praktijken, aldus de auteurs. Naarmate dat men overgaat naar een latere generatie zal de prioriteit verschuiven van het overdragen van een gezonde onderneming naar de volgende generatie, naar de onderneming meer beschouwen als een financiële bron en een bron aan status binnen de gemeenschap. Overdracht naar de volgende generatie verliest aan belang en zal minder nagestreefd en expliciet worden. Angulo et al. (2016) vonden empirisch bevestiging voor de negatieve invloed van tijd op het positieve effect van SEW op de bedrijfsprestaties van ondernemingen. Ook zij achten dat dit voortvloeit uit de lagere mate van socio-emotionele waarde die ervaren wordt door latere generaties. Op basis van de hierboven uiteengezette literatuur, veronderstellen we dat de generatie die actief is in het familiebedrijf, een modererende werking heeft op de relatie tussen SEW en de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming. Bijgevolg veronderstellen we de volgende hypothese:

H₃: De generatie die het familiebedrijf bestuurt heeft een negatief modererend effect op de positieve relatie tussen socioemotional wealth en de subjectieve bedrijfsprestaties, zodanig dat de positieve relatie het sterkst is bij familiale betrokkenheid van de eerste generatie, en deze afneemt naarmate de onderneming in handen is van een latere generatie.

Individueel Effect van de Verschillende Dimensies van Socioemotional Wealth

Debicki et al. (2017) benadrukken dat academici SEW erkennen als een multidimensionaal concept dat geen enkelzijdig effect heeft op de bedrijfsprestaties van familiale ondernemingen. Daarom, stellen Debicki et al. (2017), dienen de verschillende dimensies waaruit socio-emotionele waarde bestaat en diens effect op de bedrijfsprestaties, individueel per dimensie bekeken te worden. Wu (2018) en Martin en Gomez-Mejia (2016) staan eveneens achter deze opinie. Verder bouwend op de suggesties van deze academici, zullen we ook voor iedere FIBER-dimensie (Berrone et al., 2012) individueel een hypothese opstellen betreffende diens effect op SEW, en deze onderbouwen.

Gottardo en Moisello (2015) stellen dat de neiging om SEW te behouden en te verhogen door controle uit te oefenen over een onderneming, een invloed zal hebben op een groot deel van de beslissingen die genomen worden binnen deze onderneming. Op het moment dat de SEW in gevaar komt, zullen ondernemingen beslissingen nemen die deze SEW beschermen, ook wanneer dit gepaard gaat met financiële verliezen. Gomez-Mejia et al. (2007) toonden eveneens aan dat ondernemingen die voor de mogelijkheid stonden om toe te treden tot een coöperatie, wat gepaard zou gaan met financiële voordelen, hier niet op in zouden gaan omwille van het verlies aan controle en invloed dat ze zouden ondervinden door de toetreding. Verder, gaan ook Gomez-Mejia et al. (2001) ervan uit dat de drang naar controlebehoud een negatief effect zal hebben op de financiële prestaties van een onderneming. Zij bekijken dit vanuit het standpunt van een *executive* die zijn functie niet op wil geven en deze bijgevolg te lang bekleed (i.e., een *entrenched manager*). Omwille van de rol van emoties in een familiaal bedrijf, zal *managerial entrenchment* hier nog feller voorkomen, daar de emoties voor een vertekend beeld zorgen wat betreft de competenties van de

executive manager. Daarbij komend, vonden Chrisman en Patel (2012) dat familiebedrijven minder zullen investeren in R&D en beargumenteerden Gomez-Mejia et al. (2014) dat ze minder innoverend zijn omwille van de angst om controle te verliezen aan buitenstaanders. Bijgevolg, veronderstellen we dat het nastreven van controlebehoud door de familie een negatief effect zal hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties, een propositie die ook Martin en Gomez-Mejia (2016) maakten. Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

H₄: Socioemotional wealth dat ontstaat uit de drang om familiale controle en invloed te behouden, heeft een negatief effect op de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming.

Identificatie met de onderneming staat voor een hoge mate van emotionele gehechtheid en leidt tot een gevoel van erbij horen en het geven van betekenis en richting voor werknemers. (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007; Ashforth & Mael, 1996). Doordat een individu zich identificeert met de organisatie, zal hij diens doelen en waarden overnemen (Efraty & Wolfe, 1988). Bijgevolg, zal het individu geëngageerd zijn om de organisationele doelstellingen te bereiken en haalt hij er voldoening en tevredenheid uit op het moment dat de onderneming hierin slaagt. Dit heeft tot gevolg dat de mate waarin werknemers zich identificeren met de onderneming, positief gerelateerd is aan de prestaties die de werknemers behalen in hun opdrachten, hun job tevredenheid en het behalen van doelstellingen (Carmeli et al., 2007; Efraty & Wolfe, 1988). Martin en Gomez-Mejia (2016) stellen dat dit namelijk te wijten is aan minder onproductief en opportunistisch gedrag door de werknemers omwille van een grotere betrokkenheid, meer collectieve doelen en meer betrokkenheid naar de missie van de onderneming toe. Daarnaast, zal de familie geassocieerd worden met de onderneming (Berrone et al. 2010). Hierdoor zal identificatie door de familie met de onderneming ertoe leiden dat de familie meer gaat geven om de reputatie van de onderneming en het beeld dat *stakeholders* hierover hebben (Dyer & Whetten, 2006; Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2011). Een ondernemings reputatie wordt gezien als één van de ontastbare middelen waarover een familiebedrijf beschikt dat kan leiden tot een duurzaam competitief voordeel (Huybrechts et al., 2011). Doordat identificatie met de onderneming gepaard zou gaan met een toename in betrokkenheid, verbondenheid en het nastreven van een positieve reputatie, veronderstellen we een positieve invloed hiervan op de subjectieve bedrijfsprestaties van de onderneming. Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

H₅: Socioemotional wealth ten gevolge van identificatie met de onderneming heeft een positief effect op de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming.

Martin en Gomez-Mejia (2016) stellen dat de drang naar het behoud van *binding social ties* binnen de onderneming een negatief effect zal hebben op de financiële prestaties van de onderneming. De auteurs benadrukken dan ook wel dat het gaat om *interne social ties* die een gevolg zijn van altruïsme binnen de onderneming. Altruïsme en nepotisme hebben tot gevolg dat er minder bekwame managers van binnen de familie posities bekleden in de familiale onderneming dan wanneer de onderneming het behoud van deze *binding social ties* niet zou nastreven (Dunn, 1995). Bijgevolg zal er minder expertise in de onderneming aanwezig zijn, een gebrek aan nieuwe ideeën plaatsvinden en zal er een te gecentraliseerde besluitvorming optreden. Wij benadrukken

daarentegen de externe oriëntering van de onderneming wanneer we het hebben over *binding social ties*. Volgens Smyrnios, Poutziouris en Goel (2013) dragen de relaties die familiebedrijven opbouwen met externe *stakeholders*, werknemers en gemeenschappen bij tot hun succes. Niet-familieleden die actief zijn in het familiebedrijf en behandeld worden als familie, kunnen verwacht worden zich meer identificeren met de onderneming, meer verbonden te zijn en beter te presteren (cf. identificatie). Ook behoort zakendoen met leveranciers en klanten op basis van wederzijds vertrouwen tot *binding social ties*. Dit behoort tot het *social capital* van een onderneming en zal leiden tot een beter netwerk en de beschikbaarheid van betere middelen (Lounsbury & Glynn, 2001). *Social capital* en de netwerken die hieruit voortvloeien, worden dan ook gesteld, indien goed gemanaged, te leiden tot een duurzaam competitief voordeel (Huybrechts et al., 2011; Hoffman, Hoelscher, & Sorenson, 2006). Zelfs in grotere mate dan bij niet-familiebedrijven, daar de persoonlijke en intieme relaties met het familiebedrijf ertoe leiden dat *stakeholders* meer bereid zijn een genereuze wederdienst te bewijzen. Ook, Debicki et al. (2017) toonden aan dat het nastreven van *family prominence*, i.e. waar sociale status, familiale connecties en banden met de omgeving en de community onderdeel van zijn, een positieve invloed heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties van de door hen onderzochte ondernemingen. Uitgaande van de hierboven omschreven literatuur betreffende de effecten van het nastreven van *binding social ties*, vermoeden we dat dit een positief effect zal hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties van het familiaal bedrijf. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H₆: Socioemotional wealth ten gevolge van binding social ties met stakeholders heeft een positief effect op de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming.

