



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Entrepreneurial alertness en bedrijfsprestaties binnen familiebedrijven: strategische entrepreneurial behaviour als mediator

Laurens Flak

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Alana VANDEBEEK



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Entrepreneurial alertness en bedrijfsprestaties binnen familiebedrijven: strategic entrepreneurial behaviour als mediator

Laurens Flak

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Alana VANDEBEEK

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

VOORWOORD

Het tot stand brengen van deze masterproef zou niet mogelijk geweest zijn zonder de steun van een aantal personen die ik hierbij hartelijk wil bedanken.

Eerst en vooral wil ik mijn familie, vriendin en schoonouders bedanken voor hun steun tijdens de moeilijke periodes die de masterproef met zich meebracht.

Verder gaat mijn dank uit naar mijn vrienden voor de nodige ontspanning en entertainment. Uiteraard mag ik mijn medestudenten niet vergeten, want we zaten immers in dezelfde situatie. Onze gedeelde kennis kwam zeker van pas.

Ook prof. Wim Voordeckers, prof. Jelle Schepers en mevr. Alana Vandebek wil ik bedanken voor de begeleiding gedurende het academiejaar. Zij promootten een zekere graad van zelfstandigheid, maar stonden ook steeds klaar als ik problemen of vragen had.

Als laatste wil ik alle ondernemers en managers bedanken die een bijdrage geleverd hebben aan mijn onderzoek. Ik apprecieer het ten zeerste dat ze even tijd genomen hebben voor het invullen van de vragenlijst. Zonder hun was dit onderzoek nooit tot stand gekomen.

SAMENVATTING

Een ondernemende *mindset* is in de wereldeconomie van vandaag meer van belang dan ooit tevoren. Door de globalisering staan veel ondernemingen onder toenemende druk van wereldwijde concurrentie. Daarnaast hebben demografische trends en technologische ontwikkelingen het potentieel om het ondernemingslandschap sterk te veranderen en onzekerheid teweeg te brengen. Om het voortbestaan van bedrijven te verzekeren, zijn beslissingsmakers genoodzaakt om op dergelijke veranderingen te anticiperen en er actief op in te spelen. Deze veranderingen zijn namelijk vergelijkbaar met ploegen die het landschap omwoelen en daardoor nieuwe opportuniteiten aan de oppervlakte blootleggen. Het ontdekken van deze opportuniteiten is niet eenvoudig, maar het is onbetwistbaar dat bepaalde individuen er beter in slagen dan anderen. Kirzner refereerde naar deze vaardigheid met de term *entrepreneurial alertness* (EA). Hij omschrijft het als een houding van ontvankelijkheid voor beschikbare, maar tot dusver over het hoofd geziene opportuniteiten. Het construct EA werd reeds ijverig bestudeerd, maar onderzoek in de context van familiebedrijven ontbreekt. Familiebedrijven zijn echter in veel opzichten verschillend van niet-familiebedrijven, waardoor de bevindingen omtrent EA bij familiebedrijven mogelijk afwijkend zijn. In deze masterproef wordt daarom onderzocht worden wat het effect is van EA bij beslissingsmakers op het strategisch ondernemend gedrag en de prestaties van familiebedrijven. Vervolgens wordt er nagegaan of het strategisch ondernemend gedrag een mediërend effect heeft tussen EA en de bedrijfsprestaties.

Uit de literatuurstudie blijkt dat EA een belangrijk ingrediënt is voor succesvol ondernemerschap. Het helpt beslissingsmakers in situaties van onzekerheid en stelt hen in staat om verbanden te zien die voor anderen onduidelijk zijn. Dit stelt alerte beslissingsmakers in staat om sneller te kunnen reageren en anticiperen op veranderingen. Daarnaast gaan alerte beslissingsmakers instinctiever tewerk en beroepen ze zich minder op uitgebreide analysetechnieken, dewelke vaak duur en tijdrovend zijn. In het eerste luik van deze studie werd daarom onderzocht of de mate van EA bij beslissingsmakers een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven. Het tweede luik van deze studie onderzocht het effect van EA op het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven. Het strategisch ondernemend gedrag van bedrijven legt vast in welke mate bedrijven inzetten op de exploitatie van nieuwe product- en marktopportuniteiten en de commercialisering van productinnovaties. Volgens de literatuur kunnen alerte beslissingsmakers beter patronen van nieuwe, relevante informatie herkennen in een complexe reeks aan gebeurtenissen en trends en kunnen ze nauwkeurigere voorspellingen maken van de toekomstige stand van zaken. Hierdoor staan ze steeds een stap voor staan op niet-alerte concurrenten en kunnen ze genieten van *first-mover* voordelen. Ten slotte laten alerte beslissingsmakers zich niet zodanig bedwingen door beperkingen of barrières, waardoor ze meer drastische en agressieve acties durven uitvoeren. Het derde luik van deze studie onderzocht of het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties. Verschillende wetenschappelijke onderzoeken hebben reeds het belang van strategische en innovatieve ondernemingsactiviteiten op het bedrijfsniveau aangetoond. Ondernemende activiteiten hebben volgens de literatuur immers een positief effect op de omzetgroei en zijn daarom een goede voorspeller van de bedrijfsprestaties. Familiebedrijven hechten echter over het algemeen een groot belang aan SEW, hetgeen mogelijk

een belangrijk effect heeft op de relatie tussen het strategisch ondernemend gedrag en de bedrijfsprestaties. Het laatste luik van deze studie onderzocht de mogelijke aanwezigheid van een mediatie-effect tussen EA en de bedrijfsprestaties via het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf. Concreet houdt dit in dat er het vermoeden bestond dat een deel van het effect van EA op de bedrijfsprestaties gedragen wordt door het strategisch ondernemend gedrag.

De stellingen uit de literatuur werden getest door middel van een empirisch onderzoek. Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een database bestaande uit gegevens van 385 Vlaamse familiebedrijven. Deze database werd door vijf masterstudenten gezamenlijk samengesteld aan de hand van online opzoekwerk naar familiebedrijven die in aanmerking kwamen voor het onderzoek. Vervolgens werd er een vragenlijst opgesteld in Qualtrics die achtereenvolgens de verschillende thema's binnen het kader van familiebedrijven toetste. De respondenten werden door middel van een begeleidende e-mail verzocht om deel te nemen aan de bevraging. Uiteindelijk werden er gedurende een periode van vier weken 98 vragenlijsten volledig ingevuld. Op basis van deze data werden in SPSS regressie-analyses uitgevoerd en werd de mediatie getoetst aan de hand van de PROCESS Module van Hayes. De resultaten hiervan dienden als basis voor het vormen van conclusies.

Uit de resultaten bleek er een significant verband te zijn tussen EA en de bedrijfsprestaties. Dit verband werd echter relatief zwak bevonden in vergelijking met voorgaande onderzoeken. Een oorzaak hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat het beleid binnen familiebedrijven vaak een risico-avers karakter vertoont en familiale bedrijfsleiders zekerheid verkiezen boven behendigheid. Voorts zien we dat de regressies aangeven dat een hoge mate van EA bij beslissingsmakers een positief effect heeft op het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven. Variaties in het niveau van EA bij beslissingsmakers zijn dus een significante voorspeller van het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf. Vervolgens werd het effect van het strategisch ondernemend gedrag op de prestaties van familiebedrijven onderzocht. De resultaten van dit empirische onderzoek tonen aan dat deze bevindingen uit de literatuur bevestigd kunnen worden. Er werd immers een significante relatie vastgesteld tussen het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven en de bedrijfsprestaties. Ten slotte onderzocht deze mogelijke aanwezigheid van een mediatie-effect tussen EA en de bedrijfsprestaties via het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf. Het resultaat van de PROCESS Module toonde aan dat het indirecte effect van EA op de bedrijfsprestaties significant was. Het verband tussen de EA van beslissingsmakers en de prestaties van familiebedrijven wordt volgens deze resultaten dus gemedieerd door het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf.

Wat volgt zijn een aantal beperkingen van deze studie die suggesties bieden voor toekomstig onderzoek. De resultaten van deze masterproef gebaseerd op een steekproef van Vlaamse private familiebedrijven. Dit is een vrij specifieke doelgroep in slechts een klein geografisch gebied. Verder onderzoek is dus nodig om na te gaan of de resultaten veralgemeend kunnen worden naar andere landen en bedrijfstypes. Het gemiddelde aantal voltijdse werknemers bedroeg 76, met een mediaan van slechts acht werknemers. Het is dus sterk aangeraden om bedrijven met meer werknemers op te nemen in toekomstige studies, zodanig het veralgemenen van de resultaten naar grotere of

beursgenoteerde bedrijven rechtvaardig is. Een andere aanbeveling voor toekomstig werk zou kunnen zijn om te analyseren hoe andere variabelen die kenmerkend zijn voor familiebedrijven interageren met *entrepreneurial alertness* enerzijds en het strategisch ondernemend gedrag en de prestaties anderzijds. Toekomstig onderzoek zou daarom enkele variabelen kunnen toevoegen om onze kennis te verruimen van de omstandigheden waarin EA de prestaties van een familiebedrijf verbetert. Ten slotte maakt deze studie in de analyses gebruik van cross-sectionele data. Het zou dus relevant zijn om te onderzoeken of de resultaten consistent zijn doorheen de tijd door gebruik te maken van longitudinale gegevens.

Op basis van de bovenstaande bevindingen kunnen we een aantal praktische aanbevelingen maken naar familiebedrijven. Voor familiale bedrijfsleiders impliceert deze studie dat het zeer belangrijk om open te staan voor opportuniteiten ten gevolge van veranderingen in de omgeving. Deze veranderingen kunnen demografisch trends zijn, technologische ontwikkelingen, maar ook een epidemische crisis biedt potentiële ondernemingsopportuniteiten. Een alerte houding aannemen en het opvangen van zoveel mogelijk relevante informatie biedt veel voordelen, zoals het vermogen om de implicaties en consequenties van gebeurtenissen in te schatten, het ontdekken van opportuniteiten voordat anderen dat doen en het voorspellen van toekomstige trends. Het is uiterst belangrijk voor een familiebedrijf om weldoordachte keuzes te maken en de juiste personen aan het roer van het bedrijf te zetten. Zodra het moment van opvolging nabij is, moeten zowel familiale als niet-familiale kandidaten objectief geëvalueerd worden om de meest geschikte leidinggevende te selecteren, daar de ondernemingsuitdagingen vandaag de dag groter dan ooit zijn.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| VOORWOORD | 3 |
| SAMENVATTING..... | 5 |
| INHOUDSOPGAVE | 9 |
| LIJST VAN FIGUREN | 11 |
| LIJST VAN TABELLEN..... | 11 |
| 1 INLEIDING..... | 13 |
| 2 LITERATUURSTUDIE..... | 15 |
| 2.1 FAMILIEBEDRIJVEN..... | 15 |
| 2.1.1 <i>Definiëring</i> | 15 |
| 2.1.2 <i>Het Driecirkelmodel</i> | 16 |
| 2.1.3 <i>Types familiebedrijven</i> | 17 |
| 2.1.4 <i>Agency theorie</i> | 18 |
| 2.1.5 <i>Stewardship theorie</i> | 19 |
| 2.1.6 <i>Altruïsme</i> | 20 |
| 2.1.7 <i>Socio-emotionele welvaart</i> | 21 |
| 2.2 ENTREPRENEURIAL ALERTNESS..... | 22 |
| 2.2.1 <i>Scannen en zoeken</i> | 23 |
| 2.2.2 <i>Associatie en connectie</i> | 23 |
| 2.2.3 <i>Evaluatie en beoordeling</i> | 24 |
| 2.3 STRATEGISCH ONDERNEMEND GEDRAG | 24 |
| 3 HYPOTHESEONTWIKKELING..... | 27 |
| 3.1 <i>ENTREPRENEURIAL ALERTNESS EN DE PRESTATIES VAN FAMILIEBEDRIJVEN</i> | 28 |
| 3.2 <i>ENTREPRENEURIAL ALERTNESS EN STRATEGISCH ONDERNEMEND GEDRAG IN FAMILIEBEDRIJVEN</i> | 29 |
| 3.3 <i>STRATEGISCH ONDERNEMEND GEDRAG EN DE PRESTATIES VAN FAMILIEBEDRIJVEN</i> | 30 |
| 3.4 <i>STRATEGISCH ONDERNEMEND GEDRAG ALS MEDIATOR</i> | 31 |
| 4 ONDERZOEKSOPZET | 33 |
| 4.1 DATAVERZAMELING EN VERWERKING..... | 33 |
| 4.2 VARIABELEN | 34 |
| 4.2.1 <i>Exogene variabelen</i> | 34 |
| 4.2.2 <i>Endogene variabelen</i> | 35 |
| 4.2.3 <i>Controlevariabelen</i> | 35 |
| 5 ANALYSE EN RESULTATEN..... | 37 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1 | BESCHRIJVENDE ANALYSE | 37 |
| 5.2 | CORRELATIEANALYSE | 38 |
| 5.3 | REGRESSIEANALYSE | 40 |
| 5.3.1 | <i>Hypothese 1</i> | 40 |
| 5.3.2 | <i>Hypothese 2</i> | 41 |
| 5.3.3 | <i>Hypothese 3</i> | 42 |
| 5.3.4 | <i>Hypothese 4</i> | 43 |
| 6 | CONCLUSIE | 45 |
| 6.1 | BEVINDINGEN EN DISCUSSIE | 45 |
| 6.2 | PRAKTISCHE AANBEVELINGEN | 48 |
| 6.3 | BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK | 48 |
| 7 | LITERATUURLIJST | 51 |
| 8 | BIJLAGEN | 57 |
| 8.1 | VRAGENLIJST | 57 |
| 8.2 | BEGELEIDENDE E-MAIL | 88 |

LIJST VAN FIGUREN

| | |
|--|----|
| Figuur 1: Het Driecirkelmodel | 16 |
| Figuur 2: Types familiebedrijven | 18 |
| Figuur 3: Vergelijking agency en stewardship theorie | 20 |
| Figuur 4: Dimensies van entrepreneurial alertness | 23 |
| Figuur 5: Theoretisch model | 27 |
| Figuur 6: Grafische voorstelling hypothesen | 31 |

LIJST VAN TABELLEN

| | |
|---|----|
| Tabel 1: Omschrijving van de variabelen | 36 |
| Tabel 2: Beschrijvende analyse van de variabelen | 37 |
| Tabel 3: Correlatiematrix | 39 |
| Tabel 4: Regressieanalyse van hypothese 1 | 40 |
| Tabel 5: Regressieanalyse van hypothese 2 | 41 |
| Tabel 6: Regressieanalyse van hypothese 3 | 42 |
| Tabel 7: Het effect van EA op de bedrijfsprestaties | 44 |

1 INLEIDING

Een ondernemende *mindset* is in de wereldeconomie van vandaag meer van belang dan ooit tevoren (Wiklund & Shepherd, 2003). Door de globalisering staan veel ondernemingen onder toenemende druk van wereldwijde concurrentie. Gecombineerd met de verfijning van behoeften van consumenten over de hele wereld, wordt het duidelijk dat veel bedrijven het steeds moeilijker krijgen om te concurreren. Daarnaast zorgen economische fluctuaties en ecologische turbulenties voor bijkomende onzekerheden en marktinstabiliteit (Yu, 2001). Ook demografische trends en technologische ontwikkelingen hebben potentieel om het ondernemingslandschap sterk te beïnvloeden (Shane & Venkataraman, 2000).

Milieuturbulentie kan een aanzienlijke impact hebben op de levensvatbaarheid van een bedrijf (Chattopadhyay, Glick, & Huber, 2001). Om het voortbestaan van bedrijven te verzekeren, zijn beslissingsmakers genoodzaakt om op dergelijke veranderingen te anticiperen en er actief op in te spelen (Grewal & Tansuhaj, 2001). Roundy, Harrison, Khavul, Pérez-Nordtvedt, and McGee (2018) vergelijken deze veranderingen in hun studie met ploegen die het landschap omwoelen en daardoor nieuwe opportuniteiten aan de oppervlakte blootleggen. Het ontdekken van deze opportuniteiten is echter niet eenvoudig. Ze worden immers niet kant-en-klaar op een dienblaadje aangereikt (Venkataraman, 1997). Toch lijkt het erop dat bepaalde individuen er beter in slagen dan anderen om deze opportuniteiten waar te nemen (Valliere, 2013).

Kirzner (1999) refereerde naar deze vaardigheid met de term *entrepreneurial alertness* (EA). Hij omschrijft het als een houding van ontvankelijkheid voor beschikbare, maar tot dusver over het hoofd geziene opportuniteiten. Een alerte ondernemer heeft een sterk ontwikkeld vermogen om opportuniteiten te "ruiken". De EA van een individu is vergelijkbaar met een antenne die ondernemingsopportuniteiten kan detecteren (Kirzner, 2008). Deze opportuniteiten sturen echter een zeer zwak signaal uit en zijn daarom moeilijk waar te nemen voor de meeste individuen. Alerten personen daarentegen zijn steeds proactief en positioneren zich op voorhand zodanig dat de signalen hen beter kunnen bereiken (Gilad, Kaish, & Ronen, 1988). Hier wordt het woord 'steeds' benadrukt, omdat deze alertheid niet alleen ingezet wordt als reactie op gebeurtenissen in de omgeving. De essentie van EA is het continu alert blijven voor opportuniteiten, zelfs wanneer de onderneming zich in een winstgevende positie verkeert (Yu, 2001).

