



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### **Branding en de financiële prestaties in beursgenoteerde familiebedrijven**

##### **Celine Palmans**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

##### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

##### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Alana VANDEBEEK



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://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***

### ***Branding en de financiële prestaties in beursgenoteerde familiebedrijven***

#### **Celine Palmans**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Alana VANDEBEEK



# Vermelding COVID-19

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



# Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterproef: "*Branding* en de financiële prestaties in beursgenoteerde familiebedrijven". Deze masterproef is geschreven ter afronding van mijn studies in de Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Finance aan de Universiteit Hasselt.

In het bijzonder wil ik graag mijn promotor Prof. Dr. Wim Voordeckers en mijn copromotor Drs. Alana Vandebeek bedanken voor het verschaffen van inzichten in de materie en de opbouw van dit thema doorheen deze masterproef. Hun professionele hulp, advies en feedback hebben een aanzienlijk grote rol gespeeld in de totstandkoming van dit onderzoek.

Tot slot wil ik ook mijn ouders en mijn vriend bedanken voor hun steun gedurende mijn hele opleiding. Dankzij hen heb ik deze masterproef en mijn opleiding tot Master in de Handelswetenschappen kunnen voltooien.



# Samenvatting

Dit onderzoek zal zich uitsluitend focussen op beursgenoteerde familiebedrijven om verschillende redenen. Een eerste reden is omdat familiebedrijven een belangrijke component vormen van onze economie (Lambrecht & Molly, 2011). Een tweede reden waarom de focus in deze masterproef gelegd wordt op familiebedrijven is, omdat uit de literatuur blijkt dat familiebedrijven genieten van superieure financiële prestaties en concurrentievoordeel (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012; Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018; Craig et al., 2008). Dit in combinatie met de veronderstellingen van de literatuur dat familiebedrijven een aantal unieke kenmerken bezitten, maakt het interessant om na te gaan welke factoren de financiële resultaten van de familiebedrijven positief beïnvloeden. Dit vormt dan ook de focus van mijn onderzoek. Daarom zal er in deze masterproef getracht worden om een antwoord te vinden op de vraag of deze unieke kenmerken bijdragen tot de positieve financiële resultaten van de familiebedrijven. Dit wordt uitgebreider besproken in het eerste hoofdstuk. Hoofdstuk 1 maakt dan ook duidelijk waarom dit onderzoek noodzakelijk is en wat de centrale onderzoeksvraag is.

Hoofdstuk 2 heeft verduidelijking gebracht omtrent wat een familiebedrijf is en wat het uniek maakt.

Eenzijds wordt er in hoofdstuk 2 een overzicht gegeven van de verschillende definities die er bestaan omtrent wat een familiebedrijf is. Deze uiteenzetting is noodzakelijk, aangezien uit de gelezen literatuur gebleken is dat er tot op heden nog heel wat moeilijkheden bestaan met betrekking tot het formuleren welke bedrijven geïdentificeerd kunnen worden als familiebedrijf. Tagiuri en Davis (1996) gebruiken het drie-cirkelmodel om familiebedrijven te definiëren. Een twee methode, die ook besproken wordt, is de *Components of Involvement approach, Essence approach & Organizational Identity approach*. Tot slot worden ook nog de *family business universe* en de *F-PEC schaal* besproken als alternatieve manier om familiebedrijven te definiëren. Door het bestuderen van deze definities ben ik tot één gangbare definitie gekomen, die in deze masterproef gebruikt zal worden, namelijk: een beursgenoteerd bedrijf zal als familiebedrijf beschouwd worden wanneer minstens 20% van de aandelen in het bezit zijn van één persoon of van een familie.

Anderzijds bleek ook dat familiebedrijven zichzelf onderscheiden van niet-familiebedrijven doordat zij naast economische doelen ook niet-economische doelen nastreven. Deze niet-economische doelen ontstaan wanneer familieleden en werknemers van het familiebedrijf zich in sterke mate kunnen identificeren met de identiteit van het bedrijf (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel & Monyano-Fuentes, 2007). Zij onderscheiden zichzelf ook doordat zij superieure financiële resultaten behalen (Block, Fisch, Lau, Obschonka & Presse, 2016). Een manier die door onderzoekers vaak gebruikt wordt om de uniciteit van familiebedrijven te bepalen, is het gebruik van de *resource-based view* (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). De *resource-based view* is dus een theorie, die gebruikt wordt om het unieke karakter van familiebedrijven in kaart te brengen, waarbij de focus ligt op het creëren en behouden van het concurrentievoordeel (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011).



Ook blijkt uit de literatuurstudie dat binnen de *resource-based view* vaak het begrip *familiness* gebruikt wordt om het unieke karakter van een familiebedrijf te beschrijven (Habbershon en Williams, 1999). *Familiness* is een fenomeen dat ontstaat door hoge mate van betrokkenheid van de familie in het familiebedrijf. Met andere woorden vormt *familiness* een bundel van immateriële bedrijfsresources. Deze resources moeten waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Indien dit het geval is, kunnen familiebedrijven zichzelf op basis van deze resources differentiëren van de rest waardoor zij op deze manier concurrentievoordeel kunnen behalen en bijgevolg ook superieure financiële resultaten kunnen realiseren. Het is wel belangrijk dat deze bundel van *familiness* gemanaged en onderhouden wordt om tot een concurrentieel voordeel te kunnen komen (Habbershon en Williams, 1999)

Wanneer we dan gaan kijken naar een belangrijke potentiële bedrijfsresource dat familiebedrijven kunnen gebruiken om hun unieke karakter te benadrukken, stuiten we op het begrip *branding*. Dit zal besproken worden in hoofdstuk 3. *Branding* creëert immers een unieke indruk in de hoofden van de belanghebbenden (Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, 2018). Zo kunnen de familiebedrijven hun focus leggen op *branding* door het optimaliseren van de bedrijfsresources: *family-based brand identity*, *brand image* en *brand reputation*. Wanneer deze drie immateriële resources gekoppeld worden aan de *resource-based view* kan er geconcludeerd worden dat zowel *brand identity*, als *brand image*, als *brand reputation* waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn (Craig et al. 2008; Kashmiri & Mahajan, 2010; Astrachan et al., 2018 en Zellweger et al., 2012; Gray & Balmer, 1998). De uitdaging voor de familiebedrijven ligt dus in het optimaliseren van deze immateriële resources.

De literatuur veronderstelt dat de familiebedrijven deze optimalisatie kunnen bekomen door gebruik te maken van verschillende *brandingtools*. Bijgevolg leidt het gebruik van bepaalde *brandingtools* in familiebedrijven ertoe dat zij zich kunnen differentiëren van de andere concurrenten en zo dus positieve financiële resultaten kunnen bekomen (Clifton, 2009). In dit hoofdstuk worden ook 5 hypothesen opgesteld.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 het onderzoeksopzet van het empirisch onderzoek besproken. Hier wordt besproken hoe de benodigde gegevens verzameld zijn en wordt er dieper ingegaan op afhankelijke variabelen, de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen.