Berrone et al. (2012) haalden als vierde concept binnen SEW de emotionele gehechtheid aan. Dit verwijst volgens hen naar de rol die emoties spelen binnen de onderneming en de manier waarop ze de relaties binnen de familiale onderneming en de activiteiten die deze uitvoert beïnvloeden. Ook beïnvloedt dit de manier waarop de familie via de onderneming een positief zelfbeeld bekommt. Hoffman et al. (2006) linkten de sterke emotionele banden die in een familiebedrijf aanwezig zijn aan de reputatie van de onderneming. Doordat de eigenaars van familiebedrijven de onderneming als een verlengde van zichzelf zien, zullen zij trachten de reputatie van het familiebedrijf hoog te houden (Berrone et al., 2010). De reputatie van een familiebedrijf wordt dan ook gezien als een mogelijk antecedent voor de bedrijfsprestaties van de onderneming indien deze goed gemanaged wordt (Huybrechts et al., 2011; Gottardo & Moisello, 2017). Fomburn en Shanley (1990) stelden reeds dat een goede reputatie als positief signaal naar de buitenwereld toe functioneert. Dit stelt de onderneming in staat om hogere marges op hun producten aan te rekenen (Klein & Leffler, 1981), betere werknemers binnen te halen (Stigler, 1962), investeerders te lokken (Beatty & Ritter, 1986) en om betere toegang tot kapitaalmarkten te verkrijgen (Milgrom & Roberts, 1986). Op basis van de hierboven omschreven literatuur betreffende de consequenties van emotionele gehechtheid binnen een familiaal bedrijf, veronderstellen we dat *emotional attachment* een positieve invloed zal hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties van een familiebedrijf.

H₇: Socioemotional wealth ten gevolge van emotional attachment heeft een positief effect op de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming.

De laatste dimensie die SEW omvat, is *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* (Berrone et al., 2012). Deze dimensie wordt door Zellweger en Astrachan (2008) en Zellweger, Kellermanns et al. (2011) gezien als één van de belangrijkste concepten van SEW dat familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven. Daarbij komend wordt het ook wel gezien als hoofddoel van de familiale onderneming (Zellweger, Kellermanns, et al., 2011). Allereerst, is een succesvolle onderneming op financieel vlak noodzakelijk wil men deze kunnen handhaven over meerdere generaties heen. Daarnaast, zal men omwille van de mogelijkheid tot successie over de familiedynastie een meer lang-termijn gerichte visie hanteren die zal leiden tot *patient capital* (Debicki et al., 2017; Sirmon & Hitt, 2003), wat op zijn beurt superieure bedrijfsprestaties tot gevolg kan hebben (Martin & Gomez-Mejia, 2016; Sirmon & Hitt, 2003). Ook zal *patient capital* ervoor zorgen dat er zich meer investeringsopportuniteiten voordoen daar waar anderen geen mogelijkheden in zien (Ward & Aronoff, 1991). Dit zal ook minder concurrentie voor deze opportuniteiten tot gevolg hebben aangezien ondernemingen zonder deze lange-termijn visie hier niet om meestrijden. Daarenboven, zal een familie die een transgenerationale wens heeft zijn onderneming niet snel in ongunstige situaties loodsen en kennen klanten de familie achter de onderneming (Zellweger, Kellermanns, et al., 2011). Hierdoor genieten ze meer vertrouwen op basis van lange-termijn relaties van klanten, de gemeenschap en andere *stakeholders* (Huybrechts et al., 2011; Lounsbury & Glynn, 2011). Bovendien worden de familiale waarden en de manier van handelen - op basis van wederzijds vertrouwen - ook overgedragen naar de volgende generatie (Debicki et al., 2017). Naast het teweegbrengen van *patient capital*, zal een transgenerationale visie ook zorgen voor eenheid binnen de familie waardoor er een betere collectieve besluitvorming kan plaatsvinden en lange-termijn doelen op één lijn gebracht kunnen worden (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016). Eenheid en collectieve besluitvorming hebben een efficiëntere en betere besluitvorming tot gevolg (Debicki et al., 2017). Debicki et al. (2017) onderzochten de invloed van *family continuity* op de subjectieve bedrijfsprestaties dan ook empirisch. Zij bekwamen een positieve invloed van transgenerationale intenties op een familiebedrijf zijn subjectieve bedrijfsprestaties. Deze bovenstaande literatuur suggereert dus dat een transgenerationale visie een positieve invloed zal hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties van een familiebedrijf. De hypothese hieromtrent luidt bijgevolg als volgt:

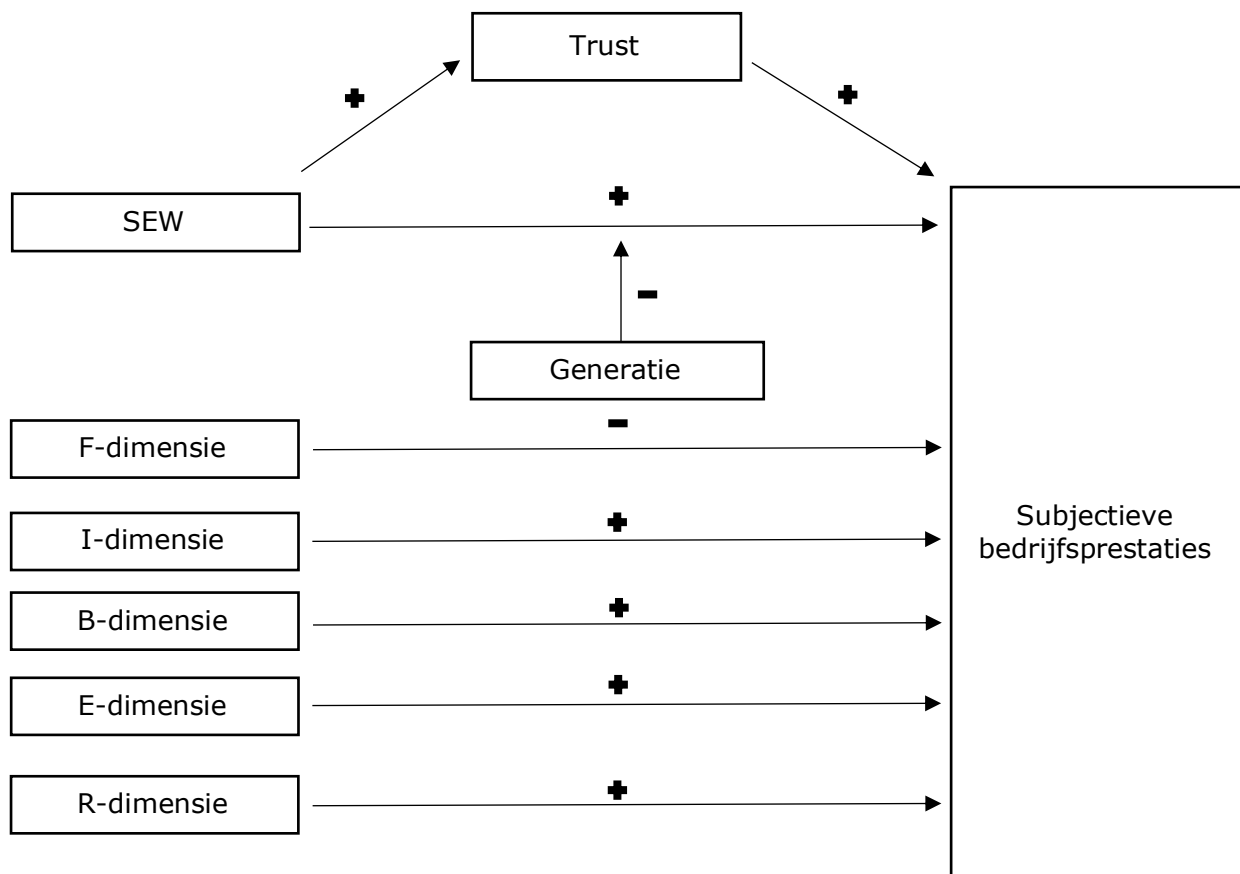
H₈: Socioemotional wealth ten gevolge van renewal of family bonds to the firm through dynastic succession heeft een positief effect op de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming.

De hypothesen met betrekking tot de invloed van SEW, evenals de individuele invloed van de verschillende dimensies op de subjectieve bedrijfsprestaties van de onderneming en de variabelen die deze relaties beïnvloeden, worden op schematische wijze weergegeven in Figuur 1.