Onze kennis over het construct EA is tot heden echter vrij beperkt en is ondanks het potentieel ervan nog onvoldoende bestudeerd (Tang, Kacmar, & Busenitz, 2012). Het werd reeds onderzocht in zowel het kader van *start-ups* als kleine, middelgrote en grote bedrijven in het algemeen. Doch, naar de strategische functie van EA en het effect ervan op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven is echter nog geen wetenschappelijk onderzoek gevoerd. In deze masterproef zal binnen de context van Vlaamse familiebedrijven onderzocht worden wat het effect is van *entrepreneurial alertness* bij beslissingsmakers op het strategische gedrag van bedrijven enerzijds en de bedrijfsprestaties anderzijds. Daarnaast zal er ook gekeken worden of het strategische gedrag van bedrijven een mediërende rol speelt tussen EA en de bedrijfsprestaties.

2 LITERATUURSTUDIE

Het doel van dit hoofdstuk is het vormen van een reflectie van de reeds bestaande literatuur relevant voor dit onderzoek. Alvorens hiermee te beginnen, wordt eerst het begrip familiebedrijven verduidelijkt en worden de onderlinge verschillen tussen familiebedrijven besproken. Hierna worden een aantal theorieën toegelicht die het unieke karakter van familiebedrijven beschrijven en daarom relevant zijn voor dit onderzoek. Aansluitend volgt een uitgebreide uiteenzetting over het begrip *entrepreneurial alertness* en worden de verschillende dimensies besproken. Tenslotte wordt de lezer ingeleid tot het construct 'strategisch ondernemend gedrag', hetgeen relatief recent ontwikkeld werd en een nieuw perspectief biedt om het ondernemend karakter van bedrijven te meten.

2.1 Familiebedrijven

Ongeveer 77% van alle Belgische ondernemingen zijn familiebedrijven. Zij zorgen voor een aandeel van 33% van het bruto binnenlands product en 45% van de totale werkgelegenheid in België. Dat blijkt uit cijfers van de Belgische afdeling van het Family Business Network (FBN) en toont aan dat familiebedrijven uiterst belangrijk zijn voor de Belgische economie.

Bij familiebedrijven denken we al snel aan de beenhouwer om de hoek of een kleine, lokale schrijnwerker. Natuurlijk zijn deze ondernemingen van groot belang en onmisbaar in onze maatschappij, maar tegenwoordig zijn familiebedrijven veel meer dan dat en kunnen ze van enorme omvang zijn. Ongeveer 55% van alle Belgische ondernemingen met meer dan 200 werknemers zijn een familiebedrijf en zowat de helft van de Belgische beursindex BEL20 wordt aangestuurd door zakenfamilies (FBN Belgium, 2018).

2.1.1 Definiëring

Het begrip familiebedrijf is zeer breed en kent doorheen de jaren veel verschillende interpretaties. Een literatuurstudie levert ons talloze definities op van een familiebedrijf (Barry, 1989; Donckels & Fröhlich, 1991; Habbershon & Williams, 1999; Handler, 1989; Litz, 1995). Toch slagen we er niet in om tot een wereldwijde consensus te komen (Westhead, Cowling, Storey, Howorth, & Fletcher, 2002). Er zijn dan ook talloze dimensies die we zouden kunnen opnemen in de definiëring, zoals de verdeling van het aandelenkapitaal, stemrecht, betrokkenheid in het management of bestuursorgaan, de verdere opvolging door de familie, enzovoort (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Litz, 1995). Het selecteren en combineren van deze dimensies leidt dus tot een grote variëteit aan definities.

Veel studies vallen terug op de definitie van de *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF). Deze stelt dat een onderneming, ongeacht de grootte, een familiebedrijf is wanneer aan de volgende voorwaarden voldaan is:

- *De meerderheid van de besluitvormingsrechten in het bezit is van de natuurlijke personen die de onderneming opgericht hebben, of in het bezit is van de natuurlijke personen die het*

aandelenkapitaal van de onderneming verworven hebben, of in het bezit is van hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van kinderen;

- De meerderheid van de besluitvormingsrechten zijn indirect of direct;
- Ten minste één vertegenwoordiger van de familie of verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming.

Om een goed inzicht te verkrijgen in de betekenis van een familiebedrijf, kiezen we echter voor een ruimere interpretatie van het begrip:

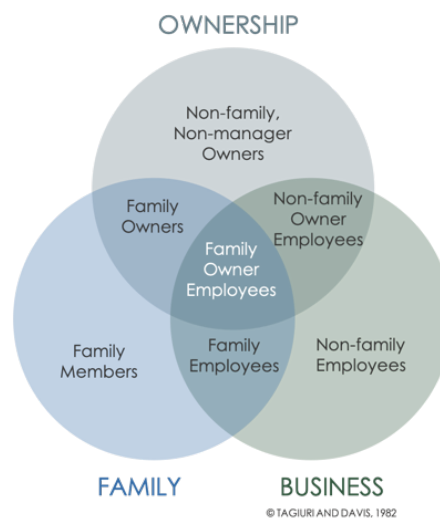
Familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven in die zin dat familiebedrijven in handen zijn van een dominante coalitie bestaande uit leden van dezelfde familie of een klein aantal families die wordt bestuurd met de intentie om de onderneming meerdere generaties voort te zetten binnen dezelfde familie(s) (Chua et al., 1999).

Deze definitie omvat een ruim spectrum aan familiebedrijven, zodat we ook later in dit onderzoek een grote variëteit aan familiebedrijven kunnen opnemen in onze studie.

2.1.2 Het Driecirkelmodel

Het driecirkelmodel van Tagiuri and Davis (1992) geeft duidelijk weer hoe familiebedrijven verschillend zijn van niet-familiebedrijven. Kenmerkend aan familiebedrijven is namelijk de unieke overlap tussen de elementen 'eigendom', 'management' en 'familie' (zie *figuur 4*). Bij niet-familiebedrijven is het element 'familie' niet aanwezig, hetgeen de twee fundamenteel verschillend maakt.

THE THREE-CIRCLE MODEL OF THE FAMILY BUSINESS SYSTEM



Figuur 1: Het driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1992)

De overlap tussen deze elementen zorgt ervoor dat de vraagstukken rondom familiebedrijven erg gecompliceerd kunnen zijn (Braga Sotomaior Karam, Pinheiro Machado Filho, & Abib, 2019). Deze elementen zijn namelijk elk niet alleen uitgerust met een eigen identiteit en cultuur, maar hebben ook strijdige doelstellingen, belangen en waarden. Het driecirkelmodel biedt daarom een uitstekend inzicht in de mogelijk rolconflicten die zich kunnen voordoen binnen familiebedrijven, als gevolg van de verschillende rollen die een persoon inneemt (Beckhard & Dyer Jr, 1983).

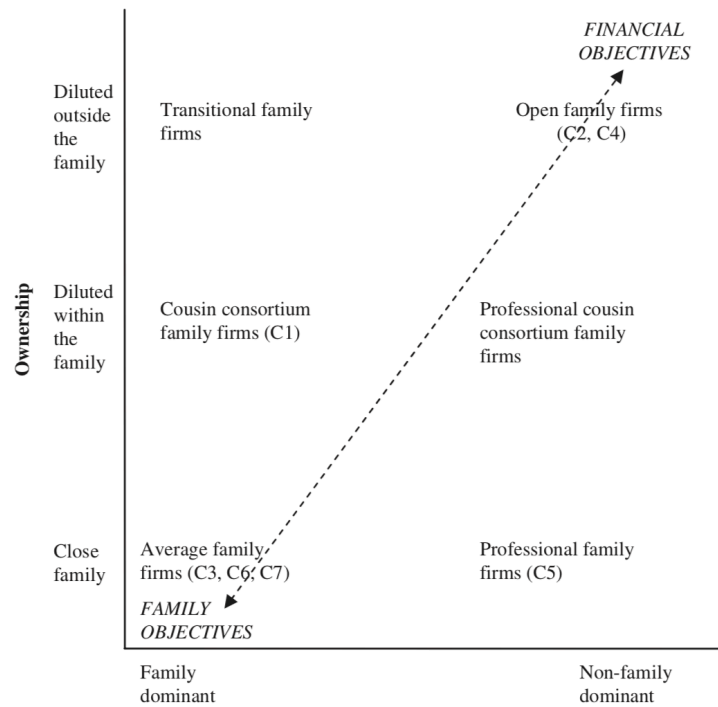
Om de continuïteit te kunnen garanderen, is het voor leiders van familiebedrijven van noodzakelijk belang te leren omgaan met deze complexe interacties. Idealiter kan iedereen binnen het familiebedrijf functioneren in zijn of haar favoriete rol en heeft iedereen een duidelijk beeld van hun functie in de organisatie. Familiebedrijven zijn echter kwetsbaar voor onverwachte veranderingen, met als gevolg bijzonder ingewikkelde situaties. Indien de oprichter van een familiebedrijf onverwacht overlijdt, is er soms geen onmiddellijke familiale opvolging mogelijk, hebben de potentiële opvolgers geen interesse, of beschikt er niemand over de juiste competenties om alle rollen van de oprichter in te vullen. Daarnaast is het mogelijk dat familieleden van dergelijke situaties misbruik maken om macht over hun eigen positie of toekomst te bekomen (Beckhard & Dyer Jr, 1983).

2.1.3 Types familiebedrijven

Volgens Westhead and Howorth (2007) kunnen familiebedrijven ingedeeld worden in zes categorieën. Ze baseren zich hiervoor op de agency en stewardship theorie.

De agency theorie is in essentie gebaseerd op het idee dat individuen hoofdzakelijk handelen uit eigenbelang (Eisenhardt, 1989). Idealiter sluiten de waarden en doelstellingen van familieleden nauw bij elkaar aan en is er geen sprake van zogenaamde agency-problemen. Echter stellen we vast dat de interesses van familieleden uiteenlopend zijn en de financiële doelstellingen aan belangstelling winnen (Westhead & Howorth, 2007). De stewardship theorie daarentegen gaat uit van een relatiegebaseerd systeem, waar individuen handelen in het belang van de onderneming en de focus vooral ligt op niet-financiële doelstellingen. Er is hier geen sprake is van agency kosten (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

In beide theorieën heersen drie belangrijke dimensies waarin familiebedrijven van elkaar kunnen verschillen: aandeelhoudersstructuur, management en doelstellingen. De aandeelhoudersstructuur kan uiteenlopen van een zeer geconcentreerd tot een sterk gespreid aandeelhouderschap. Het management kan variëren van een dominante familiale vertegenwoordiging in het management tot weinig of zelfs geen familiale managers. Tenslotte wordt de laatste dimensie getypeerd door de mate waarin familiebedrijven belang hechten aan financiële doelstellingen enerzijds of niet-financiële doelstellingen anderzijds (Westhead & Howorth, 2007).



Figuur 2: Types familiebedrijven (Westhead and Howorth, 2007)

2.1.4 Agency theorie

2.1.4.1 Algemeen

De agency theorie of principaal-agenttheorie is één van de meest dominante theorieën binnen het gebied van bedrijfsmanagement en daarom zeer relevant voor dit onderzoek. De theorie omschrijft de relatie tussen twee partijen: de eigenaar (principaal) en de manager (agent). In veel organisaties zijn immers managers actief die het bedrijf leiden, maar geen eigenaar zijn van het bedrijf. De aandeelhouders investeren hun geld in het bedrijf om er rendement uit te halen en zijn vaak nauwelijks betrokken bij de dagdagelijkse bedrijfsleiding. Deze splitsing van eigendom en controle wordt de kern van het agency probleem genoemd (Shleifer & Vishny, 1997).

Het agency probleem is een gevolg van de conflicterende belangen van de eigenaars enerzijds en de managers anderzijds. Het belang van de eigenaars bestaat hoofdzakelijk uit het behalen van een zo hoog mogelijk rendement tegen een aannemelijke risicograad. Daarnaast wensen zij stabiliteit en duurzame groei. De managers daarentegen willen graag aanzien verwerven en ambities waarmaken. Hun tijdshorizon is korter dan die van de eigenaars, waardoor ze meer gefocust zijn op kortetermijnresultaten (Jensen & Meckling, 1976).

Volgens Eisenhardt (1989) steunt de agency theorie op de assumptie dat zowel de eigenaar als de manager beperkt rationeel handelen en het daarnaast ook moeilijk is om na te gaan wat de precieze bijdrage is van de manager. Evenzeer stelt hij dat de risicoperceptie van de principaal wellicht anders

ligt dan die van de agent. De manager is gewoonlijk minder risico-avers, met als gevolg het risico dat hij of zij keuzes maakt waarmee de eigenaar niet instemt.

Eigenaars willen agency problemen vermijden, aangezien ze aanzienlijke kosten kunnen teweegbrengen. Om deze kosten zo laag mogelijk te houden, wordt de relatie tussen de agent en de principaal vastgelegd in een contract. Dit contract beschrijft het doen en laten van de manager en geeft richtlijnen tot bepaalde acties in specifieke situaties. Desondanks zullen er door omstandigheden bijna altijd agency kosten voortkomen uit de daden van de agent. Daarnaast behoren ook de kosten van het opstellen en controleren van deze contracten tot de agency kosten. Ook de compensaties die de eigenaar uitrekt aan de managers om hun gedrag beter te kunnen sturen worden tot de agency kosten gerekend (Shleifer & Vishny, 1997).

2.1.4.2 Binnen familiebedrijven

In theorie hebben bedrijven waar het management eveneens ook eigenaar is, en in het bijzonder familiebedrijven, minder last van agency problemen. Er is namelijk een betere overeenstemming tussen de belangen van de eigenaars en het management (Ang, Cole, & Lin, 2000).

Naarmate het familiebedrijf groeit en haar activiteiten uitbreidt, zullen de leidinggevenden echter genooddaakt zijn om autoriteit over te dragen naar tussenmanagers. Deze tussenmanagers zijn niet noodzakelijk een deel van de familie, waardoor het familiebedrijf desondanks te maken kan krijgen met agency problemen (Hofer & Charan, 1984). Daarnaast kunnen we er niet vanuit gaan dat een familiale band een garantie is op een duurzame relatie tussen familieleden. Meer nog, binnen grote familiebedrijven waarin reeds enkele generaties actief zijn, is het mogelijk dat deze familieleden elkaar nauwelijks kennen, hetgeen afwijkende visies en agency problemen tot gevolg kan hebben (Ensley & Pearson, 2005).

Tenslotte kunnen er zich nog conflicten voordoen tussen de familiale aandeelhouders zelf. We kunnen binnen familiebedrijven immers twee soorten aandeelhouders onderscheiden: controlerende aandeelhouders en minderheidsaandeelhouders. Controlerende aandeelhouders hebben vaak een groot deel van hun rijkdom en leven in het bedrijf geïnvesteerd. Ze vertonen eerder een risico-avers karakter en willen zoveel mogelijk controle over het bedrijf behouden. Minderheidsaandeelhouders daarentegen hebben vaak een meer gediversifieerde aandelenportefeuille, en lopen dus minder risico. Zij pleiten dus voor verandering en innovatie, terwijl de familiale eigenaars vaak veiligheid en controle wensen (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2013).

2.1.5 Stewardship theorie

In tegenstelling tot de agency theorie bekijkt de *stewardship* theorie de relatie tussen de principaal en de agent vanuit een sociaal standpunt. De *stewardship* theorie stelt dat managers, al dan niet mede-eigenaar, als stewards fungeren die handelen in het belang van de organisatie (Davis et al., 1997). Individualisme is voor de steward ondergeschikt aan collectivisme. Daarnaast hechten ze

belang aan niet-financiële doelstellingen en houden ze zich aan de relationele contracten die het gedrag binnen het bedrijf regelen (Corbetta & Salvato, 2004).

Davis et al. (1997) stelden in hun onderzoek een tabel op ter vergelijking van de agency theorie en de *stewardship* theorie (zie figuur 3). De verschillen worden weergegeven op basis van zowel een psychologische als situationele invalshoek. De agency theorie wordt onder andere gekenmerkt door een institutionele managementstijl, een grote machtsafstand, een korte tijdshorizon en extrinsieke motivatie. De *stewardship* theorie daarentegen wordt gekenmerkt door een persoonlijke managementstijl, vertrouwen, een korte machtsafstand, intrinsieke motivatie en een lange tijdshorizon.

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

Figuur 3: Vergelijking Agency en Stewardship theorie (Davis et al., 1997)

Volgens de *stewardship* theorie heerst er binnen familiebedrijven van nature uit een gevoel van collectivisme en saamenhorigheid. Dit draagt bij tot de algemene communicatie en vereenvoudigt besluitmakingsprocessen. Bovendien sluiten de belangen vaak nauwer bij elkaar aan en hebben de familieleden een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor het succes en de continuïteit van het familiebedrijf. De familieleden vertonen vaak een sterke intrinsieke motivatie en voelen een verbondenheid en een wil om deel uit te maken van het succes (Davis et al., 1997).