In hoofdstuk 5 worden de analyses beschreven, die uitgevoerd zijn op de verzamelde data. Vervolgens worden de resultaten weergegeven in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 6 geeft dus weer of de vooropgestelde hypothesen al dan niet bevestigd kunnen worden. Tot slot worden in hoofdstuk 7 de conclusies geformuleerd alsook enkele opportuniteiten voor verder onderzoek.

# Inhoudsopgave

Vermelding COVID-19.....	I
Woord vooraf.....	III
Samenvatting .....	V
Inhoudsopgave .....	VII
Lijst van figuren .....	IX
Lijst van tabellen.....	XI
Hoofdstuk 1: Probleemstelling.....	1
1.1    Inleiding .....	1
1.2    Deelvragen .....	4
1.2.1    Wat maakt familiebedrijven uniek?.....	4
1.2.2    Welke brandingtools bestaan er?.....	5
1.2.3    Heeft branding invloed op de prestaties van een familiebedrijf? .....	6
1.3    Onderzoeksmethode .....	6
Hoofdstuk 2: Unicitéit van familiebedrijven.....	9
2.1    De resource-based view .....	9
2.2    Definities .....	14
2.2.1    Het drie-cirkelmodel .....	14
2.2.2    Components of Involvement approach, Essence approach & Organizational Identity approach.....	15
2.2.3    Family business universe .....	17
2.2.4    F-PEC schaal .....	18
Hoofdstuk 3: Branding in familiebedrijven .....	21
3.1    Wat is branding?.....	21
3.1.1    Merkidentiteit van het familiebedrijf .....	22
3.1.2    Merkimago van het familiebedrijf .....	24
3.1.3    Merkreputatie van het familiebedrijf .....	25
3.2    Effecten van branding .....	28
3.3    Brandingtools .....	32
3.3.1    Visuele tools.....	32
3.3.2    Geschiedenis .....	33
3.3.3    Communicatiekanalen .....	33

3.3.4	Employer branding .....	34
Hoofdstuk 4:	Onderzoeksopzet.....	35
4.1	Databank.....	35
4.1.1	Bel-First.....	35
4.1.2	Handmatig verzamelde data.....	35
4.2	Variabelen .....	36
4.2.1	Afhankelijke variabelen.....	36
4.2.2	Onafhankelijke variabelen .....	37
4.2.3	Controlevariabelen .....	39
Hoofdstuk 5:	Analyses .....	41
5.1	Resultaten .....	41
5.1.1	Beschrijvende analyse .....	41
5.1.2	Outliers .....	42
5.1.3	Autocorrelatie.....	43
5.1.4	Heteroscedasticiteit.....	44
5.1.5	Normaalverdeling.....	44
5.1.6	Hausman test.....	45
Hoofdstuk 6:	Resultaten.....	47
6.1	Return on asset.....	47
6.2	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization .....	49
6.3	Earnings Before Interest and Taxes.....	51
6.4	Return On Equity .....	52
6.5	Samenvatting.....	54
6.6	Resultaten met tijds-effect.....	55
Hoofdstuk 7:	Conclusies en discussie .....	57
7.1	Conclusie.....	57
7.2	Opportunities voor verder onderzoek.....	60
Bijlagen .....		63
Bijlage 1:	Nacebel.....	63
Bijlage 2:	Output autocorrelatie .....	64
Bijlage 3:	Output normaalverdeling .....	65
Bronnenlijst.....		67

# Lijst van figuren

Figuur 1: <i>de relatie tussen waarde, zeldzaamheid, niet-imiterbaarheid en substitueerbaarheid en concurrentieel voordeel van het bedrijf (Barney, 1991)</i> .....	10
Figuur 2: <i>A Resource-Based Approach to Strategy Analysis: A Practical Framework (Habbershon en Williams, 1999)</i> .....	11
Figuur 3: <i>relaties tussen organisationele cultuur, menselijk kapitaal, netwerken, reputatie en competitief voordeel (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert &amp; Vandemaele, 2011)</i> .....	11
Figuur 4: <i>Drie-cirkelmodel (Tagiuri &amp; Davis, 1996)</i> .....	15
Figuur 5: <i>Family Business Universe (Astrachan &amp; Shanker, 2003)</i> .....	17
Figuur 6: <i>Dimensions of the F-PEC Experience Subscale (Astrachan et al., 2002)</i> .....	18
Figuur 7: <i>Family business brand system (Astrachan et al., 2018)</i> .....	22
Figuur 8: <i>Marketing Strategy and the Sustainable Competitive Advantage Framework (Mizik &amp; Jacobson, 2003)</i> .....	30



# Lijst van tabellen

Tabel 1: Berekening van de verschillende maatstaven voor financiële prestaties.....	37
Tabel 2: Beschrijvende analyse.....	41
Tabel 3: Hausmantest ROA.....	45
Tabel 4: Hausmantest EBITDA.....	45
Tabel 5: Hausmantest EBIT.....	46
Tabel 6: Hausmantest ROE.....	46
Tabel 7: Impact van onafhankelijke variabelen op ROA.....	48
Tabel 8: Impact van onafhankelijke variabelen op EBITDA.....	50
Tabel 9: Impact van onafhankelijke variabelen op EBIT.....	51
Tabel 10: Impact van onafhankelijke variabelen op ROE .....	52
Tabel 11: Samenvatting resultaten.....	54
Tabel 12: Nacebel.....	63
Tabel 13: Autocorrelatie ROA.....	64
Tabel 14: Autocorrelatie EBITDA.....	64
Tabel 15: Autocorrelatie EBIT.....	64
Tabel 16: Autocorrelatie ROE.....	64
Tabel 17: Normaalverdeling ROA.....	65
Tabel 18: Normaalverdeling EBITDA.....	65
Tabel 19: Normaalverdeling EBIT.....	66
Tabel 20: Normaalverdeling ROE.....	66



# Hoofdstuk 1: Probleemstelling

## 1.1 Inleiding

In de literatuur komen er veel onderzoeken voor, die zich bezighouden met de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven en met de vraag of familiebedrijven al dan niet beter presteren dan niet-familiebedrijven. In de hedendaagse Belgische economie blijkt dat het merendeel van de ondernemingen familiebedrijven zijn (Lambrecht & Molly, 2011). In deze masterproef zal er enkel gefocust worden op familiebedrijven. Een eerste reden hiervoor is omdat veel van de bestaande literatuur zich focust op verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven. Een tweede reden vloeit voort uit het feit dat uit de literatuur ook blijkt dat familiebedrijven genieten van superieure financiële prestaties en concurrentievoordeel (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012; Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, 2018; Craig et al., 2008). In deze masterproef zal er getracht worden een antwoord te vinden op de achterliggende reden van deze superieure financiële prestaties. Meer specifiek zal er onderzocht worden of *brandingtools* zoals: familienaam, familiegeschiedenis, *employer branding* en communicatiekanalen een invloed hebben op de financiële prestaties van familiebedrijven.