METHODEN

Gegevensverzameling

De gegevens die voor dit empirisch onderzoek gebruikt worden, zijn ontleend uit een bredere bevraging bij private Belgische familiebedrijven. Deze onderzocht de ondernemingskenmerken van



Figuur 1. Hypothesen met betrekking tot de invloed van SEW, evenals de individuele invloed van de verschillende dimensies op de subjectieve bedrijfsprestaties van de onderneming, alsook de modererende en mediërende variabelen.

de bedrijven in kwestie alsook diens bedrijfsdoelstellingen, de samenstellingskenmerken van het topmanagementteam en de raad van bestuur, en de concepten *TMT decision-making quality*, *socio-emotional wealth separation*, psychologische veiligheid en *behavioural integration*. Om als familiebedrijf geassocieerd te worden, moest minstens 50 procent van de eigendom van het bedrijf in handen zijn van één enkele familie en dienden minstens twee leden van diezelfde familie een strategische invloed te hebben in de onderneming via een bestuursmechanisme (Tagiuri & Davis, 1996). Daarnaast werd er ook nog aan de CEO gevraagd of hijzelf de onderneming kwalificeerde als een familiebedrijf. Doordat de data oorspronkelijk gebruikt werd voor een empirisch onderzoek naar *TMT decision-making quality*, dienden de familiale ondernemingen bijkomstig ook over minstens twintig werknemers te beschikken, zodanig dat er sprake zou zijn van een echt TMT (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018), en moest het TMT uit minstens drie managers bestaan.

De ondernemingen die tot de steekproef behoren, werden bekomen via de *snowball sampling method*. Deze methode werd gebruikt omdat het moeilijk is om van tevoren private familiale ondernemingen te detecteren, daar een lijst met Belgische familiale ondernemingen op basis van verschillende definities ontbreekt. Daarnaast dienden de ondernemingen eveneens aan de vereisten op gebied van ondernemingsgrootte en het aantal leden in het TMT te voldoen, wat het identificeren van geschikte casussen nog meer bemoeilijkte. De *snowball sampling method* maakt gebruik van het netwerk van reeds betrokken casussen om via dit netwerk toegang te verkrijgen tot nieuwe personen die over de kenmerken beschikken die van belang zijn voor het onderzoek in kwestie. Dit

maakt de methode geschikt om toegang te verkrijgen tot moeilijker bereikbare populaties (Biernacki & Waldorf, 1981). Tot slot werd de *snowball sampling method* reeds in andere studies omtrent familiebedrijven gebruikt (e.g., Bettinelli, 2011; Björnberg & Nicholson, 2012).

Om de huidige steekproef te bekomen, werden eerst enkele CEO's van familiebedrijven die aan de criteria voldeden en reeds aanwezig waren in het bestaande netwerk benaderd. Deze CEO's werden gecontacteerd per brief waarin de opzet en procedures van het onderzoek werden medegedeeld, om vervolgens aan de hand van een gestructureerd interview te achterhalen of zij bereid waren om mee te werken/deel te nemen aan het onderzoek. Vervolgens werd de CEO gevraagd om zijn TMT te identificeren zodanig dat er een zelf in te vullen gestructureerde enquête bezorgd kon worden aan de CEO en het TMT. Om de vertrouwelijkheid van de bevroagden te garanderen, werd een retourenvelop meegegeven die enkel de naam van de onderneming vermeldde, én werd nog eens expliciet vermeld dat de verkregen informatie niet bekend gemaakt zou worden aan de CEO en/of aan andere TMT-leden. Vervolgens werd aan de CEO's in dit reeds bestaande netwerk gevraagd of zij ons via hun netwerk in contact konden brengen met CEO's van andere familiale ondernemingen. Hierna kon de hierboven beschreven procedure herhaald worden om ook van deze bedrijven de benodigde gegevens voor het onderzoek te verkrijgen. Deze *snowball sampling method* leidde tot 68 CEO's die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Acht familiebedrijven besloten echter om toch niet mee te werken aan het onderzoek en van vijf ondernemingen werd er geen informatie verkregen van het volledige TMT. Door één onderneming werd een deel van de gestructureerde vragenlijst, nodig voor dit specifieke onderzoek, evenmin ingevuld. Hierdoor werd uiteindelijk de volledige informatie van 54 Belgische private familiebedrijven bekomen.

Variabelen

Subjectieve bedrijfsprestaties. Om de prestaties van de onderneming te meten, werd er gebruik gemaakt van een subjectieve prestatie maatstaf die verschillende prestatie-indicatoren toetst. Subjectieve prestatie maatstaven werden reeds extensief gebruikt in andere en gelijkaardige studies en blijken daar bovenop veel overeenkomst te vertonen met objectieve maatstaven om de bedrijfsprestaties te meten (Wall et al., 2004; Kellermanns & Eddleston, 2006; Dess & Robinson, 1984). Door gebruik te maken van een dergelijke schaal wordt er rekening gehouden met het multidimensionale karakter van de bedrijfsprestaties van ondernemingen, én wordt er bovendien ook indirect gecontroleerd voor industrie-specifieke effecten (Kellermanns & Eddleston, 2006; Eddleston et al., 2008). De geënquêteerde CEO's en TMT-leden werden gevraagd om acht vragen omtrent de subjectieve bedrijfsprestaties te beantwoorden en in te schatten hoe de prestaties van de onderneming zich verhouden ten opzichte van deze van de belangrijkste concurrenten. Dit diende aangegeven te worden op een *five-point interval scale* waarbij alle acht de vragen een bereik hadden van 1 (laagste 20%) tot 5 (top 20%). De volgende items werden bevroagd: (i) "Omzetgroei"; (ii) "Groei in bedrijfswinst"; (iii) "Rendabiliteit op eigen vermogen"; (iv) "Rendabiliteit op totale activa"; (v) "Groei in marktaandeel"; (vi) "Groei in personeelsbestand"; (vii) "Winstmarge op verkopen"; en (viii) "Mogelijkheid om groei te financieren met bedrijfswinst". Een *principal component analysis* toonde aan dat deze items één enkele subjectieve prestatie factor meten. Alle factorladingen waren groter dan ,565 en verklaarden 61,7% van de variantie tussen de items. De Cronbach's alpha voor

deze schaal bedroeg ,909. Echter bleek uit een analyse van de Cronbach's alpha dat deze toe zou nemen op het moment dat het item "*Winstmarge op verkopen*" weggelaten zou worden uit de schaal. Bijgevolg werd "*winstmarge op verkopen*" verwijderd uit de subjectieve prestatie maatstaf waardoor de Cronbach's alpha van de schaal toenam tot ,914. Van deze verschillende items werd de gemiddelde waarde genomen om één subjectieve prestatieschaal te maken die varieert van 1 (lage subjectieve bedrijfsprestaties) tot 5 (hoge subjectieve bedrijfsprestaties).

Socioemotional wealth. Om de onafhankelijke variabele SEW te meten, werd er gebruik gemaakt van het FIBER-model van Berrone et al. (2012). Volgens Berrone et al. (2012) bestaat een familiale ondernemings SEW uit vijf verschillende dimensies, namelijk: (i) Family influence and control; (ii) Family members' identification with the firm; (iii) Binding social ties; (iv) Emotional attachment; en (v) Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession. Per dimensie van SEW werden twee vragen gesteld om de mate waarin de dimensies individueel aanwezig waren te meten. De bevroegde personen, die overigens ook tot de bedrijfsfamilie moesten behoren, dienden op een *five-point Likert scale* aan te geven in welke mate dat ze het eens waren met deze tien beweringen, gaande van 1 (oneens) tot 5 (eens). De *statements* luiden als volgt: (i) "*Alle leden van de bedrijfsfamilie bepalen in belangrijke mate de strategische richting die het bedrijf zal uitgaan.*"; (ii) "*Leden van de bedrijfsfamilie vertellen met trots dat ze deel uitmaken van het familiebedrijf.*"; (iii) "*Wederzijds vertrouwen is de basis van het zaken doen met leveranciers, klanten...in het familiebedrijf.*"; (iv) "*Het is essentieel dat het leden van de bedrijfsfamilie goed gaat.*"; en (v) "*Familiale eigenaars zien hun investering in het familiebedrijf als een lange termijn investering.*". Uit een *principal component analysis* bleek dat deze dimensies één enkele SEW-factor bepaalden. De factorladingen waren allemaal groter dan ,711 en verklaarden 65,4% van de variantie tussen de items. De Cronbach's alpha voor deze schaal bedroeg ,862. Uit deze verschillende beweringen werd één SEW-schaal gemaakt die varieert van 1 (lage mate van SEW) tot 5 (hoge mate van SEW).