2.1.6 Altruïsme

Schulze, Lubatkin, and Dino (2003) vonden dat er tussen familieleden actief in het familiebedrijf een zekere mate van altruïsme heerst. Concreet houdt dit in dat deze personen meer geven om hun naasten dan om personen waarmee ze geen familiale of emotionele band hebben. Dit zorgt voor loyaliteit tussen familieleden, een betere communicatie en continuïteit doorheen de generaties.

Altruïsme kan echter ook resulteren in nepotisme, het onrechtmatig begunstigen van familie en vrienden. Een familiale manager zal bijvoorbeeld disciplinerende acties ten opzichte van een ander familielid zo vaak mogelijk trachten te vermijden. Dit zou immers vervelende gevolgen kunnen hebben voor de familiale relaties zowel binnen als buiten de organisatie. De evaluaties van de prestaties van de familiale managers worden daarom ook vaak als *biased* beschouwd (Schulze et al., 2003). Daarnaast kan altruïsme leiden tot het toewijzen van hogere functies aan ongekwalficeerde familieleden. Dit alles zal leiden tot een suboptimaal management en kan een significante impact hebben op de creativiteit, motivatie en prestaties binnen familiebedrijven (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

2.1.7 Socio-emotionele welvaart

Het is kenmerkend voor familiebedrijven om niet alleen te streven naar winstmaximalisatie. Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, and De Castro (2011) vonden zelfs dat familiebedrijven vaak de prioriteit geven aan niet-financiële doelstellingen, ook wel socio-emotionele welvaart genoemd (SEW). Deze doelstellingen hebben bijvoorbeeld betrekking op het behoud van de familiale identiteit, het verschaffen van opportuniteiten en werkgelegenheid aan de volgende generaties of sociale en maatschappelijke erkenning verwerven (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). De strategische beslissingen van familiale managers zullen dus niet uitsluitend gebaseerd zijn op financiële motieven, maar ook in behoorlijke mate op niet-financiële motieven. Het geheel van deze doelstellingen draagt bij tot de socio-emotionele welvaart van het bedrijf (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

Het is echter belangrijk om de financiële kant van het bedrijf niet uit het oog te verliezen. Het streven naar een hoge SEW kan echter ook negatieve gevolgen hebben. Wanneer bijvoorbeeld de SEW van het familiebedrijf onder druk komt te staan, is het mogelijk dat de familie besluit om financiële opofferingen te maken in functie van het behoud van de SEW. Het komt bijvoorbeeld geregeld voor dat familiebedrijven een aanbod krijgen om zich aan sluiten bij een coöperatief, hetgeen gunstige en lucratieve opportuniteiten kan bieden. Echter wegen deze voordelen voor de familiale manager vaak niet op tegen het verlies aan controle over het familiebedrijf (Gómez-Mejía et al., 2007). Hun risicoaversie tegenover een verlies aan SEW is groter dan de risicoaversie tegenover financiële verliezen. Desondanks zijn goede financiële prestaties noodzakelijk om het behoud van SEW binnen het familiebedrijf te garanderen (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Omgekeerd zullen eerbare handelsrelaties en een voortreffelijk imago ook de financiële resultaten ten goede komen (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Het al dan niet aanwerven van een niet-familiale manager is voor familiebedrijven vaak een lastige knoop om door te hakken. Het is immers geen garantie dat hij of zij evenveel aandacht zal schenken aan de vooropgestelde niet-financiële doelstellingen. De familie zal van nature uit zo weinig mogelijk macht uit handen geven, zodanig dat de SEW behouden kan worden (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

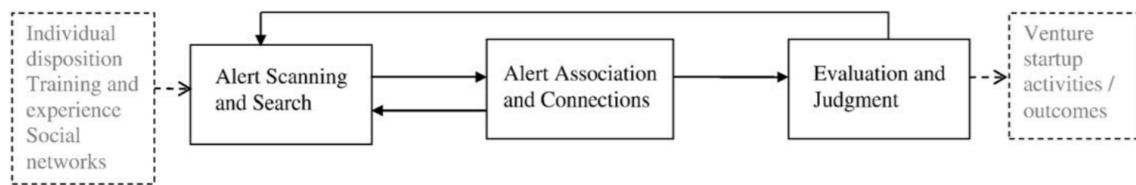
2.2 Entrepreneurial alertness

Nieuwe ondernemingsinitiatieven worden vaak in het leven geroepen als reactie op veranderingen in de omgeving. Deze veranderingen kunnen technologische innovaties zijn, maar ook demografische trends hebben het potentieel om de waarde van producten en grondstoffen te beïnvloeden (Kirzner, 1973, 1979, 1999, 2008). Wanneer veranderingen zich voordoen, hebben ondernemers de kans om deze te signaleren en erop te anticiperen, hetgeen kan leiden tot nieuwe ondernemingsopportunities.

Kirzner introduceerde in 1973 het construct *entrepreneurial alertness* om te verklaren waarom sommige individuen eerder dan anderen ondernemingsopportunities kunnen detecteren (Kirzner, 1999, 2008). Later zorgden navolgende studies voor een uitbreiding van het construct EA, maar desondanks is de literatuur het nog niet helemaal eens over een definitie en wordt er nog steeds ijverig over gedebatteerd (Tang et al., 2012). Een synthese van de voorafgaande werken levert de volgende definitie van EA op: de mate waarin individuen erin slagen om ondernemingsopportunities te ontdekken en succesvol erop te anticiperen (Roundy et al., 2018). We kunnen individuen, waaronder ondernemers of andere beslissingsmakers, dus onderscheiden op basis van hun *entrepreneurial alertness*, een persoonlijkheidskenmerk vergelijkbaar met bijvoorbeeld creativiteit, verdraagzaamheid of gevoeligheid. Het vermogen om een ondernemingsopportunititeit te signaleren en er vervolgens op te anticiperen is wat een alerte beslissingsmaker onderscheidt van niet-alerte.

De identificatie van deze opportunititeiten zijn echter allesbehalve vanzelfsprekend, ze zijn namelijk niet verkrijgbaar in een voorverpakt formaat (Shane, 2000). Volgens Kirzner (1973, 1979) beschikken alerte beslissingsmakers over een 'antenne' die hen in staat stelt om opportunititeiten te ontdekken zonder de nood aan talloze aanwijzingen. Kaish and Gilad (1991) voegden daaraan toe dat deze beslissingsmakers gekenmerkt worden door het consistent analyseren van de omgeving en het opnemen van zoveel mogelijk informatie. De opgedane kennis en ervaringen stellen individuen in staat om verbanden te leggen en vaste denkpatronen of schema's te ontwikkelen (Gaglio & Katz, 2001). McMullen and Shepherd (2006) stellen ten slotte dat het voor ondernemers van cruciaal belang is om nieuwe informatie op een inzichtelijke manier te kunnen beoordelen. Ze moeten er immers toe in staat zijn om te beslissen of deze informatie een lucratieve ondernemingsopportunititeit weerspiegelt.

Tang et al. (2012) onderscheiden in *figuur 5* op basis van de bovenstaande argumenten drie dimensies binnen het construct EA: scannen en informatie zoeken, associatie en connectie, en evaluatie en beoordeling.



Figuur 4: Dimensies van entrepreneurial alertness (Tang et al., 2012)

2.2.1 Scannen en zoeken

Alerte beslissingsmakers zijn voortdurend bezig met het scannen van de omgeving, met als doelstelling het opnemen van zoveel mogelijk relevante informatie en het detecteren van veranderingen in de omgeving die anderen mogelijk over het hoofd zien (Tang et al., 2012). Dit helpt hen bij het opbouwen van een breed spectrum aan domein-relevante informatie en stelt hen in staat om grensverleggend te zijn in hun pogingen om nieuwe ideeën te onderzoeken (Busenitz, 1996). Het geheel aan kennis dat men doorheen de tijd vergaart, is uniek en verschillend van persoon tot persoon. Vaak bekomen mensen informatie op een louter toevallige manier. Het resultaat hiervan is dat individuen op een gegeven moment over belangrijke informatie kunnen beschikken waarvan anderen geen weet hebben (Venkataraman, 1997).

2.2.2 Associatie en connectie

Associatie en connectie is gericht op het uitbreiden van de logica door creatief om te springen met de nieuwe, verworven informatie en deze een plaats te geven binnen het reeds ontwikkelde netwerk aan cognitieve schema's (Lehrer, 2008). Cognitieve schema's zijn dynamische, evoluerende mentale modellen die de kennis en opvattingen van een individu over hoe de wereld werkt, vertegenwoordigen. Ze helpen de aandacht te richten op wat relevant is en begeleiden de informatieverwerking voor een specifieke gebeurtenis (Gaglio & Katz, 2001).

De ontwikkeling van dergelijke schema's zorgt ervoor dat een individu een hogere gevoeligheid creëert voor bepaalde potentiële opportuniteiten en bijgevolg deze eerder kan identificeren. Hoeveel te uitgebreider deze schema's zijn, hoeveel te gemakkelijker deze schema's de identificatie van veranderingen in omgeving kunnen faciliteren. Deze schema's zitten diep in onze denkpatronen geworteld, waardoor ze soms als instinctief worden beschouwd. Denk maar aan een F1-piloot die anticipeert op de manoeuvres van de andere piloten om zo een inhaalbeweging te maken, of profvoetballers die blindelings op elkaar zijn ingespeeld, of ten slotte een schaakspeler met schema's van tientallen combinaties van schaakstukken om de tegenstander af te troeven. In de bovenstaande situaties leiden de sterk ontwikkelde schema's steeds tot een snellere waarneming, voorspelling en reactie op gebeurtenissen (Roundy et al., 2018).

Om betekenis te kunnen geven aan veranderingen in de omgeving en verbanden te kunnen leggen tussen verschillende stimuli, beroepen we ons steeds op onze reeds ontwikkelde schema's. We *matchen* als het ware de reeds verworven informatie met de nieuwe stimuli. Echter verschillen mensen onderling enorm in het interpreteren van en reageren op gebeurtenissen. Het is mogelijk

dat de schema's van twee personen compleet verschillend zijn door sterk uiteenlopende eerdere ervaringen. Hierdoor zullen ze andere verwachtingen hebben en mogelijk andere acties toepassen (Valliere, 2013).

De schematheorie stelt dat EA voortvloeit als zijnde een product van een combinatie aan schema's die doorheen de tijd worden ontwikkeld geactiveerd kunnen worden als reactie op stimuli. Verschillen in deze schema's resulteren in het feit dat sommige individuen meer alert zijn dan andere. Bij alerte individuen zijn de schema's vergelijkbaar met templates die hen toestaat om gewenste patronen te herkennen in een gegeven context (Gaglio & Katz, 2001).

2.2.3 Evaluatie en beoordeling

Nadat de beslissingsmaker de omgeving heeft gescand en de nodige verbanden heeft gelegd tussen de verschillende stukjes informatie, zal hij of zij op een bepaald moment een evaluatie moeten maken of deze nieuwe informatie eventuele ondernemingsopportuniteiten kan weerspiegelen (Baron & Ensley, 2006). De evaluatie- en beoordelingsdimensie van alertheid stelt ondernemers in staat om de inhoud van de nieuwe informatie te analyseren, niet-relevante informatie weg te filteren en een beoordeling te maken of deze informatie uiteindelijk een potentiële opportuniteit weerspiegelt of niet. Deze dimensie weerspiegelt het vermogen van een persoon om inzicht te verwerven in de waarde van specifieke informatie die anderen mogelijk over het hoofd zien. Dit staat beslissingsmakers toe om een schema op te stellen met potentiële acties en zelfs een voorspelling over de toekomst te vormen (Tang et al., 2012).

2.3 Strategisch ondernemend gedrag

Binnen het onderzoeksdomein van strategisch management, zijn de bedrijfsprestaties ongetwijfeld de belangrijkste en meeste sprekende maatstaf (Bettis, Ethiraj, Gambardella, Helfat, & Mitchell, 2016). Hoewel veel verschillende factoren de bedrijfsprestaties kunnen beïnvloeden, wordt algemeen aanvaard dat het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf een belangrijke indicator is (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Om een antwoord te bieden op de vraag wat een bedrijf ondernemend maakt en wat het betekent om ondernemend te zijn, bestuderen we het construct 'strategisch ondernemend gedrag' van Anderson, Eshima, and Hornsby (2019). Het strategisch ondernemend gedrag meet de mate waarin het bedrijf inzet op de exploitatie van nieuwe product- en marktopportuniteiten en de commercialisering van productinnovaties.

Volgens Anderson et al. (2019) zijn innovaties op het niveau van de productmarkt de belangrijkste indicator om ondernemende bedrijven te onderscheiden van conservatieve bedrijven. Deze bewering steunt op drie assumpties. De eerste assumptie is dat productinnovatie een noodzakelijke voorwaarde is om als ondernemend beschouwd te kunnen worden, maar op zich toch tekortschiet. Om ondernemend te zijn, moet het bedrijf een proactieve houding aannemen en inzetten op innovatie om markt- of technologisch leiderschap te verwezenlijken (Covin & Slevin, 1991). Een bedrijf dat een nieuwe productlijn invoert omdat concurrenten dit ook doen, zonder enig risico te nemen, kan niet ondernemend genoemd worden. Het is niet enkel en alleen wat het bedrijf creëert,

maar wat het bedrijf doet met haar creaties, dat betekenis geeft aan ondernemingsgedrag (Covin & Wales, 2012). De tweede assumptie is dat bedrijven ondernemingsgedrag nastreven met als doelstelling een prestatievoordeel te behalen ten opzichte van hun concurrenten. Productinnovatie, en vooral de interactie tussen die innovaties en het cliënteel van het bedrijf, zijn van ontzettend hoge strategische waarde en dus belangrijk in de creatie en het behoud van competitief voordeel (Covin & Lumpkin, 2011). De derde assumptie is dat innovatie en proactiviteit op het productniveau gewoonweg gemakkelijker zijn om vast te stellen en te meten (Covin & Slevin, 1991). Vanuit een praktisch perspectief biedt deze focus op product-marktniveau onderzoekers een bron van waarneembaar en meetbaar gedrag dat het vergelijken van bedrijven en het gebruik in causale modellen vereenvoudigt (Anderson et al., 2019).

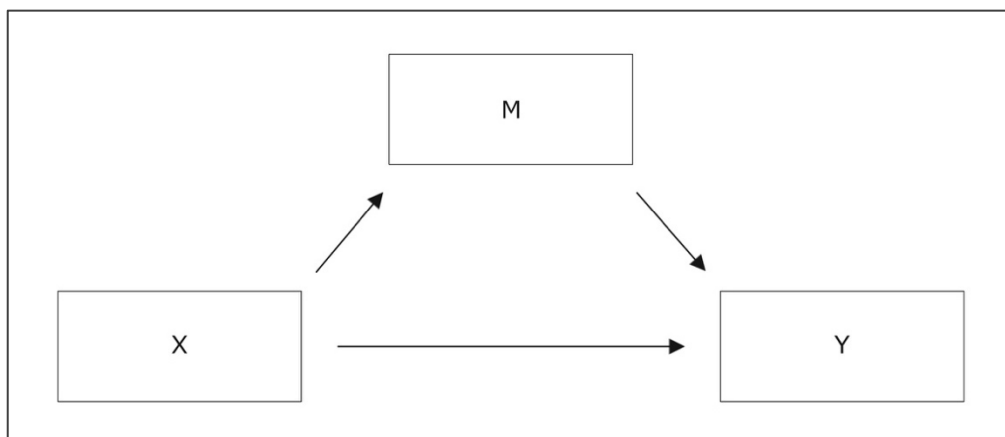
Het construct 'strategisch ondernemend gedrag' is geen vervanging voor andere modellen, zoals EO. Echter heeft dit model een aantal voordelen voor wetenschappers in strategisch ondernemerschap. In tegenstelling tot EO slaagt dit model erin om enkel en alleen de strategische gedragselementen te isoleren die de onderneming in nieuwe product- en marktsegmenten plaatsen (Anderson et al., 2019).

3 HYPOTHESEONTWIKKELING

Om het onderzoek te kaderen, werd een centrale onderzoeksvraag opgesteld. Deze werd als volgt geformuleerd:

Wat is het effect van de entrepreneurial alertness van beslissingsmakers op het strategisch ondernemend gedrag en de prestaties van familiebedrijven en heeft het strategisch ondernemend gedrag een mediërende rol?

Zoals hierboven in de centrale onderzoeksvraag beschreven staat, willen we in eerste instantie weten of de *entrepreneurial alertness* van beslissingsmakers een positief effect heeft op zowel het strategisch ondernemend gedrag, als op de prestaties van de familiale ondernemingen. Tenslotte vragen we ons af of het strategisch ondernemend gedrag in bovenstaand model een mediërende rol speelt.