Omtrent familiebedrijven zijn er de laatste decennia tal van onderzoeken uitgevoerd. Uit deze onderzoeken kan geconcludeerd worden dat er tot op heden heel wat verschillende opvattingen bestaan omtrent een exacte definitie van familiebedrijven (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Er kan dus wel gesteld worden dat het definiëren van een familiebedrijf een uitdaging op zich is. In deze masterproef wordt de definitie van het familiebedrijf gebruikt zoals deze geformuleerd is door Chua et al. (1999). Deze definitie luidt als volgt: een familiebedrijf is een bedrijf dat wordt bestuurd en/of beheerd met de bedoeling om de visie van het bedrijf te vormen en na te streven. Deze visie wordt nagestreefd door een dominante coalitie die wordt bestuurd door leden van dezelfde familie of een klein aantal families op een manier die voor hen generaties lang duurzaam kan zijn (Chua et al., 1999). Familiebedrijven bezitten ook een aantal unieke kenmerken. Allereerst kan er gezegd worden dat familiebedrijven gedeeltelijk beïnvloed worden door niet-economische doelen. Deze doelen treden op wanneer de familieleden en werknemers van het familiebedrijf in kwestie zich in sterke mate kunnen identificeren met de identiteit van het bedrijf. Familiebedrijven kunnen bijvoorbeeld een niet-economisch doel stellen, namelijk het creëren van *social-emotional wealth* (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel & Monyano-Fuentes, 2007). Ook beschouwt men familiebedrijven vaak als minder dynamisch, meer traditiegericht en conservatief (Block, Fisch, Lau, Obschonka & Presse, 2016). Ten tweede blijkt uit de literatuur dat familiebedrijven gekenmerkt worden door het behalen van goede financiële prestaties (Block, Fisch, Lau, Obschonka & Presse, 2016). De grootste uitdaging voor eigenaars en leiders van familiebedrijven ligt in het identificeren van waarden en kenmerken waaraan de consument aanzienlijk belang hecht. Door hierop in te spelen zullen familiebedrijven een aanzienlijk concurrentievoordeel kunnen opbouwen, wat op zijn beurt leidt tot verbeterde financiële prestaties (Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, 2018). Onderzoekers gebruiken de *resource-based view* om familiebedrijven op basis van hun unieke karakter te onderscheiden van anderen



(Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Familiebedrijven kunnen hierbij bijvoorbeeld gebruik maken van *branding*. *Brands* ontwikkelen namelijk een unieke indruk over een bedrijf en haar producten in de hoofden van belanghebbenden. Het merk van een familiebedrijf is immers zeer moeilijk imiteerbaar omwille van de unieke geschiedenis, de identiteit en de familieleden van het bedrijf (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018). Deze aspecten hebben doorheen de jaren familie- en bedrijfswaarden gecreëerd. Deze waarden vinden we terug in de hoofden van de klanten, de werknemers en andere belanghebbenden, alsook binnen het bedrijf zelf (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018). Differentiatie is dus een cruciaal begrip voor familiebedrijven om zichzelf te onderscheiden van de concurrentie (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018).

In dit onderzoek gaan we na hoe *branding* invloed kan hebben op de financiële prestaties van familiebedrijven. *Branding* wordt al sinds lange tijd gebruikt door producenten om hun goederen te onderscheiden van hun concurrenten (Murphy, 1992). Het gebruik van merken (*brands*) heeft zich de laatste decennia sterk ontwikkeld. 'Brands' en 'branding' zijn twee woorden die zo alomtegenwoordig gebruikt worden, dat de onderliggende betekenis ervan dreigt verloren te gaan. Daarom hebben merken zich de laatste decennia sterk ontwikkeld op verschillende aspecten. Een eerste aspect is dat *brands* gebruikt worden om merkproducten en -diensten van elkaar te differentiëren op basis van niet-tastbare factoren en reële factoren zoals grootte, vorm en prijs. Een tweede aspect is dat het verschil in merkkwaliteit, waarop consumenten vertrouwen tijdens het maken van hun keuze, subtieler wordt. Tenslotte blijkt dat een *brand* niet enkel een consumentenwaarde, maar ook een financiële waarde heeft verworven (Murphy, 1992).

Om deze superieure resultaten te bereiken kunnen familiebedrijven gebruik maken van een aantal *brandingtools*. Brandingtools zijn manieren waarop consumenten een *brand* kunnen onderscheiden van andere *brands*. Enkele voorbeelden zijn: een naam, een term, een teken, een symbool, de geschiedenis, de communicatiekanalen enzovoort. Soms is zelfs een combinatie van de voorgaande opties mogelijk (Go! Total Branding, 2019). Daarom zal er in deze masterproef onderzocht worden of *brandingtools* zoals: familienaam, familiegeschiedenis, traditionele communicatiekanalen, *social media* en *employer branding* een positieve invloed hebben op de financiële resultaten van familiebedrijven.

Om op te kunnen vallen in een competitieve markt, zijn er drie concepten belangrijk voor een familiebedrijf, namelijk: het identiteitsbeeld van het merk, het imago van het merk en de reputatie van het merk. Alvorens deze begrippen verduidelijkt zullen worden, is het belangrijk dat er een definitie wordt gegeven van de begrippen 'interne en externe belanghebbenden'. Ondernemingen maken namelijk deel uit van de samenleving en zij worden beïnvloed door tal van groepen en individuen, belanghebbenden (*stakeholders*) genaamd. Belanghebbenden in het algemeen zijn personen met wiens mening rekening wordt gehouden tijdens het nemen van een besluit. Deze belanghebbenden zijn interne en/of externe *stakeholders*. Interne *stakeholders* zijn dan bijvoorbeeld werknemers, managers en aandeelhouders terwijl externe *stakeholders* bijvoorbeeld consumenten en leveranciers zijn (MVO Vlaanderen, 2019). Ten eerste focust de identiteitsvisie van het merk van een familiebedrijf op de waarden, normen en kenmerken die hun leiders als differentiërende factoren voor het bedrijf beschouwen (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018). Ten tweede proberen de leiders een sterk bedrijfsimago op te bouwen. Hiervoor is het integreren

van het familiale karakter in de onderneming van groot belang (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018). De familienaam en gemeenschappelijke geschiedenis kunnen een sterke identiteit creëren binnen een familiebedrijf en kunnen leden van de organisatie aanmoedigen om bedrijfswaarden en –doelstellingen na te streven. Vervolgens kunnen zij door middel van reclame, communicatie, symboliek en merkactiviteiten het gewenste imago naar zowel de interne als externe belanghebbenden toe projecteren. Het imago dat zij willen creëren in de hoofden van de belanghebbenden moet consistent zijn met de waarden en normen van het bedrijf (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018). Dit zal bijgevolg leiden tot meer omzet en betere prestaties van de bedrijven (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012). Tenslotte creëert de reputatie van het merk een uniek beeld dat de externe belanghebbenden ervaren als onderscheidend voor familiebedrijven (Astrachan, Botero, Astrachan & Prüggl, 2018). Uit het onderzoek van Zellweger et al. blijkt dat het bedrijfsimago van familiebedrijven het vermogen van een familiebedrijf om klanten aan te trekken vergroot en bijgevolg de omzet verhoogt.