Trust. Om de mediërende variabele *trust* te meten, werd er gebruik gemaakt van de concepten *perceived benevolence*, *ability* en *integrity*. Deze drie concepten vormen samen een maatstaf voor de mate waarin leden van het TMT vertrouwen hebben in de andere leden en bijgevolg dus voor het vertrouwensniveau dat aanwezig is binnen het topmanagement van de organisatie (Cruz et al., 2010; Mayer et al., 1995). De bevroegde CEO's en TMT-leden dienden op een *five-point Likert scale* aan te geven in welke mate dat ze het eens waren met de beweringen omtrent deze drie concepten, gaande van 1 (oneens) tot 5 (eens). Enkele beweringen waren: (i) "*Dit topmanagementteam is zeer bezorgd dat het goed gaat met mij.*"; (ii) "*Dit topmanagementteam zal alles doen om mij te helpen.*"; (iii) "*Niemand in dit team zal opzettelijk proberen mijn inspanningen te ondermijnen.*"; en (iv) "*Bij het nemen van beslissingen zijn alle relevante aspecten kritisch geëvalueerd.*". Uit een *principal component analysis* bleek dat deze concepten één enkele *trust*-factor bepaalden. De factorladingen waren allemaal groter dan ,897 en verklaarden 82,13% van de variantie tussen de concepten. De Cronbach's alpha voor deze schaal bedroeg ,867. Door de schalen voor *perceived benevolence*, *ability* en *integrity* op te tellen, werd er één schaal voor *Trust* bekomen.

Generatie. Voor de modererende variabele "Generatie" werd er gekeken naar wat de hoogste individuele generatie van de familiale managers in het TMT van de onderneming was. In de

vragenlijst zat een gedeelte over de samenstellingskenmerken van het TMT vervat waarin gevraagd werd om het profiel van de managers in het TMT te schetsen. Hierbij werd ook nagegaan of deze tot de familie behoorden en indien ja, tot welke generatie van de familie. De modererende variabele Generatie kan de waarde 1 (eerste generatie), 2 (tweede generatie) of 3 (derde generatie of verder) aannemen.

Controlevariabelen. Om de correctheid van ons model te vergroten en ervoor te zorgen dat de resultaten niet beïnvloed worden door externe factoren, maken we gebruik van drie controlevariabelen. De eerste variabele waarvoor er gecontroleerd wordt is *Firm size*. Conform andere studies (e.g., Vandekerckhof et al., 2018; Debicki et al., 2017) wordt de ondernemingsgrootte gemeten aan de hand van het aantal voltijdse werknemers. Het natuurlijk logaritme van het aantal voltijdse werknemers wordt gebruikt om rekening te houden met de schuine verdeling (Gujarati, 1995). Daar er in grote ondernemingen mogelijk een groter verschil is tussen familiale werknemers en niet-familiale werknemers, zou het moeilijker kunnen zijn om SEW-gerelateerde doelstellingen na te streven. Hierdoor zou het nastreven van SEW bij grote ondernemingen mogelijk niet in dezelfde mate een effect kunnen hebben op de bedrijfsprestaties als bij kleinere ondernemingen (Debicki et al., 2017). Daarnaast zou de grootte van de onderneming ook een directe invloed kunnen hebben op diens prestaties (Chu, 2011). Een tweede controlevariabele die gebruikt werd is *Firm age*, gemeten in aantal jaren. Doordat oudere ondernemingen meer ervaring hebben in familiale controle te handhaven, een betere reputatie hebben binnen hun gemeenschap en meer mogelijkheden hebben om binnen de onderneming te voldoen aan de familiale noden, is het ook nodig om voor het eventuele effect van de leeftijd te controleren (Debicki et al., 2017). Evenals bij de ondernemingsgrootte wordt er ook bij de leeftijd van de onderneming gewerkt met het natuurlijk logaritme zodanig dat de schuine verdeling hiervan in rekening gebracht wordt (Gujarati, 1995). De laatste variabele waarvoor gecontroleerd wordt, is de afkomst van de CEO. Door te kijken of er een familiale of niet-familiale CEO aan het hoofd van de onderneming staat, wordt er rekening gehouden met het potentiële positieve effect (i.e., omwille van professionalisering en objectiviteit) van een niet-familiale CEO op de subjectieve bedrijfsprestaties (Bennedsen et al., 2007; Miller et al., 2014; Villalonga & Amit, 2006).

RESULTATEN

De beschrijvende statistieken en correlaties voor de steekproef zijn weergegeven in Tabel 1. De familiale ondernemingen in onze steekproef hebben gemiddeld een personeelsbestand van 375 werknemers en zijn gemiddeld 33 jaren oud. Voor SEW, *Trust* en de subjectieve bedrijfsprestaties werden de individuele waarden per geënquêteerde reeds geaggregeerd tot één waarde voor de gehele onderneming. De waarde voor de mate waarin de ondernemingen hun SEW trachten te handhaven, bedraagt gemiddeld 4,086 op een schaal met een range van 1 tot 5 en met als laagste en hoogste waarde, respectievelijk, 2,93 en 4,78. De ondernemingen hebben een gemiddelde waarde van 3,661 op een schaal van 1 tot 5 voor hun subjectieve bedrijfsprestaties. De laagste aangegeven waarde voor de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming bedraagt 1 en de hoogste 5. Gemiddeld is de hoogste individuele generatie actief in het TMT van de ondernemingen een lid van de tweede generatie. Een lid van de tweede generatie was de meest voorkomende hoogste

Tabel 1. Beschrijvende statistieken en paarsgewijze correlaties

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 SEW	4,0802	,4490	1						
2 Subjectieve prestatie	3,6614	,9066	,432***	1					
3 Generatie	2,1296	,6742	,250*	,263*	1				
4 Trust	11,9418	,9556	,541***	,346**	,011	1			
5 Firm size ^a	375,54	706,113	,093	,150	,215	,222	1		
6 CEO is NF	,15	,359	-,384***	,008	-,003	-,031	,256*	1	
7 Firm age ^a	33,63	13,600	-,073	,055	,308**	-,155	-,153	-,047	1

N=54.

^aNatuurlijk logaritme gebruikt in het regressiemodel.

*, **, *** Significant op respectievelijk 0.1, 0.05 en 0.01 (*two-tailed*)

individuele generatie, i.e., bij 52,7% van de ondernemingen. Bij 18,2% van de ondernemingen was de hoogste individuele generatie een lid van de eerste generatie en bij 29,1% van de ondernemingen was dit iemand van de derde of een latere generatie. Van de 55 ondernemingen stond er bij 46 een familiale CEO en bij 9 een niet-familiale CEO aan het hoofd van de onderneming.

Uit de correlatiematrix kan opgemaakt worden dat er een significante positieve relatie is tussen de subjectieve prestaties van de onderneming, diens SEW en de mate waarin er vertrouwen aanwezig is in de onderneming. Ook is er een significante negatieve relatie tussen de aanwezigheid van een niet-familiale CEO in de onderneming en de waarde voor SEW. Daarnaast blijkt er ook een significante positieve relatie te zijn tussen de subjectieve bedrijfsprestaties en de hoogste individuele generatie aanwezig in de onderneming en het niveau van vertrouwen binnen de onderneming. Aangezien de correlatie met de hoogste waarde 0,541 bedraagt en de hoogste *variance inflation factor* (VIF) 2,007 is, is er geen sprake van multicollineariteit bij onze gegevens (i.e., *rule of thumb* voor VIF is niet veel verschillend van 1 en kleiner dan 10; Gujarati, 1995; Mansfield & Helms, 1982; O'Brien, 2007).

Allereerst wordt aan de hand van een OLS-regressieanalyse Hypothese 1 getest. De resultaten hiervan zijn weergegeven in Tabel 2. Dit eerste model ging enkel de controlevariabelen en het directe effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties na en leverde een R-square van 0,2879 op ($p < ,05$). Uit de resultaten van deze regressieanalyse blijkt dat SEW een significant positief effect heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties van een onderneming, wat onze eerste hypothese bevestigt ($\beta = 0,9808$, $p < ,01$). Daarnaast trachten we ook te achterhalen hoe SEW de subjectieve prestaties beïnvloedt. Hiervoor wordt er gekeken of SEW een effect heeft op de subjectieve prestaties door invloed te hebben op het vertrouwensniveau binnen de organisatie, zoals aangehaald werd in Hypothese 2. Om dit na te gaan wordt er een *simple mediation model* gebruikt. Door gebruik te maken van de PROCESS-macro van Hayes (2013) kan het totale, het directe en het indirecte effect van SEW op de subjectieve prestaties achterhaald worden. Doordat dit model gebruik maakt van *bootstrap confidence intervals* voor het indirect effect na te gaan, lost het ook het potentiële probleem van een niet-normaal verdeling van de steekproef op en zorgt het voor een accuratere

Tabel 2. OLS-regressieresultaten voor het effect van SEW op de subjectieve prestaties

Model	<i>b</i> coeff.	SE	<i>t</i>
Constant	-1,9317	2,1898	-,8821
SEW	,9808	,3616	2,7126***
Firm size	,1773	,0850	2,0861**
CEO is NF	,4058	,3736	1,0861
Firm age	,1881	,3346	,5624

R²=0,2879, F=2,7045, p=0,0410

N=54. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn vermeld.