Figuur 5: theoretisch model

Mediatie impliceert een situatie waarin het effect van de onafhankelijke variabele X op de afhankelijke variabele Y volledig of deels kan worden verklaard door middel van een derde, mediërende variabele M. In een dergelijk model zijn er dus twee trajecten waarop de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele beïnvloedt. Eén traject loopt van X naar Y, zonder M te passeren, en wordt het directe effect genoemd. Het tweede traject wordt het indirecte effect genoemd en loopt van X naar Y via M. Het indirecte effect geeft weer hoe Y wordt beïnvloed door X in een causaal verband waarin X een invloed heeft op M, en M vervolgens op Y (Hayes, 2013).

Nu het theoretisch model besproken is, kunnen we hieraan een invulling geven in functie van de centrale onderzoeksvraag. Dit gebeurt door middel van een aantal hypothesestellingen, dewelke hieronder uiteengezet worden.

3.1 *Entrepreneurial alertness* en de prestaties van familiebedrijven

Er is in het kader van ondernemerschap reeds uitgebreid onderzoek gevoerd naar fundamentele vragen zoals waarom niet iedereen erin slaagt om nieuwe ondernemingsopportunities te ontdekken (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Het is echter algemeen erkend dat de persoonlijkheid en individuele kenmerken van de beslissingsmaker een belangrijke rol spelen in dit proces (Kickul & Gundry, 2002). In de literatuur wordt overeengekomen dat ondernemers met een hoge mate van *entrepreneurial alertness* gemakkelijker opportuniteiten in de omgeving kunnen ontdekken en benutten (Gaglio & Katz, 2001). Alertheid bij ondernemers verwijst naar 'een houding van ontvankelijkheid voor beschikbare, maar tot dusver over het hoofd geziene kansen' (Kirzner, 1999). Volgens Kirzner (1999) kan de alertheid van beslissingsmakers een belangrijke waarde toevoegen aan de bedrijfsprestaties. *Entrepreneurial alertness* helpt beslissingsmakers namelijk om bewust te worden van veranderingen en trends in de omgeving.

EA helpt beslissingsmakers in situaties van onzekerheid en stelt hen in staat om patronen en verbanden te zien die voor anderen verborgen zijn (Kirzner, 1973). Dit komt volgens Kirzner wellicht doordat de perceptie van alerte beslissingsmakers over de omgeving en hun vermogen om de gevolgen van veranderingen in te schatten, beter gekalibreerd en nauwkeuriger zijn dan die van niet-alerte beslissingsmakers. Hierdoor hebben ze een verhoogde gevoeligheid ontwikkeld voor ondernemingsopportunities in de omgeving. Dit stelt alerte beslissingsmakers in staat om hier snel op te kunnen anticiperen en de bedrijfsactiviteiten aan te passen, hetgeen een positieve invloed heeft op de prestaties van bedrijven (Roundy et al., 2018).

Daarnaast gaan alerte beslissingsmakers volgens Priem, Rasheed, and Kotulic (1995) instinctiever tewerk en beroepen ze zich minder op uitgebreide, strategische analysetechnieken, dewelke vaak duur en tijdrovend zijn. Alerten beslissingsmakers bezitten een zekere behendigheid die hen in staat stelt om sneller tot actie over te gaan in vergelijking met beslissingsmakers die gebruikmaken van methodische evaluatietechnieken (Roundy et al., 2018). Hierdoor staan ze steeds een stap voor op niet-alerten concurrenten en kunnen ze genieten van *first-mover* voordelen bij het exploiteren van opportuniteiten (Baum & Wally, 2003).

Entrepreneurial alertness is bijgevolg een belangrijk ingrediënt voor een succesvol en duurzaam ondernemerschap. Het creëert een cultuur van proactiviteit en geeft beslissingsmakers de kans om concurrentievoordelen te creëren (Marnix, 2006). Doordat alerte beslissingsmakers accurater tewerk gaan en toegang hebben tot een uitgebreidere voorkennis, gekoppeld aan de verhoogde behendigheid, slagen ze erin om sneller aanpassingen door te voeren en beter te anticiperen op veranderingen dan concurrenten (Roundy et al., 2018).

Hypothese 1: Er is een direct en positief verband tussen EA bij beslissingsmakers en de prestaties van familiebedrijven.

3.2 Entrepreneurial alertness en strategisch ondernemend gedrag in familiebedrijven

Het construct 'strategisch ondernemend gedrag' stelt vast in welke mate het bedrijf inzet op de exploitatie van nieuwe product- en marktopportunities en de commercialisering van productinnovaties (Anderson et al., 2019). Hierbij wordt sterk de nadruk gelegd op het introduceren van iets nieuws op de markt, zoals een product of service (Edwards & Gordon, 1984). Ondanks de grote hoeveelheid aan onderzoek naar innovatie, is er nog niet veel kennis over de specifieke rol van de verschillende factoren die van invloed zijn op de innovativiteit en ondernemendheid van een bedrijf. De alertheid bij beslissingsmakers en het effect ervan op het strategische ondernemend gedrag van het bedrijf is een van deze nauwelijks onderzochte factoren (Solesvik & Gulbrandsen, 2012).

In het verleden werd al in het onderzoek van Yu (2001) vastgesteld dat de alertheid van beslissingsmakers positief gerelateerd is aan de innovativiteit van een bedrijf. Meer diepgaand onderzoek naar het effect van EA op het strategisch en ondernemend gedrag van bedrijven werd geleverd door Roundy et al. (2018). Volgens hen kan EA bij beslissingsmakers het strategisch gedrag van bedrijven op drie manieren beïnvloeden. Ten eerste zijn alerte beslissingsmakers scherpzinniger, waardoor ze sneller patronen van nieuwe, betekenisvolle informatie zullen onderscheppen in een complexe reeks aan gebeurtenissen en trends (Baron & Ensley, 2006). Ook slagen ze er beter in om de implicaties en consequenties van gebeurtenissen in te schatten (Gaglio & Katz, 2001). EA staat de beslissingsmaker toe om het geheel te aanschouwen en de juiste verbanden te leggen, terwijl anderen slechts een onsamenhangend geheel aan gebeurtenissen zien (Baron & Ensley, 2006).

Ten tweede draagt het vermogen van alerte beslissingsmakers om patronen te herkennen in de omgeving bij tot een betere anticipatie op en voorspelling van de toekomstige stand van zaken (Kirzner, 1999). Ze bezitten over een meer ontwikkelde voorkennis en zijn geoefend zijn in het benutten van de juiste schema's om betrouwbare voorspellingen te maken over potentiële ondernemingsopportunities in de toekomst (Gaglio & Katz, 2001). Een belangrijk gevolg van EA is het detecteren van opportunititeiten voordat anderen dat doen. Alerte beslissingsmakers hebben hierdoor een voorsprong bij het exploiteren van deze opportunititeiten en zullen daarom minder initiële concurrentie ervaren (Kirzner, 1979).

Ten derde leiden ondernemingsopportunities ontdekt door alerte beslissingsmakers vaker tot meer ingrijpende innovaties (Roundy et al., 2018). Jaskiewicz, Combs, and Rau (2015) onderzochten het strategisch gedrag van wijnbouwbedrijven en vonden dat een ondernemende *mindset* niet alleen resulteerde in *first-mover* voordelen, maar ook grotere en meer drastische strategische acties tot gevolg had. De strategische acties zijn vaak ingrijpender omdat alerte beslissingsmakers zich niet zodanig laten bedwingen door beperkingen of barrières (Eggers & Kaplan, 2013). Hieruit volgt de onderstaande hypothese:

Hypothese 2: Er is een positief verband tussen EA bij beslissingsmakers en het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven.

3.3 Strategisch ondernemend gedrag en de prestaties van familiebedrijven

Een belangrijke vraag in onderzoek naar strategisch ondernemerschap is de impact van de ondernemendheid van een organisatie op haar prestaties. Het construct 'strategische ondernemend gedrag' ontwikkeld door Anderson et al. (2019) is een relatief nieuw gegeven, waardoor specifiek onderzoek naar de prestatie-implicaties ervan zeer beperkt is. Om die reden bekijken we voor de opbouw van deze hypothese een vergelijkbaar construct dat reeds ruim bestudeerd is en nauw aansluit bij het construct van Anderson et al. (2019), namelijk '*Entrepreneurial Orientation*' (EO).

EO is in de loop der jaren uitgegroeid tot één van de belangrijkste constructen binnen de literatuur inzake strategisch management en ondernemerschap (Shane & Venkataraman, 2000). Het construct EO komt voort uit het werk van (Miller, 1983). Hij definieert ondernemende bedrijven als 'zij die gericht zijn op innovatie in de productmarkt door risicovolle initiatieven te nemen, en op een proactieve manier innovaties ontwikkelen in een poging hun concurrenten te verslaan' (Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2013).

Verschillende wetenschappelijke werken hebben de relevantie van EO voor ondernemingssucces aangetoond (Palmer, Niemand, Stöckmann, Kraus, & Kailer, 2019). EO heeft namelijk een positief effect op de omzetgroei (Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995) en is in staat om innovatie te voorspellen (Bouncken, Plüschke, Pesch, & Kraus, 2014). Zowel voor *start-ups* als voor bestaande bedrijven stimuleert een ondernemende ingesteldheid de expansie van de bedrijfsactiviteiten, technologische vooruitgang en vermogenscreatie (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch et al. (2009) geven aan de hand van een meta-analyse de relatie tussen EO en bedrijfsprestaties weer. Hierbij stelt hij vast dat zowel EO, alsook alle individuele dimensies van EO, positief correleren met ondernemingssucces. Bedrijven met een hoge EO kunnen beter omgaan met snel veranderende en competitieve omgevingen, verkorte productlevenscycli en toegenomen globalisering (Tang, Tang, Marino, Zhang, & Li, 2008). Dergelijke bedrijven hebben de neiging om kansen sneller te identificeren en te benutten dan hun rivalen, en zijn meer geneigd de zakelijke en financiële risico's te accepteren die gepaard gaan met het maken van gewaagde concurrentiebewegingen (Rauch et al., 2009).

Bovenstaande bevindingen uit de literatuur tonen over het algemeen aan dat EO leidt tot betere bedrijfsprestaties. Schepers et al. (2013) onderzochten echter of het verband tussen EO en bedrijfsprestaties evenwel standhield in de context van familiebedrijven. Familiebedrijven worden immers gekenmerkt door een sterke SEW (Gomez-Mejia et al., 2011), hetgeen mogelijk een significant effect heeft op de relatie tussen EO en prestaties (Schepers et al., 2013). De resultaten van het onderzoek tonen echter aan dat EO de prestaties positief beïnvloedt. Dit komt overeen met de eerdere bevindingen en geven aan dat de positieve relatie tussen EO en prestaties ook van toepassing is bij familiebedrijven.

Naarmate de empirische resultaten omtrent de prestatie-implicaties van EO zich blijven opstapelen (Wiklund & Shepherd, 2003), wordt het steeds duidelijker dat er een positieve relatie bestaat tussen strategisch ondernemend gedrag en prestaties. Op basis van deze bevindingen stellen we de volgende hypothese:

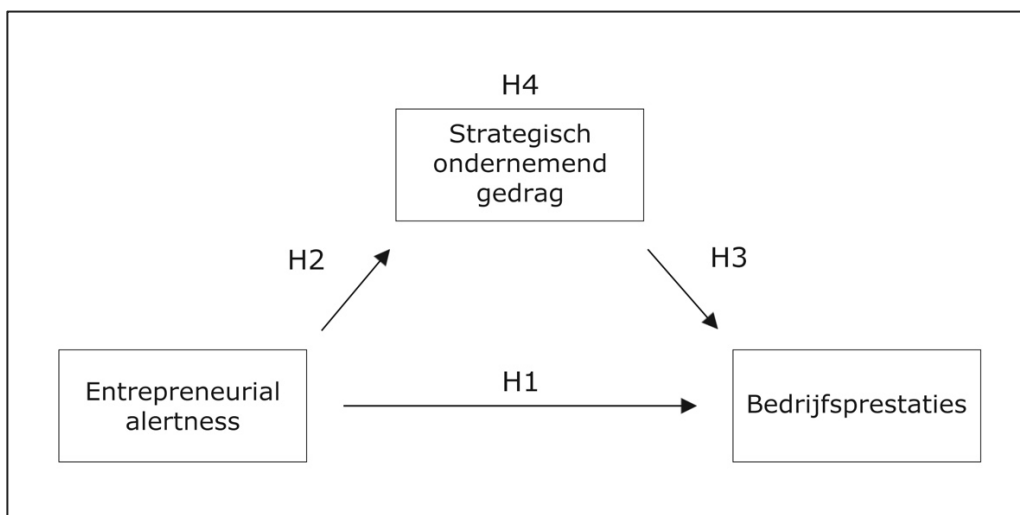
Hypothese 3: Er is een positief verband tussen het strategisch ondernemend gedrag en de prestaties van familiebedrijven.

3.4 Strategisch ondernemend gedrag als mediator

Op basis van de bovenstaande bevindingen uit de literatuur vermoeden we dat de mate van *entrepreneurial alertness* bij beslissingsmakers een direct effect heeft op de prestaties van het bedrijf. Echter hebben we het vermoeden dat deze relatie deels verklaard kan worden door middel van een mediërende variabele, namelijk het strategisch ondernemend gedrag. Aangezien de mediërende rol van het strategisch ondernemend gedrag tussen EA en de bedrijfsprestaties nog nooit eerder onderzocht is, kunnen we deze veronderstellingen niet onderbouwen op basis van literatuur en heeft deze hypothese een zeer exploratief karakter.

Hypothese 4: Het strategisch ondernemend gedrag van het familiebedrijf medieert het verband tussen EA bij beslissingsmakers en de bedrijfsprestaties.

Na het invullen van de bovenstaande hypothesen in het conceptueel model verkrijgen we de volgende grafische voorstelling van het onderzoek:



Figuur 6: Grafische voorstelling hypothesen

4 ONDERZOEKSOPZET

Dit hoofdstuk bespreekt de wijze waarop de gegevens voor dit onderzoek verzameld en verwerkt werden, zodat we op een gefundeerde manier een antwoord kunnen bieden op de onderzoeksvragen opgesteld in het voorgaande hoofdstuk. Om te beginnen wordt er dieper ingegaan op de manier waarop de data verzameld is en het statistische programma dat gebruikt werd voor de verwerking. Tenslotte volgt een uitgebreide uiteenzetting van de variabelen toegepast in de regressiemodellen.

4.1 Dataverzameling en verwerking

Er werd besloten om met vijf masterstudenten een gezamenlijke dataverzameling te organiseren. De keuze hiervoor was evident, aangezien we ons tot dezelfde doelgroep richtten en de onderzoeksvragen nauw bij elkaar aansloten. Voor dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een database bestaande uit gegevens van 385 Vlaamse familiebedrijven. Deze database werd samengesteld door de studenten zelf door middel van gezamenlijk en hoofdzakelijk online opzoekwerk naar familiebedrijven die in aanmerking kwamen voor het onderzoek. Hierbij werd de definitie van Chua et al. (1999) van een familiebedrijf gehanteerd als criterium:

'Een bedrijf dat in handen is van een dominante coalitie bestaande uit leden van dezelfde familie of een klein aantal families en bestuurd worden met de intentie om de onderneming meerdere generaties voort te zetten binnen dezelfde familie(s)'.

Vervolgens werd er een vragenlijst opgesteld in Qualtrics die achtereenvolgens de verschillende thema's binnen het kader van familiebedrijven toetste (zie bijlage 1). De vereiste voor het invullen van de vragenlijst was dat de respondent een besturende positie of kaderfunctie moest bekleden in een Vlaams familiebedrijf. De vragenlijst is hoofdzakelijk samengesteld uit vragen die rechtstreeks uit de verschillende wetenschappelijke bronnen kwamen (Anderson et al., 2019; Eshima & Anderson, 2017; Faia, Rosa, & Machado, 2014). Op die manier waren we er zeker van te werken met betrouwbare schalen die reeds meermaals gevalideerd zijn.

De respondenten werden door middel van een begeleidende e-mail verzocht om deel te nemen aan de bevraging door te navigeren naar de bijhorende link (zie bijlage 2). Deelname aan het onderzoek was op vrijwillige basis en de anonieme en vertrouwelijke verwerking van de gegevens werd gegarandeerd. In totaal werden er 385 vragenlijsten verstuurd naar Vlaamse familiebedrijven, hoofdzakelijk gesitueerd in de provincie Limburg. Echter was de respons op de vragenlijsten zeer miniem. Een mogelijke oorzaak hiervoor was de ongelukkige timing van de dataverzameling door de acute uitbraak van het virus COVID-19 en even later de complete *lockdown* als gevolg. Onze dataverzameling kwam hierdoor sterk in het gedrang. Daarom besloten we over te gaan tot het telefonisch contacteren van de familiebedrijven. Hierdoor namen we een stijging van de responsgraad waar. Het was echter zeer aannemelijk dat het invullen van de vragenlijsten op dat moment niet prioritair was voor de doelgroep. Uiteindelijk werden er gedurende een periode van vier weken 98 vragenlijsten volledig ingevuld. Dit betekent een responsgraad van 25,45%.