Deze drie begrippen, namelijk: het identiteitsbeeld van het merk, het imago van het merk en de reputatie van het merk, zullen verder voor deze masterproef ontleed worden om een duidelijk beeld te schetsen wat hun bijdragen aan het merk van een familiebedrijf zijn. De literatuur besteedt veel aandacht aan tal van begrippen, die cruciaal zijn om aan *branding* in een familiebedrijf te kunnen doen. Wat er echter ontbreekt in de literatuur is de vraag of het gebruik van bepaalde *brandingtools* in familiebedrijven zich succesvol vertaalt naar het financiële resultaat van familiebedrijven. Deze masterproef zal daarom onderzoeken welke *brandingtools* familiebedrijven gebruiken om hun bedrijfsimago, -reputatie en -identiteit op te bouwen en hoe dit zich vertaalt naar betere prestaties en bijgevolg ook leidt tot meer winstgevende organisaties. Dit leidt tot de centrale onderzoeksvraag:

**“Leidt het gebruik van *brandingtools* tot positieve financiële prestaties in beursgenoteerde familiebedrijven?”**

Om familiebedrijven te kunnen identificeren en om een zicht te krijgen op de financiële prestaties van de familiebedrijven zal de benodigde data hiervoor verzameld worden via BelFirst. De benodigde data omtrent de verschillende *brandingtools* die de familiebedrijven hanteren, zullen verzameld worden via de website van de onderzochte familiebedrijven.

## 1.2 Deelvragen

In dit hoofdstuk komen drie deelvragen aan bod, die een belangrijk onderdeel vormen binnen dit onderwerp. Doorheen dit onderzoek zal hier een antwoord op geformuleerd worden om zo te komen tot de centrale onderzoeksvraag.

De deelvragen luiden als volgt:

- 1) Wat is de uniciteit van familiebedrijven?
- 2) Welke brandingstools bestaan er?
- 3) Heeft branding invloed op de prestaties van een familiebedrijf?

De centrale onderzoeksvraag in deze masterproef is de volgende:

**“Leidt het gebruik van *brandingtools* tot positieve financiële prestaties in beursgenoteerde familiebedrijven?”**

### 1.2.1 Wat maakt familiebedrijven uniek?

Allereerst is het noodzakelijk dat er in deze masterproef een definitie wordt gevormd omtrent wat een familiebedrijf is. Dit is nodig om een onderscheid te kunnen maken tussen familie- en niet-familiebedrijven. Tot op heden is er echter nog geen éénduidige/uniforme definitie voor een familiebedrijf te vinden (Lievens, 2004). Familiebedrijven zijn dan ook geen homogene categorie en kunnen dus verschillende vormen aannemen, zoals bijvoorbeeld grote beursgenoteerde vennootschappen. De reden achter het groot aantal familiebedrijven op wereldeconomisch niveau, komt misschien voort uit het feit dat familiebedrijven betere financiële prestaties realiseren dan niet-familiebedrijven. Uit tal van onderzoeken blijkt dat familiebedrijven superieure financiële resultaten behalen in vergelijking met niet-familiebedrijven. De oorzaak hiervan kan zijn oorsprong vinden in de uniekheden die familiebedrijven bezitten. Dit wordt ondersteund door de *resource-based view*.

De *resource-based view* is een theorie, die gebruikt wordt door onderzoekers om de uniekheid van familiebedrijven in kaart te kunnen brengen. Hierbij wordt de focus gelegd op de wijze waarop concurrentievoordeel bereikt en behouden kan worden (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Ook onderzoekt het welke karakteristieke bedrijfsmiddelen (*resources*) er toe bijdragen om het concurrentievoordeel te behalen. De karakteristieke *resources* ontstaan door de interactie tussen de familie van het bedrijf en het bedrijf zelf. Deze *resources* worden overigens als dynamisch, complex en ontastbaar beschouwd (Habbershon & Williams, 1999). Sirmon en Hitt (2003) nemen aan dat deze *intangible resources* de grootste kans bieden op het creëren van concurrentievoordeel. Ook volgens Penrose (1959) is deze benadering een belangrijk middel om prestaties van de verschillende bedrijven met elkaar te vergelijken, aangezien de prestaties van de bedrijven grotendeels behaald worden door zijn *resources*. Ook volgens Barney (1991) moeten de bedrijfs*resources* waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn om je als bedrijf te kunnen differentiëren van concurrenten.

Een andere mogelijke benadering van de *resource-based view*, die bij de benadering van Sirmon en Hitt aansluit, is ontworpen door Habbershon en Williams (1999). Zij baseren zich op het concept van *familiness* om het unieke karakter van familiebedrijven te benadrukken. De *resource-based view* zal een belangrijke rol spelen voor familiebedrijven aangezien deze theorie een verklaring biedt voor de uniekheden die familiebedrijven kenmerken. De uniciteit van familiebedrijven is dan weer belangrijk, omdat zij een mogelijke verklaring bieden voor hun superieure financiële prestaties.

### 1.2.2 Welke brandingtools bestaan er?

Een voorbeeld van een *intangible resource* die gebruikt kan worden in deze masterproef is *branding*. Uit onderzoek is gebleken dat *brands* (merken) ongeveer een derde van alle rijkdom van de bedrijven vertegenwoordigen. Hoewel het merk behoort tot de immateriële activa van het bedrijf, wil dit echter niet zeggen dat het zijn economische bijdrage minder belangrijk maakt. Bedrijven kunnen blijven genieten van het succes zolang zij ervoor zorgen dat het merk aan volgende voorwaarde voldoet: het merk levert wat het belooft, het merk gedraagt zich op een verantwoorde manier, het blijft zich innoveren en het blijft waarde toevoegen (Clifton, 2009). Wanneer met deze voorwaarden op een positieve manier wordt omgegaan, zullen de consumenten respect voor het merk en het bedrijf opbouwen en zullen zij dat merk kopen (Clifton, 2009). Op deze manier vergroot het bedrijf zijn financiële prestaties en kan het succesvol blijven. Echter, als het bedrijf zijn positie van het merk als vanzelfsprekend neemt, zal de winstgevendheid bijgevolg gaan dalen (Clifton, 2009).

Indien men het merk vanuit een investeringsperspectief bekijkt, kan men vaststellen dat het merk een betrouwbare en stabiele indicator is voor de toekomstige gezondheid van een bedrijf (Clifton, 2019). Het onderzoek van de merkwaarde, aandelenwaarde en de doelgroeprelaties geeft een completer beeld van de onderliggende waarden van het bedrijf dan de financiële resultaten op korte termijn. De echte kracht van succesvolle merken is dat ze tegemoetkomen aan de verwachtingen van de consumenten. Het succes op lange termijn zal bepaald worden door de klanttevredenheid. Het is daarom ook belangrijk dat elk sterk merk blijft mee-evolueren met veranderende behoeften van zijn consumenten (Clifton, 2009).

Om aan branding te doen zijn er heel wat elementen/*tools* die gebruikt kunnen worden. Voor deze masterproef zijn 4 *brandingtools* van belang, namelijk:

- Visuele *tools*
- Geschiedenis
- Communicatiekanalen
- *Employer branding*

Deze *brandingtools* zullen in de literatuurstudie uitgebreid besproken worden. Hierbij zal ook de toegevoegde waarde van deze *brandingtools* voor dit onderzoek aangekaart worden.