*, **, *** Significant op respectievelijk 0.1, 0.05 en 0.01.

inferentie (Hayes, 2013). De resultaten voor het *simple mediation model* om onze tweede hypothese na te gaan, zijn weergegeven in Tabel 3. Hieruit blijkt dat er geen indirect effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties is via *trust*. Het model met *trust* als afhankelijke variabele wordt significant bevonden ($p < ,05$). Het model met de subjectieve bedrijfsprestaties als afhankelijke variabele wordt slechts significant bevonden op significantieniveau ,10. Echter blijkt uit de resultaten van het *bootstrap 95% confidence interval* dat de waarde nul vervat zit in het indirecte effect waardoor er niet uitgesloten kan worden dat het indirect effect verschillend is van nul. Er wordt dus geen bevestiging gevonden voor Hypothese 2.

Hypothese 3 stelt dat de generatie die actief is in het familiebedrijf een modererend effect heeft op de relatie tussen SEW en de subjectieve prestaties. Ook om dit derde model na te gaan, wordt er gebruik gemaakt van de PROCESS-macro van Hayes (2013). De resultaten zijn weergegeven in Tabel 4. De interactievariabelen SEW en Generatie kunnen de waarde nul niet aannemen. Het is daarom dat er voor deze interactievariabelen met de *mean-centered* waarden gewerkt wordt. Hierdoor kunnen de resultaten niet enkel louter wiskundig maar ook betekenisvol geïnterpreteerd worden (Hayes, 2013). Uit Tabel 4 blijkt dat de interactieterm negatief maar niet significant is ($p > ,1$). Uit een analyse van de *conditional effects* voor verschillende waarden van de moderator blijkt echter dat er wel een significant modererend effect is voor de gemiddelde waarde (2,1296), alsook voor de waarde één standaarddeviatie onder het gemiddelde (1,4554). Voor de waarde één standaarddeviatie boven het gemiddelde (2,8039) omvat het interval echter wel de waarde nul, wat het conditionele effect voor deze waarde insignificant maakt. Omwille van deze bevindingen wordt het modererende effect van generatie verder onderzocht. Aan de hand van de Johnson-Neyman techniek wordt het bereik bepaald waarvoor generatie een significant effect heeft op de relatie tussen SEW en de subjectieve bedrijfsprestaties op een significantieniveau van ,05 (Hayes, 2013). Dit bereik wordt weergegeven in Figuur 2. In deze figuur worden zowel de conditionele effecten weergegeven alsook de *upper* en *lower 95% confidence intervals*. Het modererend effect van generatie op de relatie tussen SEW en de subjectieve prestaties is significant op het moment dat zowel de *upper* als de *lower limit* zich boven of onder nul bevinden. In de figuur valt te zien dat SEW een significant positief effect heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties wanneer Generatie een waarde aanneemt tussen 1 en 2,2275. Vanaf dat de generatie een hogere waarde dan

Tabel 3. Regressieresultaten voor het simple mediation model van SEW op de subjectieve prestaties via trust

Model	<i>b</i> coeff.	SE	<i>t</i>	
Mediërend model (DV = Trust)				
Constant	7,2731	1,7706	4,1077***	
SEW	1,2313	,2805	4,3892***	
Firm size	,1402	,0982	1,4271	
CEO is NF	,4359	,3925	1,1105	
Firm age	-,3251	,3107	-1,0465	
R ² =0,3841, F=6,8514, p=0,0002				
Model met mediator (DV = Subjectieve prestaties)				
Constant	-2,3808	2,9182	-,8159	
SEW	,9047	,3372	2,6829***	
Trust	,0618	,1655	,3732	
Firm Size	,1687	,0860	1,9615*	
CEO is NF	,3788	,3908	,9693	
Firm age	,2082	,3513	,5927	
R ² =0,2905, F=2,2964, p=0,0598				
Totale, directe en indirecte effecten				
Totaal effect van SEW op subj. perf.				
Effect	SE	t	LLCI	ULCI
,9808	,3616	2,7126***	,2542	1,7074
Direct effect van SEW op subj. perf.				
Effect	SE	t	LLCI	ULCI
,9047	,3372	2,6829***	,2267	1,5828
Indirect effect van SEW op subj. perf.				
Effect	Boot SE		BootLLCI	BootULCI
,0760	,2083		-,3410	,4838

N=54. Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn vermeld. *Bootstrap sample size* = 10000

LL = *lower limit*, UL = *upper limit*, CI = *confidence interval*.

*, **, *** Significant op respectievelijk 0.1, 0.05 en 0.01.

2,2275 aanneemt, is het effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties niet langer significant. De variabele Generatie kan echter slechts de waarde 1,2 of 3 aannemen. Het significante positieve effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties zal bijgevolg aanwezig zijn tot en met dat de

Tabel 4. Regressieresultaten voor het modererende model van het effect van SEW op de subjectieve prestaties generatie als moderator

Modererend model	<i>b</i> coeff.	<i>SE</i>	<i>t</i>
Constant	2,3308	1,4209	1,6404
SEW	,7044	,3319	2,1221**
Generatie	,0781	,1782	,4383
SEW x Generatie	-,7600	,5148	-1,4762
Firm size	,2033	,0943	2,1553**
CEO is NF	,4733	,3396	1,3936
Firm age	,0883	,3627	,2436

R²=0,348, F=2,4248, p=0,04

Conditional effects van Generatie				
<i>Generatie</i>	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
-,6742	1,2168***	,4018	,4084	2,0251
,0000	,7044**	,3319	,0366	1,3721
,6742	,1920	,5476	-,9096	1,2936

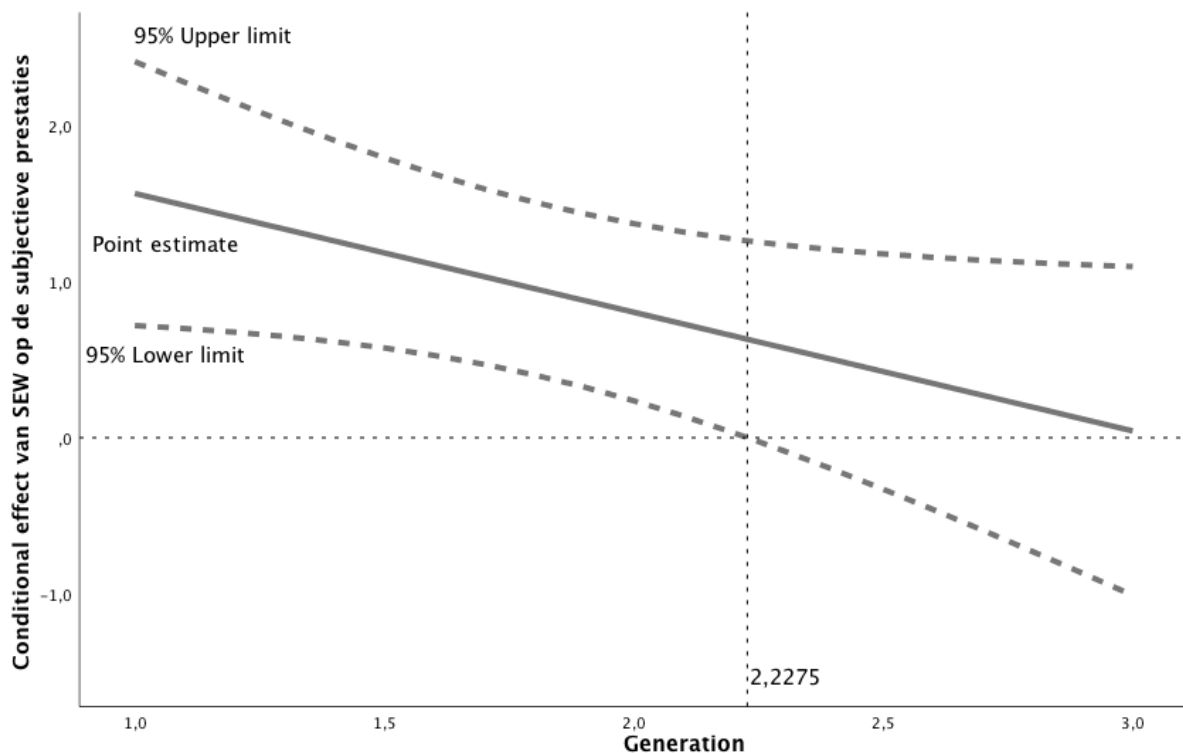
N=54. De vermelde regressiecoëfficiënten en waarden van Generatie voor de *conditional effects* zijn deze voor de *mean-centered* waarden van SEW en Generatie.