Na het verzamelen van de gegevens werden deze geïmporteerd en verwerkt in de statistische software SPSS Statistics 25. Om het onderling vergelijken van de verschillende variabelen te vereenvoudigen, werden de items van de schalen elk gestandaardiseerd naar een waarde tussen 0 en 1. Op die manier kunnen verschillende schaalengten in een oogopslag naast elkaar beoordeeld worden.

De eerste drie hypothesen worden getoetst door middel van lineaire regressieanalyses in SPSS. Het testen van de mediatie in hypothese 4 gebeurt in deze masterproef aan de hand van de PROCESS-module ontwikkeld door Andrew F. Hayes. Deze module biedt een aantal voordelen, zoals bijvoorbeeld het genereren van bootstrap betrouwbaarheidsintervallen voor het conditioneel indirect effect. Bij de toepassing van deze module werd model 4 gehanteerd, dewelke mediatie representeert.

4.2 Variabelen

In dit onderdeel worden de verschillende variabelen in het onderzoek en de gebruikte schalen besproken. Allereerst wordt de exogene '*entrepreneurial alertness*' toegelicht. Hierna verklaren we de endogene variabelen in dit onderzoek, namelijk de het 'strategisch ondernemend gedrag' en de 'bedrijfsprestaties'. Vervolgens lichten we de variabele 'strategisch ondernemend gedrag' verder toe in het kader van de mogelijk mediërende rol tussen '*entrepreneurial alertness*' en 'strategisch ondernemend gedrag'. Tenslotte worden de controlevariabelen besproken.

4.2.1 Exogene variabelen

Entrepreneurial alertness. De mate van EA bij beslissingsmakers werd gemeten aan de hand van een schaal ontwikkeld door Tang et al. (2012) en gevalideerd door onder andere Faia et al. (2014). De schaal bestaat uit 13 items, onderverdeeld in 3 verschillende dimensies: 'scannen en zoeken', 'associatie en connectie' en 'evaluatie en beoordeling'. Om AE te meten gebruiken we een Likertschaal met 7 punten waarbij 1 – Helemaal niet akkoord en 7 – Helemaal akkoord.

De eerste dimensie 'scannen en zoeken' (Cronbach's $\alpha = 0,79$) bestaat uit 6 items. Een voorbeeld van een item is: 'Ik ben voortdurend actief op zoek naar nieuwe informatie'.

De tweede dimensie 'associatie en connectie' (Cronbach's $\alpha = 0,90$) bestaat uit 3 items. Een voorbeeld van een item is: 'Ik zie verbanden tussen schijnbaar niet-gerelateerde stukjes informatie'.

De derde dimensie 'evaluatie en beoordeling' (Cronbach's $\alpha = 0,88$) bestaat uit vier items. Een voorbeeld van een item is: 'Ik kan gemakkelijk *high-value* van *low-value* opportuniteiten onderscheiden'.

4.2.2 Endogene variabelen

Bedrijfsprestaties. Voor het meten van de bedrijfsprestaties volgen we de aanbevelingen op van enkele voorgaande onderzoeken en vertrouwen we op de zelfrapportage van de beslissingsmakers (Dess & Robinson Jr, 1984; Roundy et al., 2018). Objectieve maatstaven in het kader van deze masterproef waren immers geen optie, daar de jaarrekeninggegevens van 2020 pas beschikbaar zijn in 2021. Ondanks haar tekortkomingen, is deze subjectieve methode sterk gecorrigeerd met objectieve equivalenten en desondanks een betrouwbaar meetinstrument voor het vaststellen van de bedrijfsprestaties (Wall et al., 2004). Bovendien stellen subjectieve metingen respondenten in staat om de relatieve prestaties te beoordelen in vergelijking met de sector. Objectieve prestatiestatistieken kunnen daarentegen variëren per industrie of sector, waardoor de relatie tussen belangrijke onafhankelijke variabelen en bedrijfsprestaties mogelijk wordt verduisterd (Dawes, 1999).

De bedrijfsprestaties werden gemeten door aan de respondenten te vragen hoe goed ze denken dat het bedrijf presteert ten opzichte van vergelijkbare bedrijven in de sector op basis van de volgende criteria (Cronbach's $\alpha = 0,86$): 'rendabiliteit van het vermogen', 'omzetgroei', 'groei van de ondernemingswaarde', 'winstmargegroei', 'groei aantal werknemers' en 'groei marktaandeel' (Eshima & Anderson, 2017). Het betreft een 5-punts Likertschaal met 1 – Laag (100% - 80%), 2 – Laag-midden (80% - 60%), 3 – Midden (60% - 40%), 4 – Midden-top (40% - 20%) en 5 – Top (20%).

Strategisch ondernemend gedrag. Het strategisch ondernemend gedrag (SOG) werd gemeten aan de hand van een schaal die relatief recent ontwikkeld werd door Anderson et al. (2019). Het betreft een 7-punts Likertschaal met vier items waarbij 1 – Helemaal niet akkoord en 7 – Helemaal akkoord (Cronbach's $\alpha = 0,88$).

De schaal is niet noodzakelijk ontwikkeld ter vervanging voor andere modellen, zoals EO. Echter heeft dit model een aantal voordelen voor wetenschappers in het kader van strategisch ondernemerschap. In tegenstelling tot EO slaagt deze constructie erin om enkel en alleen de strategische gedragselementen te isoleren die de onderneming in nieuwe product- en marktsegmenten plaatsen. De toepassing van het construct SEB's staat onderzoekers dus toe om het strategisch gedrag van bedrijven op het markt- en productniveau te meten met een hogere nauwkeurigheid en minder meetfouten (Anderson et al., 2019). Een voorbeeld van een item is: 'Over het algemeen prefereren de topmanagers van ons bedrijf de leiding te nemen in onze sector bij de introductie van nieuwe producten'.

4.2.3 Controlevariabelen

Enkele externe factoren worden opgenomen als controlevariabelen omdat ze een effect hebben op de bovenstaande variabelen en de onderlinge verbanden kunnen beïnvloeden. Naar deze variabelen gaat geen specifieke aandacht uit in het onderzoek, maar om bovenstaande reden worden ze opgenomen in de regressies.

Om te controleren op verschillen in de **grootte** van bedrijven, hetgeen het vermogen van respondenten om strategische beslissingen te nemen kan beïnvloeden, hebben we de bedrijfsgrootte gemeten aan de hand van het aantal voltijdse werknemers. De **leeftijd** van het bedrijf werd gemeten door leidinggevenden te vragen in welk jaar het bedrijf werd opgericht om rekening te houden met de mogelijkheid dat respondenten in jongere bedrijven meer bereid zijn om strategische beslissingen te nemen (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000). Ook werd er gevraagd naar het **aantal generaties** van dezelfde familie er reeds in het familiebedrijf actief zijn geweest. Latere generaties zijn volgens Cruz and Nordqvist (2012) geneigd om een externe oriëntatie te hebben in tegenstelling tot de interne focus van de eerste generatie. Om verschillen als gevolg van markteffecten op te vangen, nemen we dummy-variabelen op voor de meest voorkomende **sectoren**: 'productie', 'retail' en 'diensten'.

Tabel 1: Omschrijving van de variabelen

| Variabele | Omschrijving |
|-------------|--|
| EA | Maatstaf voor <i>entrepreneurial alertness</i> bij beslissingsmakers |
| SOG | Maatstaf voor het strategisch ondernemend gedrag van bedrijven |
| prestaties | Maatstaf voor de bedrijfsprestaties |
| werknemers | Totaal aantal voltijdse werknemers in het bedrijf |
| In_werkn | Natuurlijke logaritme van de variabele 'werknemers' |
| leeftijd | De leeftijd van het bedrijf |
| In_leeft | Natuurlijke logaritme van de variabele 'leeftijd' |
| generatie | Het aantal generaties binnen de familie reeds actief is in het bedrijf |
| sect_prod | Dummy variabele voor de productiesector |
| sect_retail | Dummy variabele voor de retailsector |
| sect_dienst | Dummy variabele voor de dienstensector |

5 ANALYSE EN RESULTATEN

5.1 Beschrijvende analyse

Om een beeld te schetsen van de gegevens in de databank, beginnen we dit hoofdstuk met een beschrijvende analyse van de variabelen.

Tabel 2: Beschrijvende analyse van de variabelen

| Variabele | Observaties | Mediaan | Gemiddelde | Standaarddeviatie | Min. | Max. |
|-------------|-------------|---------|------------|-------------------|--------|--------|
| EA | 92 | 0,7381 | 0,7463 | 0,1078 | 0,3690 | 1 |
| SOG | 92 | 0,5714 | 0,5877 | 0,1665 | 0,1429 | 0,9643 |
| prestaties | 92 | 0,6333 | 0,6420 | 0,1566 | 0,3333 | 1 |
| werkn | 92 | 8,00 | 76,46 | 351,42 | 0 | 2420 |
| ln_werkn | 92 | 2,6391 | 2,9380 | 1,1144 | 1,79 | 7,79 |
| leeftijd | 92 | 29,50 | 35,13 | 25,634 | 1 | 118 |
| ln_leeftijd | 92 | 3,3842 | 3,2501 | 0,9020 | 0 | 4,77 |
| generatie | 92 | 2,00 | 1,88 | 0,85 | 1 | 4 |
| sect_prod | 92 | 0 | 0,4130 | 0,49508 | 0 | 1 |
| sect_retail | 92 | 0 | 0,2826 | 0,45273 | 0 | 1 |
| sect_dienst | 92 | 0 | 0,2609 | 0,44152 | 0 | 1 |

Tabel 2 geeft de beschrijvende analyse weer van de variabelen gebruikt in het onderzoek. Voor elke variabele kunnen we het volledige aantal van 92 observaties noteren. De familiebedrijven in de database bestaan gemiddeld reeds 35 jaren (het bereik was 1 tot 118 jaren) en zijn gemiddeld bijna 2 generaties actief (het bereik was 1 tot 4 of meer) actief. De bedrijven hadden gemiddeld 76 voltijdse werknemers tewerkgesteld (het bereik was 0 tot 2420), en de twee meest voorkomende sectoren waren productie (41,30%) en retail (28,26%). Van de familiebedrijven uit de steekproef was 88% volledig eigendom van één familie.

Bij het vergelijken van het gemiddelde en de mediaan per variabele, stelden we een sterke positieve scheefheid vast bij de variabelen 'werknemers' en 'leeftijd'. Om een normale verdeeldheid te benaderen voor deze variabelen, werden door middel van een log-transformatie de variabelen 'ln_werknemers' en 'ln_leeftijd' opgenomen in de analyse. Dit was van belang met het oog op verdere analyses. De enkele uitschieters in deze database werden manueel gecontroleerd. Er werden echter geen verdachte waarden vastgesteld, waardoor de gegevens behouden konden worden.

Uit de resultaten blijkt dat de beslissingsmakers in deze steekproef met een gemiddelde score van 0,75 over het algemeen ruim akkoord gingen met de stellingen inzake *entrepreneurial alertness*.

Hieruit leren we dat de beslissingsmakers in deze steekproef zichzelf beschouwen als zijnde alert voor informatie en prikkels in de omgeving. Bovendien kunnen ze naar eigen zeggen gemakkelijk verbanden leggen en een doordachte evaluatie vormen over opportuniteiten.

De familiebedrijven in dit onderzoek vertonen een neutraal karakter inzake hun strategische, ondernemende activiteiten. We stellen voor de variabele 'SOG' een score van 0,59 vast, hetgeen weerspiegelt dat de respondenten gemiddeld noch akkoord, noch niet akkoord gingen met de stellingen uit de vragenlijst. Hieruit kunnen we afleiden dat de familiebedrijven in dit onderzoek een veilige en afwachtende houding aannemen tegenover productinnovatie en zelden het initiatief nemen om nieuwe producten op de markt introduceren.

De beslissingsmakers in deze steekproef zijn over het algemeen positief over de prestaties van het familiebedrijf ten opzichte van de sector. De gemiddelde waarde op basis van de verschillende items bedraagt 0,64 met een minimum van 0,33 en een maximum van 1. Hiermee positioneren ze zichzelf eerder in het centrum van de schaal, hetgeen het midden van sector representeert.

5.2 Correlatieanalyse

Na het bespreken van de resultaten van de beschrijvende analyse, kunnen we overgaan tot het controleren van eventuele samenhang tussen de variabelen. Deze controle gebeurt aan de hand van een correlatieanalyse (zie *tabel 3*).

De correlaties tussen de variabelen in deze studie worden uitgedrukt in een Pearson's correlatiecoëfficiënt. Indien de waarde van de coëfficiënt negatief of positief is, spreken we van een respectievelijk negatief of positief verband tussen twee variabelen. Hoe dichter de coëfficiënt tot nul nadert, hoe zwakker het verband.

Tabel 3 geeft de Pearson correlatie weer van de variabelen opgenomen in dit onderzoek. We stellen meteen een positieve correlatie vast tussen de mate van *entrepreneurial alertness* bij beslissingsmakers en het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf ($p < 0,01$; $r = 0,288$). Deze vaststelling ligt in lijn met de bevindingen uit de literatuur. *Entrepreneurial alertness* vertoont echter een zwakke correlatie met zowel de bedrijfsprestaties ($r = 0,122$). Deze werd bijgevolg niet significant bevonden. Verder zien we dat het strategisch ondernemend gedrag een significante, positieve correlatie vertoont met de bedrijfsprestaties ($p < 0,01$; $r = 0,349$), hetgeen overeenstemt met de bevindingen in de literatuur.

Tenslotte stellen we significante correlaties vast tussen de generatie en het zowel het natuurlijk logaritme van het aantal werknemers ($p < 0,01$; $r = 0,289$), als het natuurlijk logaritme van de leeftijd ($p < 0,01$; $r = 0,563$). Dit is een logische vaststelling, aangezien binnen oudere bedrijven vaak reeds meerdere generaties actief zijn. Daarnaast is de correlatie tussen de natuurlijk logaritmes van het aantal werknemers en de leeftijd ook significant ($p < 0,05$; $r = 0,391$). De oudere bedrijven in deze steekproef hebben dus ook gemiddeld het grootste personeelsbestand.

Tabel 3: Correlatiematrix

| | EA | SOG | prestaties | ln_werkn | ln_leeft | generatie | sect_prod | sect_retail | sect_dienst |
|-------------|----------|-----------|------------|----------|----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| EA | 1,000 | | | | | | | | |
| SOG | 0,288*** | 1,000 | | | | | | | |
| prestaties | 0,122 | 0,349*** | 1,000 | | | | | | |
| ln_werkn | -0,052 | 0,302*** | 0,251** | 1,000 | | | | | |
| ln_leeftijd | -0,135 | -0,049 | 0,183* | 0,391** | 1,000 | | | | |
| Generatie | -0,257** | -0,003 | 0,135 | 0,289*** | 0,563*** | 1,000 | | | |
| sect_prod | 0,152 | 0,208** | -0,085 | 0,003 | 0,001 | -0,038 | 1,000 | | |
| sect_retail | -0,170 | -0,301*** | -0,061 | -0,146 | 0,112 | 0,146 | -0,527*** | 1,000 | |
| sect_dienst | -0,029 | 0,022 | 0,168 | 0,007 | -0,140 | -0,121 | -0,498*** | -0,373*** | 1,000 |

Statistisch significant op het 10%-niveau *

Statistisch significant op het 5%-niveau **

Statistisch significant op het 1%-niveau ***

5.3 Regressieanalyse

Na de beschrijvende analyse en de correlatieanalyse, gaan we over naar de regressievergelijkingen. In dit onderdeel zullen de opgestelde hypothesen getest worden aan de hand van een meervoudige regressie, waarmee we het effect van de variabelen proberen te verklaren. Aan de hand van deze regressievergelijking, wordt de grootte van deze verandering voorspeld door middel van een regressiecoëfficiënt.

5.3.1 Hypothese 1

De eerste hypothese stelt dat de *entrepreneurial alertness* van beslissingsmakers een positief effect heeft op de prestaties van familiebedrijven. Deze hypothese zal onderzocht worden aan de hand van een meervoudige lineaire regressieanalyse. In het eerste onderdeel van *tabel 6* wordt een samenvatting gegeven van het volledige model. Vervolgens worden de coëfficiënten van de afhankelijke variabele en de controlevariabelen weergegeven.

Tabel 4: Regressieanalyse hypothese 1

| Lineaire regressie | | Aantal observaties | 92 | |
|--------------------|-------------|--------------------|----------|----------|
| prestaties | | F(7, 84) | 1,9961 | |
| | | Prob > F | 0,0651 | |
| | | R-kwadraat | 0,1426 | |
| | Coëfficiënt | St. dev. | t-waarde | p-waarde |
| EA | 0,2727 | 0,1547 | 1,7628 | 0,0816 |
| ln_werkn | 0,0319 | 0,0166 | 1,9271 | 0,0573 |
| ln_leeft | 0,0176 | 0,0224 | 0,7875 | 0,4332 |
| generatie | 0,0148 | 0,0233 | 0,6345 | 0,5275 |
| sect_prod | 0,0614 | 0,0830 | 0,7399 | 0,4614 |
| sect_retail | 0,0773 | 0,0870 | 0,8884 | 0,3769 |
| sect_dienst | 0,1333 | 0,0851 | 1,5661 | 0,1211 |

Tabel 4 geeft de resultaten betreffende de regressievergelijking voor de eerste hypothese weer. Wanneer we kijken naar de significantie van het volledige model, stellen we een F-waarde van 1,9961 vast. Deze F-waarde ($p = 0,0651$) is slechts significant op basis van een 10%-significantieniveau ($p < 0,1$), hetgeen impliceert dat dit regressiemodel eerder een zwakke significantie vertoont. Daarnaast stellen we vast dat in dit model 14,26% van de variantie in de bedrijfsprestaties voorspeld wordt door EA en de controlevariabelen.