### 1.2.3 Heeft branding invloed op de prestaties van een familiebedrijf?

*Branding* heeft invloed op het concurrentieel voordeel, maar ook op financiële prestaties zoals groei en winstgevendheid. Bedrijven doen aan branding om een concurrentievoordeel te creëren ten opzichte van de concurrenten (Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, 2018). Hierbij zal de *family-based identity* via een klantgerichte oriëntatie een belangrijke rol spelen. Familiebedrijven worden bijvoorbeeld vaak geassocieerd met hun familienaam. Zo blijkt dat als de CEO een familielid is, de financiële prestaties gunstiger zullen zijn dan wanneer de CEO een niet-familielid is. Er kan dus geconcludeerd worden dat de *family brand identity* een zeldzame, waardevolle en niet imiteerbare bron is (Craig, 2008). Dit stemt overeen met de *resource based view*, namelijk dat de bedrijfsresources waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren moeten zijn opdat een bedrijf zich kan differentiëren van een ander bedrijf (Barney, 1991).

Uit het onderzoek van Craig (2008) blijkt dat de *family-based brand identity* dus gezien wordt als een immaterieel middel dat een positieve invloed kan uitoefenen op het concurrentievoordeel en bijgevolg ook op de prestaties van het bedrijf. Dit komt omdat de *family-based identity* ervoor zorgt dat de klanten overtuigd worden een bepaald product te kopen op basis van de waargenomen kenmerken van het bedrijf. De familiebedrijven zullen dus een reputatie opbouwen op de markt om op deze manier een positief beeld omtrent de familie naar hun consumenten toe te creëren.

## 1.3 Onderzoeksmethode

In deze masterproef zal er een tweeledige onderzoeksaanpak gehanteerd worden.

Allereest zal er een literatuurstudie gemaakt worden waarbij er gewerkt zal worden met wetenschappelijke artikels, artikels uit tijdschriften en mediaberichten. De wetenschappelijke artikels worden gevonden via zoekmachines zoals *Google Scholar* en *U Hasselt Discovery*. Vervolgens zullen er hypothesen opgesteld worden op basis van de gelezen literatuur.

Voor de eerste deelvraag zal er een uitgebreide literatuurstudie gemaakt worden. Op deze manier kunnen er definities en mogelijke bedrijfsresources, die familiebedrijven gebruiken voor hun *branding*, in beeld gebracht worden. Ook de tweede en derde deelvraag zullen gebaseerd worden op een literatuurstudie. Bij de laatste twee deelvragen zal bijkomend een empirisch onderzoek gebeuren. Dit onderzoek zal zich meer specifiek focussen op familiebedrijven. Hiervoor is het noodzakelijk dat de benodigde data verzameld wordt. Om data te verzamelen omtrent de familiebedrijven en de financiële prestaties van deze familiebedrijven, zal er beroep gedaan worden op de database van Bel-First. Bijkomend zal er ook handmatig data verzameld moeten worden omtrent de verschillende *brandingtools* die de onderzochte familiebedrijven hanteren. Deze data zullen verzameld worden via de website van deze familiebedrijven en via de jaarverslagen. Om de opgestelde hypothesen te toetsen zal er gebruik gemaakt worden van Stata, waarbij er onder andere regressieanalyses uitgevoerd kunnen worden op de verzamelde data. Op deze manier kunnen er verbanden ontdekt worden tussen de *brandingtools* die familiebedrijven gebruiken en hun financiële

prestaties. Door deze hypothesen te onderzoeken, zal er uiteindelijk een antwoord geformuleerd kunnen worden op de centrale onderzoeksvraag.



# Hoofdstuk 2: Unicité van familiebedrijven

In de eerstvolgende paragrafen van dit hoofdstuk zal er ingegaan worden op de resource-based view. Vervolgens zal er ook nog ingegaan worden op de belangrijkste definities van familiebedrijven, die aan bod zijn gekomen in de gelezen literatuur.

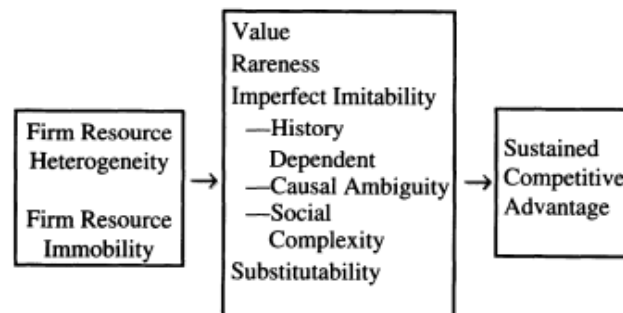
## 2.1 De resource-based view

Allereest is het belangrijk om te weten dat familiebedrijven een aantal unieke bezittingen bezitten, waarmee zij zich kunnen onderscheiden van niet-familiebedrijven en waarmee ze bijgevolg concurrentievoordeel kunnen creëren. Een manier om de unieke bezittingen van de familiebedrijven in kaart te brengen kan gebeuren aan de hand van de *resource-based view* (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Zoals eerder vermeld is de *resource-based view* een visie die gericht is op de manier waarop concurrentievoordeel bereikt en behouden kan worden en onderzoekt het welke unieke bedrijfsmiddelen ervoor zorgen dat het concurrentievoordeel behouden kan blijven (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Deze unieke bedrijfsmiddelen zijn afkomstig van de interactie tussen de familie en het bedrijf (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Zij hebben een complex, dynamisch en immaterieel karakter. De immateriële middelen hebben het meeste kans om concurrentievoordeel te creëren, omdat zij waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn. Bovendien mogen er geen substituten voor die middelen bestaan (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Hun materiële bedrijfsmiddelen kunnen echter wel vergelijkbaar zijn met die van niet-familiebedrijven (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011).

Barney (1991) typeert een middel (*resource*) als waardevol wanneer dat middel ervoor zorgt dat het bedrijf strategieën kan ontwikkelen of implementeren die zijn/haar efficiëntie verbetert. Volgens hem is een middel zeldzaam wanneer enkel een beperkt aantal bedrijven het middel gebruiken. Wanneer een bepaald waardevol middel bijvoorbeeld in het bezit is van een groot aantal bedrijven, dan kunnen die bedrijven dat middel allemaal op dezelfde manier gebruiken waardoor het waardevol middel geen concurrentievoordeel meer kan opleveren. Hij zegt ook dat deze waardevolle en zeldzame middelen moeilijk te imiteren moeten zijn voor bedrijven die deze middelen niet bezitten (Barney, 1991). Sommige *resources* zijn dus moeilijk imiteerbaar door een van de volgende drie redenen of door een combinatie ervan. De eerste reden waarom een *resource* moeilijk te imiteren is, is omdat deze *resource* niet meer te verkrijgen is aangezien deze in het verleden ligt. De tweede reden is omdat het niet duidelijk is waar de *resource* vandaan komt en tenslotte omdat de *resource* moeilijk te verkrijgen is. Ten slotte zegt Barney (1991) ook dat een *resource* geen vergelijkbare *resource* mag hebben, want anders kan de concurrentie de gelijkaardige *resource* gebruiken waardoor het concurrentievoordeel zal verdwijnen ten opzichte van hun concurrenten. Onderstaande figuur 1 geeft weer hoe deze vier aspecten (waarde, zeldzaamheid, niet imiteerbaar, substituten) invloed uitoefenen op het competitief voordeel van het bedrijf. Deze figuur kan gebruikt worden om te achterhalen of de verschillende bedrijfsresources ook een concurrentieel voordeel kunnen creëren.