LL = *lower limit*, UL = *upper limit*, CI = *confidence interval*.

*, **, *** Significant op respectievelijk 0.1, 0.05 en 0.01.

variabele Generatie de waarde 2 bereikt. Voor een Generatie met de waarde 3 is het positieve effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties niet langer significant. Bij 70,9% van de ondernemingen in onze steekproef nam Generatie een waarde van 1 of 2 aan. Uit Figuur 2 blijkt daarnaast ook dat het positieve effect van SEW op de subjectieve prestaties afneemt naarmate dat de waarde Generatie toeneemt van 1 tot 2. Op basis van deze analyse kan Hypothese 3 kan dan toch deels bevestigd worden. De hoogste generatie aanwezig in het TMT van de onderneming heeft een negatief modererend effect op de relatie tussen SEW en de subjectieve bedrijfsprestaties tot er een bepaalde generatie bereikt wordt. Naarmate dat de hoogste individuele generatie in het TMT van de onderneming gaat van een eerste generatie familielid tot tweede generatie familielid, zal het effect van SEW op de subjectieve prestaties afnemen. Over verdere generaties kunnen er echter geen uitspraken gedaan worden daar er geen significant effect meer voor bekomen werd.

Naast enkel de invloed van SEW als geheel te onderzoeken, kijken we ook naar de invloed van de individuele FIBER-dimensies van SEW op de subjectieve prestaties van de onderneming. De bekomen resultaten zijn weergegeven in Tabel 5. Zoals gesuggereerd door Hayes (2013), werd de invloed van de verschillende dimensies op de subjectieve prestaties zowel in aparte modellen getest, alsook in een model waarin alle dimensies gelijktijdig als onafhankelijke variabele optreden. Model 1 tot en met 5 in Tabel 5 geven de resultaten weer van de modellen waarin telkens slechts één dimensie getest werd als onafhankelijke variabele. Model 6 geeft het model weer waarin alle 5 FIBER-dimensies gelijktijdig als onafhankelijke variabelen getest worden. De dimensies worden ook apart getest omdat het risico bestaat dat wanneer de verschillende onafhankelijke variabelen gelijktijdig



Figuur 2. Conditioneel effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties van de onderneming

getest worden, zij elkaars individueel effect teniet zullen doen wanneer zij een hoge correlatie vertonen (Hayes, 2013). Het merendeel van de correlaties heeft een waarde boven de 0,5, waarvan enkelen een waarde boven de 0,7, en de hoogste VIF bedraagt 4,294. De verschillende FIBER-dimensies kunnen dan ook gesteld worden een hogere correlatie en mate van multicollineariteit te vertonen die mogelijk verder onderzoek vereisen (O'Brien, 2007). Het model waarin alle variabelen gelijktijdig getest worden, wordt op zijn beurt weer opgesteld omdat in de resultaten mogelijk een deel van het effect vervat kan zitten van de onafhankelijke variabelen die niet inbegrepen zijn. De zes modellen werden allemaal significant bevonden ($p < ,05$). Uit model 1 tot en met 5 blijkt dat al de vijf FIBER-dimensies een significante positieve invloed hebben op de subjectieve prestaties van een onderneming ($p < ,05$). Dit zou betekenen dat Hypothesen 5 tot en met 8 bevestigd zijn. Voor de F-dimensie daarentegen wordt ook een positief effect bevonden terwijl Hypothese 4 een negatief effect van *family influence and control* op de subjectieve bedrijfsprestaties voorspelde. In model 6 daarentegen blijkt dat *family influence and control* toch een negatief effect heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties. Echter is dit effect niet significant ($p > ,1$). In model 6 kan gezien worden dat enkel *family members' identification with the firm* een significant positief effect heeft op de subjectieve prestaties ($p < ,1$). Op basis van de 6 verschillende modellen met betrekking tot de verschillende FIBER-dimensies kan bijgevolg enkel gesteld worden dat de I-dimensie een eenstemmig significant positief effect heeft op de subjectieve prestaties van een onderneming. Enkel Hypothese 5 kan dus bevestigd worden op een significantieniveau van ,1.

Voor het basismodel - waarin enkel de invloed van de controlevariabelen en SEW als geheel op de subjectieve prestaties nagegaan wordt - voeren we tot slot nog een *Robustness test* uit. Door

Tabel 5. OLS-regressieresultaten voor het individuele effect van de FIBER-dimensies van SEW op de subjectieve prestaties

Variabele	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>b coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>b coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>b coeff.</i>	<i>SE</i>	<i>b coeff.</i>	<i>SE</i>
Constant	,651	1,365	-1,49	1,508	-,328	1,575	-,812	1,742	-,381	1,396	-2,413	1,738
SEW-F	,211**	,090									-,113	,135
SEW-I			,388***	,106							,371*	,199
SEW-B					,308**	,123					,156	,137
SEW-E							,324**	,134			-,095	,189
SEW-R									,378***	,117	,216	,148
Firm size	,205**	,092	,189**	,086	,194**	,091	,205**	,091	,153*	,090	,152*	,088
CEO is NF	,147	,344	,412	,337	,355	,372	,045	,333	,208	,328	,619	,375
Firm age	,131	,302	,222	,284	,158	,301	,221	,306	-,008	,289	,139	,295
	R ² =0,185, F=2,772, p=0,037		R ² =0,287, F=4,940, p=0,02		R ² =0,194, F=2,957, p=0,029		R ² =0,190, F=2,866, p=0,033		R ² =0,252, F=4,117, p=0,006		R ² =0,344, F=2,950, p=0,010	

N=54.

*, **, *** Significant op respectievelijk 0.1, 0.05 en 0.01.

return on assets (ROA) te gebruiken als afhankelijke variabele, wordt de invloed van SEW nagegaan op een objectieve prestatie maatstaf. Hiermee maken we gebruik van een alternatief model, i.e., anders dan de invloed op de subjectieve prestaties, om de invloed van SEW op de bedrijfsprestaties na te gaan. Echter komt hier geen significant model uit voort ($p > ,1$) waardoor de resultaten van onze studie niet bevestigd kunnen worden door een objectieve prestatie maatstaf te gebruiken.

DISCUSSIE

Het doel van deze studie was om na te gaan welk effect SEW-handhaving door familiale ondernemingen heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties. Naast enkel te kijken wat het effect van SEW-handhaving was op de subjectieve prestaties van ondernemingen, werd er ook nagegaan *hoe* en *wanneer* de handhaving van SEW een effect zou hebben op deze subjectieve prestaties. We beargumenteerden dat SEW een positief effect zou hebben op de subjectieve bedrijfsprestaties doordat het een positief effect heeft op het vertrouwensniveau binnen de organisatie. Daarnaast stelden we ook dat de generatie die actief is in het familiebedrijf een negatieve invloed zou hebben op de positieve relatie tussen SEW en de subjectieve bedrijfsprestaties.