Om de eerste hypothese te testen, analyseren we het effect van de EA bij beslissingsmakers op de prestaties van familiebedrijven. Volgens de regressieanalyse zal EA een positief effect van 0,2727

teweegbrengen op de prestaties van het familiebedrijf. Wanneer we kijken naar de bijhorende p-waarde ($p = 0,0816$) kunnen we concluderen dat deze regressiecoëfficiënt niet statistisch significant is op basis van een 5%-significantieniveau ($p > 0,05$). Op een 10%-significantieniveau daarentegen wel, waardoor we kunnen spreken over een zwak significant effect. Wanneer we naar de controlevariabelen kijken, zien we dat de variabele 'ln_werkn' evenzeer significant is op een 10%-significantieniveau. Dit impliceert dat de prestaties van bedrijven met meer werknemers over het algemeen hoger liggen dan de prestaties van bedrijven met minder werknemers.

Op basis van deze uitkomst kunnen we stellen dat **hypothese 1 slechts deels bevestigd** is: EA bij beslissingsmakers in familiebedrijven heeft een zwak, significant effect op de bedrijfsprestaties.

5.3.2 Hypothese 2

De tweede hypothese stelt dat de *entrepreneurial alertness* van beslissingsmakers een positief effect heeft op het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven. Ook deze hypothese zal onderzocht worden aan de hand van een meervoudige lineaire regressieanalyse. In het eerste onderdeel van *tabel 5* wordt een samenvatting gegeven van het model. Vervolgens worden de coëfficiënten van de afhankelijke variabele en de controlevariabelen weergegeven.

Tabel 5: Regressieanalyse hypothese 2

| Lineaire regressie | Aantal observaties | 92 | | |
|--------------------|--------------------|----------|----------|----------|
| SOG | F(7, 84) | 4,0420 | | |
| | Prob > F | 0,0007 | | |
| | R-kwadraat | 0,2520 | | |
| | Coëfficiënt | St. dev. | t-waarde | p-waarde |
| EA | 0,2089 | 0,1536 | 2,6794 | 0,0089 |
| ln_werkn | 0,4117 | 0,0165 | 3,0573 | 0,0030 |
| ln_leeft | -0,0338 | 0,0222 | -1,5201 | 0,1322 |
| generatie | 0,0191 | 0,0232 | 0,8250 | 0,4117 |
| sect_prod | 0,0312 | 0,0824 | 0,3788 | 0,7058 |
| sect_retail | -0,0553 | 0,0864 | -0,6394 | 0,5243 |
| sect_dienst | 0,0012 | 0,0845 | 0,0146 | 0,9884 |

Tabel 5 is een voorstelling van de uitkomsten voor de regressievergelijking van hypothese 2. De F-waarde van de regressieanalyse bedraagt 4,0420 met $p = 0,0007$, waardoor het model significant is op basis van een 1%-significantieniveau ($p < 0,01$). Verder stellen we vast dat in dit model 25,20% van de variantie in het strategisch ondernemend gedrag voorspeld wordt door EA en de controlevariabelen.

Om de tweede hypothese te testen, bekijken we het effect van EA bij beslissingsmakers op het strategisch ondernemend gedrag van het familiebedrijf. Volgens de regressieanalyse zal EA een positief effect van 0,2089 teweegbrengen op het strategisch ondernemend gedrag van het familiebedrijf. Wanneer we kijken naar de bijhorende p-waarde ($p = 0,009$) kan men concluderen dat deze regressiecoëfficiënt betreffende EA statistisch significant is op basis van een 1%-significantieniveau ($p < 0,01$). Bij de controlevariabelen kan men opmerken dat enkel voor de variabele 'ln_werkn' een significante regressiecoëfficiënt wordt bekomen ($p < 0,01$) op een. De coëfficiënt van 0,4117 geeft weer dat een stijging in het aantal werknemers een positief effect heeft op het strategisch ondernemend gedrag van het familiebedrijf ($p = 0,0030$).

De resultaten tonen aan dat **hypothese 2 bevestigd** kan worden: er is een positieve relatie tussen EA en het strategisch ondernemend gedrag van de familiale ondernemingen.

5.3.3 Hypothese 3

Hypothese 3 stelt dat het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven een positief effect heeft op de prestaties. Deze hypothese zal evenzeer onderzocht worden aan de hand van een meervoudige lineaire regressieanalyse. In het eerste onderdeel van *tabel 6* wordt een samenvatting gegeven van het volledige model. Vervolgens worden coëfficiënten van de variabelen weergegeven.

Tabel 6: Regressieanalyse hypothese 3

| Lineaire regressie | Aantal observaties | 92 | | |
|--------------------|--------------------|----------|----------|----------|
| prestaties | F(8, 83) | 3,0356 | | |
| | Prob > F | 0,0048 | | |
| | R-kwadraat | 0,2264 | | |
| | Coëfficiënt | St. dev. | t-waarde | p-waarde |
| EA | 0,1432 | 0,1540 | 0,9295 | 0,3553 |
| SOG | 0,3147 | 0,1050 | 2,9973 | 0,0036 |
| ln_werkn | 0,0161 | 0,0167 | 0,9645 | 0,3376 |
| ln_leeft | 0,0283 | 0,0217 | 1,3034 | 0,1960 |
| generatie | 0,0099 | 0,0224 | 0,3925 | 0,6957 |
| sect_prod | 0,0516 | 0,0794 | 0,6499 | 0,5176 |
| sect_retail | 0,0947 | 0,0834 | 1,1360 | 0,2592 |
| sect_dienst | 0,1329 | 0,0814 | 1,6340 | 0,1060 |

De F-waarde van 3,0356 toont de significantie aan van het gezamenlijke model met $p = 0,0048$ ($p < 0,01$). De variabelen in het model voorspellen 22,64% van de variantie in de prestaties van de familiebedrijven.

Volgens de regressieanalyse zal het strategisch ondernemend gedrag van het familiebedrijf, gegeven 'EA' ter controle, een positief effect van 0,3147 teweegbrengen op de prestaties. Uit de p-waarde

($p = 0,0036$) kan men concluderen dat deze regressiecoëfficiënt significant is op basis van een 1%-significantieniveau ($p < 0,01$). De resultaten tonen aan dat **hypothese 3 bevestigd** kan worden: er is een positieve relatie tussen het strategisch ondernemend gedrag en de prestaties van familiebedrijven.

5.3.4 Hypothese 4

De vierde hypothese stelt dat het verband tussen de *entrepreneurial alertness* van beslissingsmakers en de prestaties van familiebedrijven gemedieerd wordt door het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf.

Volgens de klassieke visie van Baron & Kenny (1986) zijn er drie voorwaarden waaraan een variabele moet voldoen vooraleer deze als mediator beschouwd kan worden:

- Variaties bij de onafhankelijke variabele verklaren significant de variaties bij de vermoedelijke mediator;
- Variaties bij de mediator verklaren significant de variaties bij de afhankelijke variabele;
- Wanneer we het effect van de afhankelijke variabele op de onafhankelijke variabele controleren, gegeven de mediator, dan is de voorheen significante relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele niet langer significant.

Op basis van de resultaten uit de voorgaande hypothesen, stellen we vast dat de eerste en tweede voorwaarde voldaan zijn (zie *hypothese 2 en 3*). Uit de laatste voorwaarde volgt dat er enkel en alleen sprake kan zijn van mediatie indien er aanvankelijk een direct, significant verband werd gevonden tussen de onafhankelijke variabele X en afhankelijke variabele Y (Hayes, 2013). In tabel 4 kon echter alleen een zwakke significantie van het verband tussen *entrepreneurial alertness* en de bedrijfsprestaties vastgesteld worden (slechts op het 10%-significantieniveau).

Met dit in het achterhoofd, lijkt het op het eerste zicht zinloos om een verdere mediatieanalyse uit te voeren. Nochtans zijn ondertussen steeds meer onderzoekers ervan overtuigd dat een dergelijke denkwijze misleidend is en deze voorwaarde niet noodzakelijk voldaan moet zijn om te kunnen spreken over mediatie (Hayes, 2013). Het is mogelijk dat X via M een indirect effect uitoefent op Y, ook al kan er niet worden vastgesteld dat het totale effect van X op Y verschillend van nul is. Het totale effect is immers de som van het directe effect en alle indirecte effecten. Deze indirecte effecten kunnen zowel positief als negatief zijn, waardoor het mogelijk is dat het directe effect uiteindelijk tenietgedaan wordt en het totale effect nul bedraagt (Hayes, 2013). Het bestaan van een significant totaal effect is bijgevolg geen ultieme voorwaarde voor de aanwezigheid van significante indirecte effecten.

Om zowel het directe, indirecte en totale effect van *entrepreneurial alertness* op de bedrijfsprestaties te analyseren, maken we in SPSS Statistics gebruik van de PROCESS module ontwikkeld door Andrew Hayes. Deze resultaten worden getoond in tabel 7

Tabel 7: Het effect van EA op de prestaties

| | Effect | St. dev. | t-waarde | p-waarde | 95%-betrouwbaarheid | |
|----------|--------|---------------|----------|----------|---------------------|----------|
| Totaal | 0,2727 | 0,1547 | 1,7628 | 0,0816 | -0,0349 | 0,5804 |
| Direct | 0,1432 | 0,1540 | 0,9295 | 0,3553 | -0,1632 | 0,4496 |
| | Effect | Boot St. dev. | | | BootLLCI | BootULCI |
| Indirect | 0,1296 | 0,0664 | | | 0,0160 | 0,2739 |

Tabel 7 toont het zowel het totale, als het directe en indirecte effect van *entrepreneurial alertness* op de bedrijfsprestaties. Zoals we reeds in tabel 4 hebben vastgesteld, kon er slechts een zwak totaal effect van EA op de bedrijfsprestaties vastgesteld worden. Dit effect bedraagt 0,1432 en is slechts significant op het 10%-betrouwbaarheidsinterval. De significantie van het indirecte effect kan afgeleid worden uit het gegenereerde bootstrap-interval (BootLLCI= 0,0160; BootULCI= 0,2739). Deze toont aan dat het indirecte effect van 0,1296 significant is, aangezien de nulwaarde zich buiten het interval bevindt. Om die reden kan de **vierde hypothese bevestigd** worden: het verband tussen de *entrepreneurial alertness* van beslissingsmakers en de prestaties van familiebedrijven wordt gemedieerd door het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf.

6 CONCLUSIE

De doelstelling van deze masterproef was het onderzoeken van de relatie tussen *entrepreneurial alertness* en het strategisch ondernemend gedrag enerzijds en de prestaties van familiebedrijven anderzijds. Zo werd getracht om het gebrek aan kennis in de literatuur over dit onderwerp in de context van familiebedrijven op te vullen. Aangezien de implicaties van *entrepreneurial alertness* in de literatuur nog onvoldoende bestudeerd zijn, was het zeer relevant om bij te dragen aan de discussie omtrent de precieze impact ervan op het gedrag en prestaties van het bedrijf. Vervolgens waren we ook benieuwd of het strategisch ondernemend gedrag een mediërende rol speelt tussen *entrepreneurial alertness* en de bedrijfsprestaties van familiebedrijven. Om het onderzoek in te leiden werd er een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd, waarna op basis hiervan de hypothesen werden ontwikkeld. Voor het testen van de hypothesen werd er een empirisch onderzoek uitgevoerd. Steunend op de resultaten van het empirisch onderzoek werd er vervolgens getracht de opgestelde hypothesen te bevestigen of te ontcrachten. Om te beginnen zullen de bevindingen van dit onderzoek besproken worden. Vervolgens bespreken we wat de praktische implicaties zijn van deze studie. Ten slotte volgt een korte uiteenzetting van de zowel de beperkingen van dit onderzoek, alsook suggesties voor toekomstige studies.

6.1 Bevindingen en discussie

Volgens de literatuur is *entrepreneurial alertness* een belangrijk ingrediënt voor succes (Kirzner, 1999). Er wordt namelijk overeengekomen dat beslissingsmakers met een hoge mate van EA gemakkelijker opportuniteiten kunnen ontdekken in de omgeving (Gaglio & Katz, 2001; Kirzner, 2008). Maar wat onderscheidt alerte ondernemers van niet-alerte ondernemers? Het antwoord hierop kunnen we afleiden uit de drie dimensies waaruit het construct EA is opgebouwd (Tang et al., 2012). De eerste dimensie stelt vast in welke mate individuen bezig zijn met het scannen van de omgeving met als doel zoveel mogelijk relevante informatie op te nemen. De tweede dimensie gaat over het betekenis geven aan en het contextualiseren van deze informatie. Het beschrijft de mate waarin iemand verbanden kan leggen tussen bijvoorbeeld verschillende gebeurtenissen of trends, met het detecteren van potentiële opportuniteiten als gevolg. De derde dimensie legt ten slotte vast in welke mate het individu kundig is in het evalueren van deze informatie om vervolgens te kunnen beoordelen of het een mogelijke ondernemingsopportuniteit weerspiegelt. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat deze dimensies gezamenlijk een positieve bijdrage kunnen leveren aan de bedrijfsprestaties van kleine en middelgrote ondernemingen (Roundy et al., 2018). In het eerste luik van deze studie werd onderzocht of de mate van EA bij beslissingsmakers evenzeer een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties binnen de context van familiebedrijven. Uit de literatuurstudie bleek namelijk dat familiebedrijven in veel opzichten verschillend zijn van niet-familiebedrijven en eigenschappen vertonen die relevant zijn voor dit onderzoek. Zo zagen we bijvoorbeeld dat binnen familiebedrijven vaak een sterke drang heerst om niet-financiële doelstellingen na te streven (Gomez-Mejia et al., 2011). Dit heeft potentiële gevolgen voor de interactie tussen EA en de prestaties. Het is namelijk mogelijk dat beslissingsmakers over een hoge mate van EA beschikken, maar omwille van het beleid in het familiebedrijf bepaalde ideeën niet kunnen effectueren. Desalniettemin tonen de resultaten in

dit onderzoek echter aan dat ook binnen de context van familiebedrijven er een licht positief effect van EA op de prestaties plaatsvindt. Het effect is echter minder sterk dan bij vergelijkbaar onderzoek bij niet-familiebedrijven. Een oorzaak hiervoor zou kunnen liggen in het feit dat familiale bedrijfsleiders vaak eerder risico-avers zijn en zekerheid wensen (Eisenhardt, 1989). Volgens Roundy et al. (2018) gaan alerte beslissingsmakers daarentegen zeer instinctief tewerk en vertrouwen ze in zekere mate op hun 'buikgevoel', zonder gebruik te maken van tijdrovende en dure analysetechnieken. Gezien het karakter van familiaal leiderschap, zullen familiale bedrijfsleiders echter vermoedelijk in de meeste gevallen niet bereid zijn hun zekerheid op te geven voor extra behendigheid. Hierdoor wordt het directe effect van EA op de bedrijfsprestaties mogelijk in zekere mate tenietgedaan.