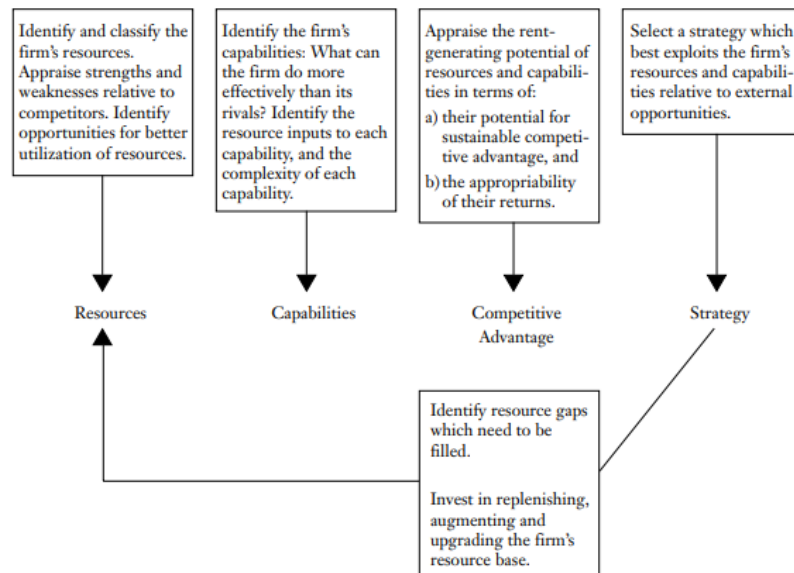
Een voorbeeld van een bedrijfsresource dat concurrentieel voordeel kan creëren is de positieve reputatie dat een bedrijf bij zijn klanten en leveranciers heeft. Ten eerste zal een positieve reputatie een zeldzaam bedrijfsmiddel zijn, wanneer weinig concurrerende bedrijven dergelijke reputatie hebben kunnen verwerven. Ook is een positieve reputatie moeilijk imiteerbaar, omdat enerzijds het bedrijf haar reputatie heeft verworven door een succesvol verleden en anderzijds omdat een positieve reputatie vaak verkregen is door informele relaties tussen het bedrijf en de *stakeholders*. Verder is een goede reputatie niet te substitueren met een gelijkaardige resource, zoals garanties of lange-termijncontracten.



*Figuur 1: de relatie tussen waarde, zeldzaamheid, niet-imiteerbaarheid en substitueerbaarheid en concurrentieel voordeel van het bedrijf (Barney, 1991)*

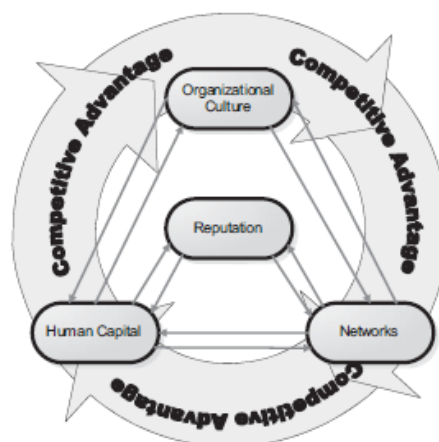
Habbershon en Williams (1999) gebruiken het concept *familiness* om het unieke karakter van familiebedrijven te benadrukken. *Familiness* zou ontstaan zijn door de betrokkenheid van de familie in het bedrijf (Habbershon en Williams, 1999). Dit concept is in feite een bundel van immateriële resources die onderscheidend zijn voor het familiebedrijf en is ontstaan door de interactie tussen de familie, de individuele leden en het bedrijf (Habbershon en Williams, 1999). Het is wel belangrijk dat deze bundel van *familiness* gemanaged en onderhouden moet worden om tot een concurrentieel voordeel te kunnen komen (Habbershon en Williams, 1999). Dit blijkt ook uit het model van Grant (figuur 2), waar het identificeren van de resources en het investeren in het aanvullen, uitbreiden en upgraden van de resource van cruciaal belang is. Wanneer de familiebedrijven competitief voordeel kunnen behalen door bepaalde resources uit de bundel van *familiness* toe te passen, verwijzen Habbershon en Williams naar deze resources als *distinctive familiness* (Habbershon en Williams, 1999). Wanneer de familiebedrijven zich niet inzetten voor het identificeren van de resources en niet investeren in het verbeteren van de *familiness* bundel, verwijzen Habbershon en Williams (1999) naar deze resources als *constrictive familiness*. Ook zij passen de *resource-based view* toe om de uniekheden van familiebedrijven in kaart te brengen. De *resource-based view* met concurrentievoordeel linkt de interne eigenschappen van het familiebedrijf aan de prestaties en gaat de specifieke resources identificeren. Hiervoor baseren zij zich op het *resource-based view* model van Grant (figuur 2). Dit model laat het verband zien tussen de middelen, de mogelijkheden en de concurrentievoordelen. Een voorbeeld kan gegeven worden wanneer men van mening is dat managers, afkomstig uit de beherende familie, een concurrentievoordeel vormen voor familiebedrijven. Hoe dit model juist werkt zal hierna uitgelegd worden. Ten eerste moet er beslist

worden met welke soort *resource* het familiebedrijf te maken heeft. Vervolgens moet er bepaald worden onder welke voorwaarden de *resource* waarde toevoegt en welke capaciteiten het familiebedrijf wint door deze *resource*. Daarna moet er gekeken worden of de *resource* duurzaam concurrentievoordeel en rendement kan creëren en welke strategieën er gebruikt kunnen worden om dit voordeel te maximaliseren. Ten slotte moet er vastgesteld worden welke metingen er moeten gehanteerd worden om de resultaten te evalueren (Habbershon en Williams, 1999).



*Figuur 2: A Resource-Based Approach to Strategy Analysis: A Practical Framework (Habbershon en Williams, 1999)*

Ook Huybrechts, Voordeckers, Lybaert en Vandemaele (2011) onderscheiden familiebedrijven van niet-familiebedrijven met de *resource-based view*. Zij onderscheiden vier belangrijke familiale immateriële middelen die kunnen aansluiten op het *familiness*-concept van Habbershon en Williams, namelijk: organisatiecultuur, reputatie, *human capital* (menselijk kapitaal) en netwerken. Volgens hen zal de combinatie van deze vier *resources* ervoor zorgen dat het bedrijf concurrentievoordeel kan behalen. Dit wordt hieronder weergegeven in figuur 3.



*Figuur 3: relaties tussen organisationele cultuur, menselijk kapitaal, netwerken, reputatie en competitief voordeel (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011)*

Ten eerste is de organisatiecultuur een mogelijke resource, die kan leiden tot concurrentieel voordeel. De organisatiecultuur is niets anders dan een patroon van veronderstellingen, waarden, geloof en symbolen, die een bepaalde groep geïntroduceerd heeft om te leren omgaan met problemen van externe aanpassing en interne integratie (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Deze organisatiecultuur kan werknemers op een positieve manier beïnvloeden waardoor de financiële prestaties op hun beurt zullen verbeteren. Bovendien is een familiale bedrijfscultuur zeldzaam en moeilijk te imiteren (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011).