Allereerst werd een standaard OLS-regressieanalyse uitgevoerd om te kijken of SEW-handhaving de prestaties van een onderneming wel degelijk zou beïnvloeden. Hieruit kwam voort dat er wel degelijk een positieve beïnvloeding plaatsvond bij de ondernemingen in onze steekproef. Vervolgens werd er gebruik gemaakt van het *simple mediation model* om na te gaan of SEW de subjectieve bedrijfsprestaties zou beïnvloeden doordat het een positief effect heeft op het vertrouwensniveau binnen de onderneming. Hieruit bleek dat er geen significant indirect effect is van SEW op de subjectieve prestaties van een onderneming via het vertrouwensniveau binnen een onderneming. Verder werd er aan de hand van een *simple moderation model* onderzocht of de generatie actief in het familiebedrijf een invloed zou hebben op het effect dat SEW heeft op de subjectieve bedrijfsprestaties. Hiervoor werden er op het eerste zicht geen significante resultaten bekomen. Na een verdere analyse door middel van de Johnson-Neyman techniek bleek generatie echter wel een significante negatieve modererende invloed te hebben voor eerste en tweede generatie familieleden als hoogste generatie in het TMT. Het positieve effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties bleek lager te zijn wanneer de hoogste generatie actief in de onderneming iemand van de tweede generatie was dan wanneer dit iemand van de eerste generatie was. Tot slot werd ook de individuele invloed van de verschillende FIBER-dimensies (Berrone et al., 2012) van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties getoetst. Hiervoor werd er gebruik gemaakt van zowel modellen waarin slechts één dimensie getest werd, alsook van een model waarin alle dimensies gelijktijdig nagegaan werden. De resultaten hieromtrent waren echter ambigu. Enkel voor de I-dimensie werd in beide modellen een gelijkgestemd positief effect bevonden wat betreft de significantie (i.e., wel slechts op het significantieniveau ,1).

Onze studie bouwde verder op het raamwerk van Gomez-Mejia et al. (2007) die stelden dat SEW de handelingen van familiebedrijven sterkt beïnvloedt. Door de invloed van SEW-handhaving op de subjectieve bedrijfsprestaties van ondernemingen empirisch te onderzoeken, draagt deze studie bij tot een gat in de literatuur dat slechts door enkelen en beperkt onderzocht werd (e.g., Debicki et al., 2017; Angulo et al., 2016). Academics pleitten er reeds voor om de rol van emoties

en de affectie-gerelateerde component in overweging te nemen bij de studie van familiebedrijven (Gomez-Mejia et al., 2011). Door aan deze vraag te beantwoorden en aan te tonen dat een hogere SEW de subjectieve bedrijfsprestaties bevordert, kan er verder gebouwd worden op onze bevindingen om zo de debatten omtrent de invloed van familiale betrokkenheid op de bedrijfsprestaties van ondernemingen op te helderen.

Door ook rekening te houden met de invloed van generatie op het effect van SEW-handhaving op de subjectieve bedrijfsprestaties, bieden we nog extra verduidelijking betreffende deze relatie. Gottardo en Moisello (2017) Sciascia et al. (2014) bekwamen hiervoor reeds tegenstrijdige resultaten. Door aan te tonen dat het actief zijn van tweede generatie familieleden in de onderneming het positieve effect van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties vermindert, worden de bevindingen van Gottardo en Moisello (2017) bevestigd. Daarnaast vult het ook de bevindingen van Angulo et al. (2016) aan. Zij ontdekten reeds dat de bestaansleeftijd van de onderneming een modererend effect heeft op de relatie tussen SEW en de prestaties van een onderneming. Onze vaststelling dat de hoogste actieve generatie deze relatie beïnvloedt, zou een mogelijke verklaring voor hun bevindingen kunnen bieden.

Tot slot gingen we ook in op de oproep van Martin en Gomez-Mejia (2016), Wu (2018) en Debicki et al. (2017) om niet enkel te kijken naar de invloed van SEW als één geheel op de bedrijfsprestaties, daar SEW hier geen enkelzijdig effect op zou hebben. Uit ons onderzoek was het niet mogelijk om voor iedere individuele FIBER-dimensie (Berrone et al., 2012) een duidelijke en eenstemmige invloed op de subjectieve bedrijfsprestaties te verkrijgen. Echter kan dit onderzoek wel gebruikt worden om inzicht te verschaffen in deze relaties en om deze in de toekomst beter te onderzoeken.

Praktische implicaties van het onderzoek

Allereerst werd er een positieve invloed van de mate van SEW-handhaving op de subjectieve bedrijfsprestaties bevonden in ons onderzoek. Bijgevolg zou het positief zijn voor de bedrijfsprestaties indien alle familieleden die actief zijn in de familiale onderneming een hoge mate van SEW-handhaving na willen streven. Echter moet er wel aandacht worden besteed aan dat een toename in de mate dat SEW-handhaving die nagestreefd wordt niet voortkomt uit de potentiële negatieve aspecten van SEW, zoals de drang om geen controle uit handen te geven. Gomez-Mejia et al. (2001) waarschuwden reeds voor een toename van *managerial entrenchment* bij het nastreven van controlebehoud. Daarnaast wezen Chrisman en Patel (2012) en Gomez-Mejia et al., (2014) ook op het in gevaar komen van de innovatiestrategie en de mate waarin er aan R&D gedaan wordt wanneer er te veel belang gehecht wordt aan controlebehoud. Een toename van SEW-handhaving op basis van identificatie, emotionele gehechtheid of een transgenerationale visie zou de bedrijfsprestaties wel positief kunnen beïnvloeden. Familiebedrijven zouden aandacht moeten besteden aan de betrokkenheid van werknemers zodanig dat ook zij hechtheid creëren naar de organisatie toe en dat ze het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van de organisatie. Ook dient iedereen doorheen de organisatie meegenomen te worden in de lange-termijn gerichte visie van de familie en de onderneming. Hierdoor nemen werknemers de waarden en doelen van het familiebedrijf over waardoor deze op één lijn komen te liggen doorheen de hele organisatie, wat kan resulteren in betere bedrijfsprestaties (Efraty & Wolfe, 1988; Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003).

Le Breton-Miller en Miller (2013) stelden daarbuiten dat wanneer een onderneming overgedragen wordt aan een volgende generatie, de intenties en wens om deze opnieuw over te dragen naar de volgende generatie zal afnemen. Uit ons onderzoek bleek dat de positieve invloed van SEW op de subjectieve bedrijfsprestaties lager is op het moment dat de hoogste generatie actief in het familiebedrijf de tweede generatie is, in vergelijking met de eerste generatie. Een transgenerationale visie draagt bij tot de *patient capital* van de familiale onderneming en vormt een mogelijk *sustainable competitive advantage* (Debicki et al., 2017; Sirmon & Hitt, 2003). Debicki et al. (2016), daarenboven, postuleren dat de drang om de onderneming over te dragen naar de volgende generatie bevorderend is voor eenheid binnen de familie en bijgevolg ook voor de collectieve besluitvorming binnen de onderneming. Voor familiebedrijven is het dus van belang om ervoor te zorgen dat deze *patient capital*, lange-termijn denken en eenheid binnen de familie behouden blijven door ervoor te zorgen dat ook bij de opvolgende generaties de transgenerationale wens behouden blijft. Om dit te bereiken dient er openlijk gecommuniceerd te worden binnen de familie en is het gebruik van *family governance mechanisms* om eensgezindheid te creëren omtrent de bedrijfsdoelstellingen en waarden aangeraden. Hierdoor kunnen conflicten die ontstaan uit de betrokkenheid van meerdere generaties of door successieproblemen verminderd of zelfs vermeden worden en is het mogelijk om op een lange-termijn de bedrijfsprestaties te laten toenemen (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Ward, 1997; Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Bijgevolg zou op een dergelijke wijze mogelijk het positieve effect van een transgenerationale visie op de bedrijfsprestaties in stand gehouden kunnen worden over de levensduur van de onderneming.

Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Ons onderzoek wordt eveneens gekenmerkt door enkele beperkingen die mogelijkheden zouden kunnen bieden voor toekomstig onderzoek. Allereerst dient er opgelet te worden voor een omgekeerde causale relatie. Door de meeste literatuur worden de bedrijfsprestaties van een familiale onderneming niet gezien als een mogelijkheid om diens SEW te verrijken (Gomez-Mejia et al., 2011). Echter kunnen de bedrijfsprestaties van een onderneming wel degelijk effect hebben op de onderneming zijn SEW doordat het onder meer de familiale controle, familiale tewerkstelling en maatschappelijk verantwoord investeren - en bijgevolg dus ook de reputatie - kan bevorderen (Martin & Gomez-Mejia, 2016; Hammond & Slocum, 1996; Gottardo & Moisello, 2015). Daarnaast raden Wall et al. (2004) aan om een maatstaf voor bedrijfsprestaties te gebruiken die zowel subjectieve als objectieve indicatoren bevat. Wij gebruikten slechts een subjectieve prestatie maatstaf. Echter voerden wij wel een *robustness test* uit door gebruik te maken van een objectieve prestatie maatstaf, namelijk ROA, in plaats van een subjectieve prestatie maatstaf om de bedrijfsprestaties te meten. Hiervoor werd echter geen significant model bekomen waardoor ons model niet gevalideerd kon worden. Bovendien werd er per FIBER-dimensie van SEW slechts gebruik gemaakt van twee vragen om de geënquêteerde zijn standpunt betreffende iedere dimensie te achterhalen. Om het effect van de verschillende dimensies individueel te testen zou het beter zijn om alle vragen opgesteld door Berrone et al. (2012) te bevragen. Dit zou het mogelijk maken om een beter beeld te bekomen over hoe iedere bevraagde staat tegenover de verschillende dimensies. Dit zou overigens ook de correlatie tussen de verschillende dimensies kunnen verminderen waardoor

een meer genuanceerd onderzoek van het individuele effect van iedere dimensie op de bedrijfsprestaties mogelijk wordt.