Het tweede luik van deze studie onderzocht het effect van EA op het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven. Het strategisch ondernemend gedrag van bedrijven legt vast in welke mate bedrijven inzetten op de exploitatie van nieuwe product- en marktopportunities en de commercialisering van productinnovaties (Anderson et al., 2019). Er wordt binnen dit construct een sterke nadruk gelegd op het introduceren van iets nieuws op de markt voordat anderen dit doen. In het verleden werd al in het onderzoek van Yu (2001) vastgesteld dat de alertheid van beslissingsmakers positief gerelateerd is aan de innovativiteit van een bedrijf. Volgens Roundy et al. (2018) kan EA bij beslissingsmakers het strategisch gedrag van bedrijven op drie manieren beïnvloeden. Ten eerste zijn alerte beslissingsmakers scherpzinniger, waardoor ze sneller patronen van nieuwe, betekenisvolle informatie zullen onderscheppen in een complexe reeks aan gebeurtenissen en trends (Baron & Ensley, 2006). Ten tweede draagt het vermogen van alerte beslissingsmakers om patronen te herkennen in de omgeving bij tot een betere anticipatie op en voorspelling van de toekomstige stand van zaken (Kirzner, 1999). Ten slotte laten alerte beslissingsmakers zich niet zodanig bedwingen door beperkingen of barrières, waardoor ze meer drastische en agressieve veranderingen durven doorvoeren (Roundy et al., 2018). Strategisch ondernemend gedrag en innovatie binnen de context van familiebedrijven is een doorheen de jaren uitgegroeid tot een populair onderwerp (De Massis et al., 2013). Er zijn namelijk verschillende theoretische redenen om aan te nemen dat het innovatiemanagement van familiebedrijven verschilt ten opzichte van niet-familiale bedrijven. De oorzaak hiervan vinden we terug in fundamentele verschillen inzake bijvoorbeeld het type bedrijfsdoelstellingen, het nemen van risico's en de investeringshorizon, hetgeen stuk voor stuk belangrijke determinanten zijn van innovatie (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini, & Wright, 2015; Gómez-Mejía et al., 2007). Innovatie brengt risico met zich mee, vereist veel middelen en kost tijd. Dit vereist ervaring en de juiste vaardigheden. Familiebedrijven worden daarom geacht minder bereid te zijn om te innoveren dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven worden immers gekenmerkt door risico-aversie, een gebrek aan de juiste competenties binnen de familie en weigerachtigheid tegenover niet-familiale managers (Chrisman et al., 2015). Toch zijn er ook eveneens studies die aantonen dat er geen verschillen zijn in het innovatiemanagement van familiebedrijven. Er heerst dus nog een sterke onenigheid over dit onderwerp (Classen, Carree, Gils, & Peters, 2014). Om die reden was het interessant om te kijken wat het verband is tussen EA bij beslissingsmakers in familiebedrijven en het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf. De resultaten van dit empirische onderzoek stellen vast dat

een hoge mate EA bij beslissingsmakers een positief effect heeft op het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven. Dit stemt overeen met het onderzoek van Roundy et al. (2018) en Yu (2001) en ontkracht het idee dat familiebedrijven minder ondernemend of innovatief zijn. Een argument hiervoor is dat familiebedrijven beschikken over een aantal unieke middelen en kenmerken die innovatief gedrag stimuleren (Classen et al., 2014). Voorbeelden van deze kenmerken zijn hun langetermijnoriëntatie (Zellweger, 2007) en hun *stewardship* gedrag (Kellermanns & Eddleston, 2006). Volgens Davis et al. (1997) vertonen familieleden immers vaak een sterke intrinsieke motivatie, een verbondenheid en een wil om deel uit te maken van het succes, hetgeen positief kan zijn voor het strategisch en ondernemend gedrag.

Het derde luik van deze studie onderzocht of het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties. Het construct 'strategische ondernemend gedrag' ontwikkeld door Anderson et al. (2019) is een relatief nieuw gegeven, waardoor specifiek onderzoek naar de prestatie-implicaties ervan zeer beperkt is. Om die reden hebben we bij de hypotheseontwikkeling een vergelijkbaar construct bekeken dat reeds ruim bestudeerd is en nauw aansluit bij het construct van Anderson et al. (2019), namelijk 'Entrepreneurial Orientation' (EO). Meerdere wetenschappelijke onderzoeken hebben de relevantie van EO voor ondernemingssucces aangetoond (Palmer et al., 2019). EO heeft namelijk een positief effect op de omzetgroei (Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995) en is in staat om innovatie te voorspellen (Bouncken et al., 2014). Bedrijven met een hoge EO kunnen bovendien beter omgaan met snel veranderende en competitieve omgevingen, verkorte productlevenscycli en toegenomen globalisering (Tang et al., 2008). Familiebedrijven worden gekenmerkt door een sterke SEW (Gomez-Mejia et al., 2011), hetgeen mogelijk een significant effect heeft op de relatie tussen het strategisch ondernemend gedrag en de bedrijfsprestaties. Schepers et al. (2013) vonden in hun onderzoek dat het verband tussen EO en bedrijfsprestaties echter evenwel standhield in de context van familiebedrijven. De resultaten van dit empirische onderzoek tonen aan dat deze bevindingen uit de literatuur bevestigd kunnen worden. Er werd immers een significante relatie vastgesteld tussen het strategisch ondernemend gedrag van familiebedrijven en de bedrijfsprestaties. Hierdoor wordt het belang van een ondernemende houding voor bedrijven wederom benadrukt en kunnen we de stelling dat het een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven bekrachtigen.

Het laatste luik van deze studie onderzocht de mogelijke aanwezigheid van een mediatie-effect tussen EA en de bedrijfsprestaties via het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf. Concreet houdt dit in dat er het vermoeden bestond dat een deel van het effect van EA op de bedrijfsprestaties gedragen wordt door het strategisch ondernemend gedrag. In een dergelijk mediërend model zijn er dus twee trajecten waarop de onafhankelijk variabele de afhankelijk variabele beïnvloedt: direct en indirect. Om zowel het directe, indirecte en totale effect van *entrepreneurial alertness* op de bedrijfsprestaties te analyseren, maakten we in SPSS Statistics gebruik van de PROCESS module ontwikkeld door Andrew Hayes. Hierbij stelden we vast dat het totale effect, zoals reeds besproken in het eerste luik, relatief zwak was. De significantie van het indirecte effect werd berekend aan de hand van bootstrap-betrouwbaarheidsintervallen. Dit interval toonde aan dat het indirecte effect van EA op de bedrijfsprestaties significant was. Het verband tussen de *entrepreneurial alertness* van

beslissingsmakers en de prestaties van familiebedrijven wordt volgens deze resultaten dus gemedieerd door het strategisch ondernemend gedrag van het bedrijf. Met andere woorden, het effect van EA op de bedrijfsprestaties kan deels worden verklaard door middel van het strategisch ondernemend gedrag van het familiebedrijf.

6.2 Praktische aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande bevindingen kunnen we een aantal praktische aanbevelingen maken naar familiebedrijven. Voor familiale bedrijfsleiders impliceert deze studie dat het zeer belangrijk om open te staan voor opportuniteiten ten gevolge van veranderingen in de omgeving. Deze veranderingen kunnen demografisch trends zijn, technologische ontwikkelingen, maar ook een epidemische crisis biedt potentiële ondernemingsopportuniteiten. Een alerte houding aannemen en het onderscheppen van zoveel mogelijk relevante informatie biedt veel voordelen, zoals het vermogen om de implicaties en consequenties van gebeurtenissen in te schatten, het ontdekken van opportuniteiten voordat anderen dat doen en het voorspellen van toekomstige trends. Zowel voor *start-ups* als voor bestaande bedrijven stimuleert een ondernemende ingesteldheid de expansie van de bedrijfsactiviteiten, technologische vooruitgang en vermogenscreatie. Het is dus uiterst belangrijk voor een familiebedrijf om weldoordachte keuzes te maken en de juiste personen aan het roer van het bedrijf te zetten. Zodra het moment van opvolging nabij is, moeten zowel familiale als niet-familiale kandidaten objectief geëvalueerd worden om de meest geschikte leidinggevende te selecteren, daar de ondernemingsuitdagingen vandaag de dag groter dan ooit zijn.

6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze studie kampt uiteraard met een aantal beperkingen die suggesties bieden voor toekomstig onderzoek. Ten eerste zijn de resultaten van deze masterproef gebaseerd op een steekproef van Vlaamse private familiebedrijven. Dit is een vrij specifieke doelgroep in slechts een klein geografisch gebied. Verder onderzoek is dus nodig om na te gaan of de resultaten veralgemeend kunnen worden naar andere landen en bedrijfstypes. Het gemiddelde aantal voltijdse werknemers bedroeg 76, met een mediaan van slechts acht werknemers. Het is dus sterk aangeraden om bedrijven met meer werknemers op te nemen in toekomstige studies, zodanig het veralgemenen van de resultaten naar grotere of beursgenoteerde bedrijven rechtvaardig is. Daarnaast is het geringe aantal respondenten een grote beperking geweest in dit onderzoek. Door de ongelukkige timing omwille van het virus COVID-19, werd het onderzoek sterk gehinderd en konden we slechts 93 bruikbare vragenlijsten bekomen. Een andere beperking is het feit dat de benodigde parameters allemaal bevroegd werden aan de hand van dezelfde methode, namelijk zelfrapportage. Dit een uiteraard een erg subjectieve meting van de verschillende variabelen en zou een vertekend beeld kunnen geven van de werkelijkheid. Bovendien maakt deze studie in de analyses gebruik van cross-sectionele data. Het zou dus relevant zijn om te onderzoeken of de resultaten consistent zijn doorheen de tijd door gebruik te maken van longitudinale gegevens. Een andere aanbeveling voor toekomstig werk zou kunnen zijn om te analyseren hoe andere variabelen die kenmerkend zijn voor familiebedrijven interageren met *entrepreneurial alertness* enerzijds en het strategisch ondernemend gedrag en de

prestaties anderzijds. Toekomstig onderzoek zou daarom enkele variabelen kunnen toevoegen om onze kennis te verruimen van de omstandigheden waarin EA de prestaties van een familiebedrijf verbetert. Voorbeelden van deze variabelen zijn onder meer SEW, gezinsbetrokkenheid bij het bestuur van het bedrijf, het type doelstellingen op lange termijn of het geslacht van de beslissingsmakers. Deze studie maakte gebruik van de schaal van Anderson et al. (2019) om het strategisch ondernemend gedrag van de bedrijven vast te leggen. Deze schaal is relatief nieuw en nog maar weinig toegepast binnen het onderzoek naar strategisch ondernemerschap. Het gebruik van een ander gelijkaardig construct, zoals EO, zou daarom de vergelijkbaarheid met andere studies op dit moment vergemakkelijken. Het is voor toekomstig onderzoek ook interessant om na te gaan hoe de familieprincipes binnen familiebedrijven EA beïnvloedt. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een langetermijnnoriëntatie en de motivatie van familieleden om het familiebedrijf van generatie op generatie voort te zetten gunstig is voor de effectiviteit van EA, terwijl nepotistische praktijken en het nastreven van persoonlijke belangen dit zouden kunnen hinderen. Verder is het belangrijk voor toekomstig onderzoek om voldoende variatie in de leeftijd van de bedrijven te garanderen. Er is namelijk een vermoeden dat de EA van beslissingsmakers in grote, beursgenoteerde bedrijven lager is dan bij bijvoorbeeld KMO's. Het beleid van grote bedrijven is namelijk vaak niet volledig in handen van de beslissingsmakers, waardoor het uitwerken en introduceren van ontdekte opportuniteiten stroef verloopt of een goed idee zelfs geen gevolg kent (Roundy et al., 2018)

7 LITERATUURLIJST

- Anderson, B. S., Eshima, Y., & Hornsby, J. S. (2019). Strategic entrepreneurial behaviors: Construct and scale development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 199-220. doi:10.1002/sej.1306
- Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. W. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Finance (Wiley-Blackwell)*, 55(1), 81-106. doi:10.1111/0022-1082.00201
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). EFFECTS OF AGE AT ENTRY , KNOWLEDGE INTENSITY, AND IMITABILITY ON INTERNATIONAL GROWTH. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924. doi:10.5465/1556419
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344. doi:10.1287/mnsc.1060.0538
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). STRATEGIC DECISION SPEED AND FIRM PERFORMANCE. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 24(11), 1107-1129. doi:10.1002/smj.343
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 4-12. doi:10.1016/0090-2616(83)90022-0
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Bettis, R. A., Ethiraj, S., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2016). Creating repeatable cumulative knowledge in strategic management. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 37(2), 257-261. doi:10.1002/smj.2477
- Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R., & Kraus, S. (2014). Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. *Review of Managerial Science*
- Braga Sotomaio Karam, P., Pinheiro Machado Filho, C. A., & Abib, G. (2019). Conflicts in Boards of Family Firms: A Theoretical Framework for Strategic Decision-Making. *Conflitos em Conselhos de Empresas Familiares: Um Framework Teórico para o Processo Decisório Estratégico.*, 23(6), 703-720. doi:10.1590/1982-7849rac2019190083
- Busenitz, L. W. (1996). Research on Entrepreneurial Alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9612183773&site=ehost-live>
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., & Huber, G. P. (2001). ORGANIZATIONAL ACTIONS IN RESPONSE TO THREATS AND OPPORTUNITIES. *Academy of Management Journal*, 44(5), 937-955. doi:10.5465/3069439
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. doi:10.1111/jpim.12207

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030-1038. doi:10.1016/j.jbusres.2006.12.011
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(5), 555-575. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39. doi:10.1177/104225879902300402
- Classen, N., Carree, M., Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595-609. doi:10.1007/s11187-013-9490-z
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? , 17(2), 119-134.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 855-872. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25. doi:10.1177/104225879101600102
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(4), 677-702. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49. doi:10.1007/s11187-010-9265-8
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi:10.5465/AMR.1997.9707180258
- Dawes. (1999). The relationship between subjective and objective co. performance measures on market orientation re. *Marketing Bulletin*, 10, 65. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2669480&site=ehost-live>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. doi:10.1177/0894486512466258
- 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 (John Wiley & Sons, Inc.)*, 5(3), 265-273. doi:10.1002/smj.4250050306
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Edwards, K., & Gordon, T. (1984). Characterization of innovations introduced on the US market in 1982. *Futures Group*.

- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340. doi:10.1080/19416520.2013.769318
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi:10.5465/AMR.1989.4279003
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 267-284. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 38(3), 770-779. doi:10.1002/smj.2532
- Faia, V. d. S., Rosa, M. A. G., & Machado, H. P. V. (2014). Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 196-216. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000200006&nrm=iso
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95. doi:10.1023/A:1011132102464
- Gilad, B., Kaish, S., & Ronen, J. (1988). The entrepreneurial way with information. *Wheatsheaf Books Brighton*.
- 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. doi:10.1080/19416520.2011.593320
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25389857&site=ehost-live>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. doi:10.1509/jmkg.65.2.67.18259
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1). doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*.
- Hofer, C. W., & Charan, R. (1984). The Transition to Professional Management: Mission Impossible? *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11. doi:10.1177/104225878400900101

- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29-49. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001
- 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. doi:https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61. doi:https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90005-X
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 809-830. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x
- Kickul, J., & Gundry, L. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97. doi:10.1111/1540-627x.00042
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11(1), 5-17. doi:10.1023/A:1007719905868
- Kirzner, I. M. (2008). The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145-152. doi:10.1007/s11187-008-9153-7
- Lehrer, J. (2008). The eureka hunt. *The New Yorker - Annals of Science* July 28.
- Litz, R. A. (1995, 1995/08//). *THE FAMILY BUSINESS: TOWARD DEFINITIONAL CLARITY*.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANCE. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi:10.5465/AMR.1996.9602161568
- Marnix, A. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 215-233.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). ENTREPRENEURIAL ACTION AND THE ROLE OF UNCERTAINTY IN THE THEORY OF THE ENTREPRENEUR. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152. doi:10.5465/AMR.2006.19379628
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-790.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530. doi:10.1016/j.lrp.2005.09.001
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(4), 713-720. doi:10.1111/etap.12111
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183-194. doi:10.1016/j.jbusres.2017.10.005

- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A., & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929. doi:10.1177/014920639502100506
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, 16(2), 192-226. doi:10.1177/1476127017693970
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2013). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473. doi:10.1016/S0883-9026(03)00054-5
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. doi:10.1287/orsc.12.2.99.10114
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469. doi:10.1287/orsc.11.4.448.14602
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. doi:10.5465/AMR.2000.2791611
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2).
- Solesvik, M., & Gulbrandsen, M. (2012). Entrepreneurial Alertness and Innovation: Innovation Networks in the Oslo Region of Norway. *Paper presented at the XXI RENT Conference in Lyon, November 21-23, 2012*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62. doi:10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L. D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32(1), 219-239. doi:10.1111/j.1540-6520.2007.00223.x
- Valliere, D. (2013). ENTREPRENEURIAL ALERTNESS AND PAYING ATTENTION. *Journal of Enterprising Culture*, 21(1), 1-17. doi:10.1142/S0218495813500015
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship*.

- 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. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x
- Westhead, P., Cowling, M., Storey, D. J., Howorth, C., & Fletcher, D. E. (2002). Part I: A rationality discourse in studies of the small family business: Chapter 1: The scale and nature of family businesses. *Understanding the Small Family Business, 17-57*. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17441208&site=ehost-live>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development, 19*(5), 405-431. doi:10.1080/08985620701552405
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation--performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 24*(1), 37-48. doi:10.1177/104225879902400103
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). KNOWLEDGE-BASED RESOURCES, ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, AND THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.), 24*(13), 1307-1314. doi:10.1002/smj.360
- Yu, T. F.-L. (2001). Entrepreneurial Alertness and Discovery. *The Review of Austrian Economics, 14*(1), 47-63.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing, 6*(4), 259. doi:10.1016/0883-9026(91)90019-A
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP-PERFORMANCE RELATIONSHIP: A LONGITUDINAL. *Journal of Business Venturing, 10*(1), 43. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-E
- Zellweger, T. (2007). Time Horizon, Costs of Equity Capital, and Generic Investment Strategies of Firms. *Family Business Review, 20*(1), 1-15. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x

8 BIJLAGEN

8.1 Vragenlijst

Masterproef 2020

Start of Block: Block 11

Q67

Geachte mijnheer/mevrouw

Deze vragenlijst staat in het kader van de masteropleiding van 4 studenten Handelswetenschappen en 1 student Toegepaste Economische Wetenschappen aan de UHasselt. De vragenlijst is gericht aan familiale bedrijfsleiders van familiebedrijven en behandelt verschillende topics rond ondernemerschap.