Ten tweede kan ook de reputatie een immateriële *resource* zijn om competitief voordeel te creëren (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). De reputatie van een bedrijf is de manier waarop een bedrijf zijn afgelopen acties en toekomstperspectieven kadert waardoor het een zekere aantrekkingskracht creëert ten opzichte van zijn concurrenten. Iedereen is het er unaniem over eens dat een positieve reputatie gunstig is voor het bedrijf en bijgevolg het bedrijf een concurrentievoordeel zal opleveren (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Hieronder worden vier reputaties aangehaald die vaak geassocieerd worden met familiebedrijven. Een eerste soort reputatie dat een familiebedrijf heeft, is bijvoorbeeld de reputatie dat het minder risicovol is dan niet-familiebedrijven, omdat de familie eigenaar is van het bedrijf en het falen van het bedrijf een groot persoonlijk verlies kan zijn (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Een andere vorm van reputatie is dat de ambstermijn van CEO's vaak langer is in familiebedrijven. De CEO's van familiebedrijven zien hun leiderschap als een verbintenis op lange termijn, waardoor het voor hen belangrijker is om een positieve reputatie te creëren. Ook zijn familiebedrijven opgericht met de intentie om meerdere generaties te kunnen overleven, maar ook hier is een goede reputatie voor nodig. Het feit dat meerdere generaties mekaar opvolgen, creëert dan weer meer vertrouwen van de consument in het familiebedrijf. Ook het promoten van de family-based identity zal bijdragen tot een positieve reputatie (Craig, 2008). Een negatieve reputatie zou immers schadelijk zijn voor de familienaam en de familieleden die tewerkgesteld zijn in het familiebedrijf. Zij zullen dus bereid zijn om grote inspanningen te leveren om de naam hoog te houden. Ook kan de associatie van de familienaam met het product, het bedrijf motiveren om de kwaliteit te verbeteren. Wat op zijn beurt zal leiden tot meer vertrouwen en uiteindelijk tot een betere reputatie. Hoffman et al. (2006) bekijken reputatie dan weer als een onderdeel van familiekapitaal. De sterke relaties in familiebedrijven kunnen leiden tot een groter algemeen bewustzijn bij de werknemers. Dit leidt tot het ontstaan van verplichtingen en verwachtingen die de reputatie van het familiebedrijf verbetert en zo duurzaam concurrentievoordeel creëert.

Ten derde kan ook human capital bijdragen tot het creëren van concurrentievoordeel. Human capital is de verworven kennis, vaardigheden en capaciteiten die personen vergaard hebben (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). In familiebedrijven verwijst human capital naar de knowhow en vaardigheden van zowel familieleden als niet-familieleden. Een voordeel van human capital is dat het aantal ontslagen in familiebedrijven lager ligt dan in niet-familiebedrijven (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Dit wil zeggen dat kennis en ervaring gedurende een langere periode binnen het bedrijf aanwezig zal blijven. Ook zullen werknemers in familiebedrijven meer gemotiveerd zijn om goed werk te verrichten. Dit is dan weer te wijten aan de persoonlijke relatie tussen eigenaars van familiebedrijven en hun werknemers. Maar human capital

in familiebedrijven kan ook leiden tot negatieve gevolgen zoals voorkeur geven aan familieleden bij de aanwerving van personeel waardoor er misschien minder gekwalificeerd personeel wordt aangenomen (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011).

Ten slotte kunnen netwerken een immateriële *resource* zijn, die invloed kunnen uitoefenen op het creëren van concurrentievoordeel. Een netwerk is een persoonlijke relatie, die de vereisten van een zakelijke relatie overtreffen (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Netwerken kunnen gelinkt worden aan het begrip sociaal kapitaal. In familiebedrijven zijn er twee soorten sociaal kapitaal aanwezig, namelijk sociaal familiekapitaal en sociaal organisationeel kapitaal. Deze types vloeien respectievelijk voort uit relaties tussen familieleden en uit sociale relaties binnen de onderneming. Er kan dus geconcludeerd worden dat het sociaal kapitaal van een familiebedrijf in grote mate afhankelijk is van het sociaal kapitaal van de familie (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). De familiebedrijven beschikken dan ook over een aantal kenmerken, die hun netwerken onderscheiden van die van niet-familiebedrijven. Een voorbeeld van zo een onderscheidend kenmerk is het langetermijnperspectief van familiebedrijven. Hun langetermijnperspectief maakt het mogelijk dat zij als familiebedrijf relaties op lange termijn kunnen aangaan met hun klanten, leveranciers en andere stakeholders (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). De stakeholders ontwikkelen hierdoor een groter vertrouwen in familiebedrijven, wat bijgevolg kan resulteren in meer klantloyaliteit en kwaliteitsvollere input. Dit netwerken houdt ook nadelen in (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Een nadeel is dat sterke familiale banden ervoor kunnen zorgen dat familiebedrijven potentiële partners als onbetrouwbaar beschouwen, omdat ze niet tot de familie behoren.

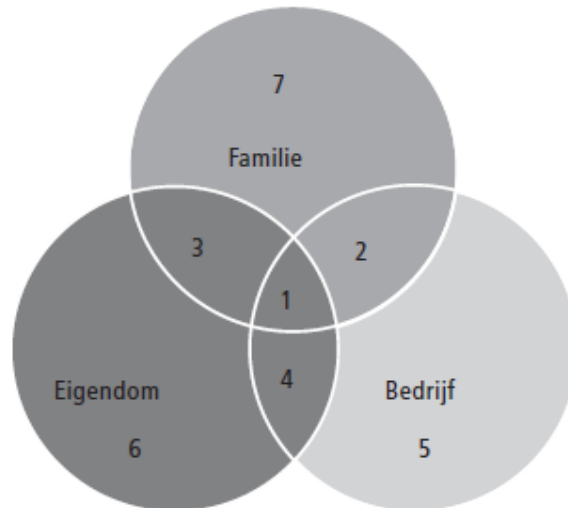
De *resource-based view* zal in deze masterproef gebruikt worden om na te gaan of het gebruik van de *intangible resource 'branding'* zich vertaalt in verbeterde financiële prestaties. Deze verklaring vloeit voort uit het feit dat familiebedrijven unieke *resources*, zoals hierboven vermeld is, bezitten waarmee zij zich van hun concurrenten kunnen onderscheiden. Doordat zij zich kunnen onderscheiden, ontwikkelen de familiebedrijven concurrentievoordeel en dit leidt bijgevolg tot verbeterde financiële prestaties.