Ons onderzoek ging na of SEW een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties van ondernemingen via het vertrouwensniveau binnen de onderneming. Hieruit bleek echter dat SEW geen significant indirect effect heeft op de bedrijfsprestaties via *trust*. Interessant zou zijn om in toekomstig onderzoek na te gaan of er andere eventuele mediërende variabelen zijn via dewelke SEW de bedrijfsprestaties indirect beïnvloedt. Een mogelijke mediator die getest zou kunnen worden, is de reputatie van de onderneming. SEW-handhaving werd reeds gesteld een positief effect te hebben op de reputatie van de onderneming (Berrone et al., 2010; Fomburn & Shanley, 1990; Cennamo et al., 2012). Een sterke bedrijfsreputatie werd dan weer gesteld te leiden tot allerlei voordelen die resulteren in een duurzaam competitief voordeel waardoor de onderneming uiteindelijk betere bedrijfsprestaties tot gevolg zal hebben (Huybrechts et al., 2011; Fomburn & Shanley, 1990). Een ander concept via hetwelk SEW-handhaving een positieve invloed zou kunnen hebben op de bedrijfsprestaties en dat onderzocht zou kunnen worden, is *goal congruence* (Habbershon & Williams, 1999). Daarnaast werd ons onderzoek uitgevoerd bij Belgische private familiebedrijven. Het zou interessant zijn om dit onderzoek uit te breiden naar andere culturele en economische contexten of om het op internationaal niveau uit te voeren. Ook zouden bij het onderzoek publieke ondernemingen betrokken kunnen worden. Daarenboven werd er voor de modererende variabele "Generatie" slechts een onderscheid gemaakt tussen de eerste generatie, de tweede generatie en de derde of latere generatie. In toekomstig onderzoek zou er ook na de derde generatie nog een onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de hoogste generatie aanwezig in het TMT. Dit zou de mogelijkheid bieden om nog genuanceerder na te gaan wanneer SEW een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties.

Tot slot kan er, doordat uit ons onderzoek naar voren kwam dat ondernemingen die in hogere mate de handhaving van SEW nastreven ook betere bedrijfsprestaties behalen, een deel van de heterogeniteit tussen de bedrijfsprestaties van familiebedrijven verklaard worden door de mate van SEW. Toekomstig onderzoek betreffende de invloed van familiale betrokkenheid op de bedrijfsprestaties van ondernemingen zou de invloed van SEW in rekening kunnen nemen. Door SEW als modererende variabele in rekening te brengen die het effect van familiale betrokkenheid op de bedrijfsprestaties beïnvloedt, zouden de ambigue empirische bevindingen hieromtrent gedeeltelijk opgehelderd kunnen worden.

CONCLUSIE

Samengevat, gaat onze studie de invloed van SEW als geheel en van diens individuele dimensies na op de subjectieve bedrijfsprestaties in familiale ondernemingen. De resultaten geven aan dat het nastreven van SEW-doelstellingen positief gerelateerd is aan de subjectieve bedrijfsprestaties. Deze positieve invloed van SEW is echter wel lager voor ondernemingen waar de hoogste generatie - actief in het TMT - iemand van de tweede generatie is, vergeleken met deze waar dit iemand van de eerste generatie is. Onze bevindingen verschaffen dan ook interessante implicaties voor in de praktijk, alsmede voor toekomstig onderzoek omtrent de bedrijfsprestaties van familiebedrijven en diens SEW.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Ang, B. W., Liu, F. L., & Chew, E. P. (2000). Perfect decomposition techniques in energy and environmental analysis. *Energy Policy*, 31(14), 1561-1566.

Angulo, A. A. Z., Villanueva, J. E. G., & Solís, E. R. R. (2016). The Determinants of Socioemotional Wealth and the Family Firm's Outcomes. *International Journal of Entrepreneurship*, 20, 16.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.

Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2), 165-189.

Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S1), 175-190.

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340.

Beatty, R. P., & Ritter, J. R. (1986). Investment banking, reputation, and the underpricing of initial public offerings. *Journal of financial economics*, 15(1-2), 213-232.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.

Berent-Braun, M. M., & Uhlener, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?. *Administrative Science Quarterly*, *55*(1), 82-113.
- Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, *24*(2), 151-169.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, *10*(2), 141-163.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family business review*, *25*(4), 374-390.
- Brannon, D. L., & Edmond, V. P. (2016). A SOCIOEMOTIONAL WEALTH PERSPECTIVE IN SMALL FAMILY FIRMS. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *22*(1), 51-64.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, *50*(4), 576-609.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. In *Knowledge and Social Capital* (pp. 255-286).
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, *44*(6), 972-992.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, *29*(3), 249-265.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(6), 1153-1173.
- Chrisman, J. J., & Carroll, A. B. (1984). SMR forum: Corporate responsibility—reconciling economic and social goals. *Sloan Management Review*, *25*(2), 59-65.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, *55*(4), 976-997.

Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. In *Knowledge and social capital* (pp. 17-41).

Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.

Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.

Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, M. (2017). Socioemotional wealth and family firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 82.

Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.

Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.

DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297-1318.

Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.

Dreux IV, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.

Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28.

Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.

Eddleston, K. A., Kellermans, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

Efraty, D., & Wolfe, D. M. (1988). The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 105-112.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.

Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1351-1374.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

Gomez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.

Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2015). The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 67-77.

Gujarati, D.N. (1995). *Basic econometrics*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.

Hammond, S. A., & Slocum, J. W. (1996). The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.

Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133-148.

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family business review*, 19(2), 135-145.

Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management & Organization*, 17(2), 268-287.

Jaskiewicz, P., González, V. M., Menéndez, S., & Schiereck, D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179-202.

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

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 809-830.

Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. *Journal of political Economy*, 89(4), 615-641.

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

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 461-477.

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39-46.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.

Leitterstorf, M. P., & Rau, S. B. (2014). Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms. *Strategic Management Journal*, 35(5), 751-760.

- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational familiness: how family firms use interlocking directorates to build community-level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775.
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic management journal*, 22(6-7), 545-564.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of organizational behavior*, 26(3), 313-330.
- Mansfield, E. R., & Helms, B. P. (1982). Detecting multicollinearity. *The American Statistician*, 36(3a), 158-160.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215-233.
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Menendez-Requejo, S. (2005). Growth and internationalisation of family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(2), 122-133.
- Mensching, H., Kraus, S., & Bouncken, R. B. (2014). Socioemotional wealth in family firm research—a literature review. *Journal of International Business and Economics*, 14(4), 165-172.
- Miglietta, N., Bertoldi, B., Giachino, C., & Battisti, E. (2013). A Psychological Perspective Applied to Family Business: The Relationship between Emotions and Performance. In *Advance in Business-Related Scientific Research Conference* (pp. 1-11). ABRSC
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Relying on the information of interested parties. *The RAND Journal of Economics*, 18-32.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEO s Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 802-817.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1-18
- O'brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & quantity*, 41(5), 673-690.
- Pindado, J., & Requejo, I. (2015). Family business performance from a governance perspective: A review of empirical research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 279-311.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Schulze, W. S., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (3), 447-459.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.
- Sharma, P., 2004. An overview of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review* 17, 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.

Smyrniotis, K., Poutziouris, P., & Goel, S. (2013). *Handbook of Research on Family Business* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.

Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 94-105.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*, 55(4), 648-676.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.

Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1991). The power of patient capital. *Nation's Business*, 79(9), 48-49.

Wu, J. (2018). The Theoretical Framework and Application Frontier of Socioemotional Wealth Theory: A Literature Review from the Perspective of Family Firm. *Modern Economy*, 9(01), 190.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.

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

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
De emotionele waarde van familiebedrijven

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

Jaar: **2018**

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,

Stijven, Jasper

Datum: **22/08/2018**