Uw medewerking is belangrijk voor het slagen van dit onderzoek. Wij zijn u dan ook zeer dankbaar voor uw deelname. In dit onderzoek dient u enkele vragen te beantwoorden waarbij het zeer belangrijk is om de vragen grondig en aandachtig te lezen vooraleer u een antwoord geeft. Er zijn geen juiste of foute antwoorden en de antwoorden die u aangeeft zullen strikt anoniem en vertrouwelijk behandeld worden.

Het beantwoorden van de enquête zal maximaal 15 minuten in beslag nemen.

Alvast hartelijk dank.

Pauline Berx
Laurens Flak
Jarne Jaeken
Rik Vanhees
Laurine Vleeschouwers

End of Block: Block 11

Start of Block: Default Question Block

Q1 Wat is de naam van uw bedrijf?

(De naam van uw bedrijf zal nergens vermeld worden, maar op die manier is het gemakkelijker voor ons om bij te houden welke bedrijven onze vragenlijst reeds hebben ingevuld.)

Q65 Welke criteria zijn van toepassing op de onderneming? Kruis aan (meerdere antwoorden mogelijk).

- Meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie. (1)
- Één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of opvolgingsbeslissingen. (2)
- Een meerderheid of tenminste twee leden van het management zijn afkomstig uit de familie. (3)
- Het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd. (4)
- Het was vroeger een familiebedrijf maar nu niet meer. (5)
- Het is geen familiebedrijf. (6)

Skip To: End of Survey If Welke criteria zijn van toepassing op de onderneming? Kruis aan (meerdere antwoorden mogelijk). = Het is geen familiebedrijf.

Q46 Wat is het ondernemingsnummer van uw bedrijf?



Q3 In welk jaar is het bedrijf opgericht?

Q47 Hoeveel werknemers werken voltijds in uw bedrijf?

Q5 Is de CEO lid van de familie?

Ja (1)

Nee (2)

Display This Question:

If Is de CEO lid van de familie? = Ja

Q6 Tot welke generatie behoort de huidige familiale CEO?

1e generatie (Oprichter) (1)

2e generatie (2)

3e generatie (3)

4e generatie of later (4)

Q8 In welke sector is uw bedrijf actief?

- Productie (1)
- Retail (2)
- Technologie (3)
- Diensten (4)
- Andere (5) _____
-

Q9 Zijn er meerdere bedrijven in de familie? Zo ja, Hoeveel?

- Nee (1)
- Ja (2) _____

End of Block: Default Question Block

Start of Block: Familiale betrokkenheid



Q10 Vragen met betrekking tot U of uw FAMILIE:

Gelieve aan te geven welk deel van het aandelenbezit in handen is van familie- en niet-familieleden.

(LET OP: totaal = 100%)

Familie (%) : _____ (1)

Niet-familie (%) : _____ (2)

Total : _____

Q11 Heeft het bedrijf een Raad van Bestuur?

- Ja (1)
- Nee (2)
-

Display This Question:

If Heeft het bedrijf een Raad van Bestuur? = Ja

Q19 Indien ja:

Uit hoeveel bestuursleden bestaat de Raad van Bestuur? (1)

Hoeveel bestuursleden zijn lid van de familie? (2)

Q24 Heeft het bedrijf een managementteam?

Ja (1)

Nee (2)

Display This Question:

If Heeft het bedrijf een managementteam? = Ja

Q25 Indien ja:

Uit hoeveel leden bestaat het managementteam? (1)

Hoeveel managers zijn lid van de familie? (2)

Q12 Geef aan in welke mate u akkoord bent met onderstaande stellingen. U moet uw antwoorden baseren op uw FAMILIE.

Leden van deze familie ...

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|--|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| ... geven veel om elkaar. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... steunen elkaar. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... zijn trots om deel uit te maken van de familie. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... werken nauw samen om familiale doelen te bereiken. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... zouden bijna alles doen om bij elkaar te blijven (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... zijn altijd betrokken bij disfunctionele conflicten. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... blijven bij elkaar. (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... zijn afhankelijk van elkaar. (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

End of Block: Familiale betrokkenheid

Start of Block: Family Entrepreneurial orientation

Q27 De FAMILIE als een geheel ...

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| ... streeft naar behoud van bestaande activiteiten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... streeft naar de creatie van nieuwe activiteiten. |
| ... neemt beslissingen voornamelijk met het succes van de huidige generatie in gedachten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... neemt beslissingen voornamelijk met het succes van de toekomstige generaties in gedachten |
| ... staat afkerig t.o.v. verandering. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... is zeer bereid om te veranderen. |
| ... is sterk afhankelijk van relaties met externe stakeholders om het bedrijf te laten groeien. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... is helemaal niet afhankelijk van externe stakeholders om het bedrijf te laten groeien. |
| ... is voorstander van projecten met een laag risico met normale en zekere rendementen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... is voorstander van risicovolle projecten met kansen op een zeer hoog rendement. |
| ... streeft kansen na rekening houdend met de middelen die we vandaag bezitten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... streeft kansen na zonder rekening te houden met de middelen die we vandaag bezitten. |

... is zelden de eerste die nieuwe producten, diensten, technologieën, etc. introduceert.

... is vaak de eerste die nieuwe producten, diensten, technologieën, etc. introduceert.

... geeft de voorkeur aan bestaande interne processen (bijv. management, technologie).

... geeft de voorkeur aan nieuwe interne processen (bijv. management, technologie).

... waardeert stabiliteit en continuïteit.

... waardeert groei en uitbreiding.

... neigt te groeien door een formele strategie.

... neigt te groeien door een informele strategie.

... verwacht van individuen/teams die zakelijke kansen nastreven om goedkeuring van hun leidinggevende te verkrijgen.

... stelt individuen/teams in staat om zelfstandig zakelijke kansen te benutten.

End of Block: Family Entrepreneurial orientation

Start of Block: Ondernemerspassie

Q49 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen.

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|---|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Het is opwindend om nieuwe manieren te vinden om onervulde marktbehoeften op te lossen die gecommmercialiseerd kunnen worden. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik vind het leuk om te zoeken naar nieuwe ideeën om producten / diensten aan te bieden. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik ben gemotiveerd om uit te zoeken hoe we bestaande producten / diensten kunnen verbeteren. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het zoeken naar nieuwe kansen in de omgeving boeit me echt. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Het zoeken naar nieuwe oplossingen voor problemen is een belangrijk onderdeel van wie ik ben. (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Een nieuw bedrijf oprichten boeit me. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Het bezitten van mijn eigen bedrijf geeft me energie. (7)

Het is leuk om een nieuwe onderneming uit te bouwen door opkomend succes. (8)

De oprichter van een bedrijf zijn is een belangrijk onderdeel van wie ik ben. (9)

Ik vind het heel leuk om de juiste mensen te vinden om mijn product / dienst aan te verkopen. (10)

Het samenstellen van de juiste mix van mensen om voor mijn bedrijf te werken is opwindend. (11)

Het motiveert me om mezelf en mijn medewerkers naar een hoger niveau te tillen. (12)

Bedrijven ontwikkelen en laten groeien is een belangrijk onderdeel van wie ik ben. (13)

Q34 Gelieve aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

| | Helemaal niet belangrijk (1) | Niet belangrijk (2) | Eerder niet belangrijk (3) | Noch belangrijk, noch niet belangrijk (4) | Eerder belangrijk (5) | Belangrijk (6) | Heel belangrijk (7) |
|---|---------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Voor ons bedrijf is continuïteit van het familiaal karakter een belangrijk objectief. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voor ons bedrijf is tewerkstelling creëren/behouden een belangrijk objectief. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voor ons bedrijf is onafhankelijkheid in eigendom een belangrijk objectief. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voor ons bedrijf is onafhankelijkheid in management een belangrijk objectief. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

End of Block: Socioemotional wealth

Start of Block: Affectieve betrokkenheid

Q18 Geef aan in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen.

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|---|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ik zou heel graag de rest van mijn carrière bij dit bedrijf doorbrengen. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik geniet ervan om over mijn bedrijf te praten met buitenstaanders. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik heb echt het gevoel dat de problemen van deze organisatie de mijne zijn. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik denk dat ik gemakkelijk net zo gehecht kan raken aan een ander bedrijf dan aan dit. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik voel me geen 'deel van het gezin' in mijn bedrijf. (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik voel me niet 'emotioneel gehecht' aan dit bedrijf. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Dit bedrijf heeft
veel persoonlijke
betekenis voor
mij. (7)

Ik heb niet het
gevoel dat ik bij
mijn organisatie
hoor. (8)

End of Block: Affectieve betrokkenheid

Start of Block: Entrepreneurial alertness

Q16 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen.

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|--|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ik heb frequent interactie met anderen om nieuwe informatie te bekomen. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik ben een enthousiaste informatiezoeker. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Als ik informatie zoek, kijk ik steeds uit naar nieuwe business ideeën. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik lees regelmatig magazines of andere bladen om nieuwe informatie te bekomen. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik surf elke dag op het internet. (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik ben voortdurend actief op zoek naar nieuwe informatie. (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q42 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen.

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|--|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ik zie verbanden tussen schijnbaar niet-gerelateerde stukjes informatie. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik ben goed in het leggen van verbanden. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik zie vaak verbindingen tussen voorheen niet-verbonden domeinen van informatie (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q43 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen.

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|---|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Ik heb een buikgevoel voor potentiële opportuniteiten. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik kan onderscheid maken tussen winstgevende kansen en niet-zo-winstgevende kansen. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik kan gemakkelijk high-value van low-value opportuniteiten onderscheiden. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wanneer ik geconfronteerd word met meerdere opportuniteiten, kan ik de juiste selecteren. (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

End of Block: Entrepreneurial alertness

Start of Block: Deliberate practice

Q66 Gelieve aan te geven in welke mate de onderstaande stellingen voor u van toepassing zijn.

| | Helemaal niet van toepassing (1) | Niet van toepassing (2) | Eerder niet van toepassing (3) | Noch van toepassing, noch niet van toepassing (4) | Eerder van toepassing (5) | Van toepassing (6) | Helemaal van toepassing (7) |
|--|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Ik heb een duidelijk doel voor elke taak, wanneer ik mijn dag-tot-dag taken van het bedrijf doe. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik hou mezelf gemotiveerd in het bedrijf door nieuwe vaardigheden te leren, nieuwe dingen te proberen, of na te denken over de toekomst. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ik krijg feedback van anderen (zoals klanten, leveranciers, werknemers, ambtenaren) over de verschillende activiteiten in mijn bedrijf. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ik maak gebruik van alle mogelijke opportuniteiten om verschillende bedrijfstechneken te oefenen, om mijn bedrijf te verbeteren. (4)

Van tijd tot tijd, reflecteer ik terug en denk ik na over de verschillende activiteiten die ik beter kan doen in mijn bedrijf. (5)

End of Block: Deliberate practice

Start of Block: Entrepreneurial orientation

Q24

Vragen met betrekking tot het BEDRIJF:

In het algemeen verkiezen de topmanagers binnen mijn BEDRIJF ...

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| ... een sterke nadruk op de marketing van producten of diensten die reeds onderzocht zijn. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... een sterke nadruk op onderzoek en ontwikkeling, technologisch leiderschap en innovatie. |

Q29 Hoeveel nieuwe producten of diensten heeft uw BEDRIJF op de markt gebracht in de afgelopen 5 jaar (of sinds de oprichting?)

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| Geen nieuwe producten of diensten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Veel nieuwe producten of diensten. |
| Veranderingen binnen producten of diensten waren meestal beperkt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Veranderingen binnen producten of diensten waren meestal drastisch. |

Q30 In de omgang met zijn concurrenten ...

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| ... reageert mijn bedrijf meestal op acties die mijn concurrenten initiëren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... initieert mijn bedrijf vaak acties waarop de concurrenten vervolgens reageren. |
| ... is mijn bedrijf zelden het eerste bedrijf dat nieuwe producten/diensten, administratieve technieken, operationele technologieën, etc. introduceert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... is mijn bedrijf vaak het eerste bedrijf dat nieuwe producten/diensten, administratieve technieken, operationele technologieën etc. introduceert. |
| ... wil mijn bedrijf meestal conflicten met concurrentie vermijden en prefereert een "leven en laten leven" houding. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... neemt mijn bedrijf vaak een competitieve "versla de concurrent" houding aan. |

Q31 In het algemeen hebben de topmanagers binnen mijn BEDRIJF ...

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| ... een sterke neiging voor projecten met een laag risico (met normale en zekere rendementen). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ... een sterke neiging voor projecten met een hoog risico (met de kans op erg hoge rendementen). |

Q32 In het algemeen geloven de topmanagers binnen mijn BEDRIJF dat ...

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| ... de bedrijfscontext zodanig is dat het beter is om voorzichtig en gradueel te werk te gaan om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. | | | | | | | | ... de bedrijfscontext zodanig is dat, krachtige en verreikende acties nodig zijn om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. |

Q33 Wanneer mijn BEDRIJF wordt geconfronteerd met besluitvormingssituaties waarbij onzekerheid een rol speelt ...

| | 1 (1) | 2 (2) | 3 (3) | 4 (4) | 5 (5) | 6 (6) | 7 (7) | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| ... is mijn onderneming voorzichtig en wacht liever af om zo kostelijke fouten te vermijden. | | | | | | | | ... zal mijn bedrijf strijdlustig en ambitieus te werk gaan om opportuniteiten proberen te benutten. |

End of Block: Entrepreneurial orientation

Start of Block: Strategisch ondernemend gedrag

Q64 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met de onderstaande stellingen.
U dient deze vragen te beantwoorden in functie van het BEDRIJF.

| | Helemaal niet akkoord (1) | Niet akkoord (2) | Eerder niet akkoord (3) | Noch akkoord, noch niet akkoord (4) | Eerder akkoord (5) | Akkoord (6) | Helemaal akkoord (7) |
|---|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Over het algemeen prefereren de topmanagers van ons bedrijf de leiding te nemen in onze sector bij de introductie van nieuwe producten. (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Over het algemeen is mijn bedrijf vaak de eerste die nieuwe producten in onze markt introduceert. (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Over het algemeen reageren de topmanagers van ons bedrijf op concurrenten door middel van nieuwe productinnovaties. (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Over het algemeen prefereren de topmanagers van ons bedrijf om de concurrentie vóór te zijn bij het introduceren van nieuwe producten.
(4)

End of Block: Strategisch ondernemend gedrag

Start of Block: Gepercipieerde prestaties

Q44 Gelieve aan te geven in welke mate u tevreden bent met de prestaties van het bedrijf in de volgende criteria.

| | Ze er ontevred en (1) | Ontevred en (2) | Eerder ontevred en (3) | Noch ontevrede n, noch tevreden (4) | Eerder tevred en (5) | Tevred en (6) | Ze er tevred en (7) |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------------|---|----------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Return on assets (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Omzetgroei (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Groei van de ondernemingswaarde (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Winstmarge (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Groei aantal werknemers (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marktaandeel (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Q45 Gelieve aan te geven hoe uw bedrijf zich momenteel verhoudt tot de naaste concurrentie in de volgende criteria.

| | Laag (100% - 80%) (1) | Laag- midden (80% - 60%) (2) | Midden (60% - 40%) (3) | Midden-top (40% - 20%) (4) | Top (20%) (5) |
|---|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Return on assets (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Omzetgroei (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Groei van de ondernemingswaarde (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Winstmarge (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Groei aantal werknemers (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marktaandeel (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

End of Block: Gepercipieerde prestaties

8.2 Begeleidende e-mail

Beste ondernemer,

Eerst en vooral veel moed en sterkte toegewenst in deze barre tijden. Desondanks moeten wij als masterstudenten nog steeds vooruit met onze masterthesis en zouden u als ondernemer graag even een momentje van uw tijd willen vragen.

In het kader van de masteropleiding van 4 studenten Handelswetenschappen en 1 student Toegepaste Economische Wetenschappen aan de UHasselt, voeren wij onderzoek naar verschillende topics omtrent ondernemerschap binnen familiebedrijven. Deze vragenlijst is dan ook specifiek gericht op familiale bedrijfsleiders.

Uw medewerking is belangrijk voor het slagen van dit onderzoek. Wij zijn u dan ook alvast zeer dankbaar voor uw deelname. In dit onderzoek dient u enkele vragen te beantwoorden waarbij het zeer belangrijk is om de vragen grondig en aandachtig te lezen vooraleer u een antwoord geeft. Er zijn geen juiste of foute antwoorden en de antwoorden die u aangeeft zullen strikt anoniem en vertrouwelijk behandeld worden.

Het beantwoorden van de enquête zal maximaal 15 minuten in beslag nemen.

Via deze link krijgt u toegang tot de vragenlijst:

https://uhasselt.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9GCK5ABe2b1LGmN

Alvast hartelijk bedankt!

Met vriendelijke groeten,

Pauline Berx
Laurens Flak
Jarne Jaeken
Rik Vanhees
Laurine Vleeschouwers