## 2.2 Definities

In de gelezen literatuur zijn er verschillende definities omtrent familiebedrijven terug te vinden, die de familiebedrijven onderscheiden van de niet-familiebedrijven. Op wereldeconomisch niveau vormen familiebedrijven een onmisbare component (Ey, 2019). Ook in België vormen ze de ruggengraat van onze economie (Lambrecht & Molly, 2011). 77% van alle Belgische vennootschappen zijn familiebedrijven. Het percentage van de vennootschappen die gekwalificeerd worden als een familiebedrijf in Vlaanderen en Wallonië, bedraagt respectievelijk 78% en 81%. Hierdoor zullen de familiebedrijven ook een groot aandeel in de tewerkstelling innemen. Uit onderzoek is gebleken dat familiebedrijven 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België inneemt. Hiermee vormen familiebedrijven een essentiële factor voor economische groei en werkgelegenheid (Ey, 2019). Wat ook belangrijk is om te weten, is dat een familiebedrijf geen synoniem is voor een KMO (kleine en middelgrote onderneming). Familiebedrijven kunnen dus verschillende vormen aannemen, zoals bijvoorbeeld beursgenoteerde bedrijven. Tot op heden is er echter nog geen éénduidige/uniforme definitie voor een familiebedrijf te vinden (Lievens, 2004). Daarom zullen we hier vier definities uitwerken, die geformuleerd zijn door verschillende onderzoekers.

### 2.2.1 Het drie-cirkelmodel

De eerste definitie is die van Tagiuri en Davis (1996). Zij definieerden dat het kenmerkende aan een familiebedrijf de overlap is die er bestaat tussen het bedrijf, de familie en het eigendom. Deze worden respectievelijk vertegenwoordigd door het management, de familieleden en de eigenaar. Er bestaan verschillende soorten familiebedrijven. Deze bedrijven kunnen opgedeeld worden in zeven verschillende soorten aan de hand van het drie-cirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996). Hierna zullen de eerste drie soorten familiebedrijven aangehaald worden om de werking van het driecirkelmodel duidelijk te maken. Op de eerste positie "1" staan de leden van de familie, die zowel eigenaar zijn van het bedrijf als lid zijn van het managementteam (Tagiuri & Davis, 1996). De tweede positie "2" ontwikkelt zich wanneer familieleden tot het managementteam gaan behoren (Tagiuri & Davis, 1996). Positie "3" komt tot stand wanneer familieleden eigendom verkrijgen binnen het bedrijf, bijvoorbeeld door het verkrijgen van aandelen (Tagiuri & Davis, 1996). Dit drie-cirkelmodel is dynamisch en draagt ertoe bij dat de rolconflicten binnen de familie in het familiebedrijf duidelijk worden. Dit treedt op wanneer iemand, die verschillende rollen vervult een afweging moet maken tussen tegenstrijdige belangen (Tagiuri & Davis, 1996).



Figuur 4: Drie-cirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996)

### 2.2.2 Components of Involvement approach, Essence approach & Organizational Identity approach

Ook Chrisman et al. (2005) formuleerden een definitie omtrent wat familiebedrijven zijn. Dit vormt de tweede definitie die in dit hoofdstuk besproken wordt, namelijk de *Components of Involvement approach* en de *Essence approach*. Deze definitie werd opgesteld om een onderscheid te kunnen maken tussen familie- en niet-familiebedrijven. Later zal ook nog de *Organizational Identity approach* van Zellweger et. al toegevoegd worden. Echter heerst er tussen deze drie benaderingen een groot verschil.

De *Components of Involvement approach* houdt in dat betrokkenheid van de familie op gebied van eigendom, management of controle voldoende is om een bedrijf te kunnen identificeren als familiebedrijf (Chrisman et al., 2005). Deze benadering is dus opgebouwd uit componenten, meer specifiek uit drie componenten. Ten eerste de familiebetrokkenheid op gebied van eigendom, ten tweede de familiebetrokkenheid op gebied van management en ten slotte de familiebetrokkenheid op gebied van controle. Deze benadering heeft heel wat kritiek gekregen. De kritiek houdt in dat het niet voldoende is om enkel rekening te houden met eigendom, management en controle bij het identificeren van familiebedrijven. De definitie van een familiebedrijf moet namelijk hun uniekheid kunnen weerspiegelen. Het element dat een familiebedrijf uniek maakt, is niet het familiaal bezit van het bedrijf, maar de manier waarop het bedrijf bestuurd en beheerd wordt. Ook de strategieën van een bedrijf bepalen of het al dan niet een familiebedrijf is. Het kan dus zijn dat een bedrijf niet als familiebedrijf gezien wordt terwijl het dat wel is, omdat er geen familieleden aanwezig zijn in het management. Of het kan zijn dat een bedrijf gemanaged wordt door de familie en dus als familiebedrijf gezien wordt, maar het dit eigenlijk helemaal niet is. Als een bedrijf dus enkel als familiebedrijf geïdentificeerd zal worden wanneer het bedrijf in het bezit is en gemanaged wordt door de familie, zullen er heel wat familiebedrijven buiten beschouwing gelaten worden (Chua et al., 1999).

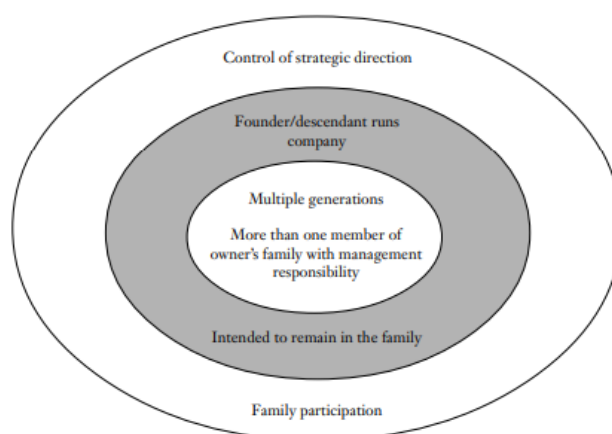
De *Essence approach* daarentegen vindt dat de familiebetrokkenheid een noodzakelijke voorwaarde is om geïdentificeerd te worden als familiebedrijf, maar dat men zich vooral moet richten op het gedrag van de familie (Chrisman et al., 2005). Ook de transgenerationale visie speelt hier een belangrijke rol. De transgenerationale visie heeft ervoor gezorgd dat gevoelens van persoonlijke en sociale voldoening ontstaan die ervoor instaan dat familieleden het welzijn van het bedrijf op de eerste plaats zetten en dus beschermen (Chrisman et al., 2005). De componenten, namelijk familiebetrokkenheid op gebied van eigendom, management of controle, zijn slechts bouwstenen om te komen tot de essentie (Chua et al., 1999). De essentie is namelijk dat wat familiebedrijven uniek maakt en bijgevolg onderscheidt van niet-familiebedrijven (Chua et al., 1999). Het wil dus niet zeggen dat wanneer twee bedrijven dezelfde mate van familiebetrokkenheid hebben, ze ook beide een familiebedrijf zijn. Zij kunnen echter verschillen in intentie, visie en/of gedrag om een familiebedrijf te vormen.

De naam of een symbool van een bepaald product kan een identificatie zijn van dat bepaald product. Hierdoor kan het zich onderscheiden van andere verkopers. Maar *branding* gaat verder dan enkel een naam of logo, het is een gevoel dat de consument bij een merk moet hebben. Vandaar de derde benadering die Zellweger et al. (2010) toevoegt, namelijk de *Organizational Identity Approach*. De organisationele identiteit zoekt een antwoord op de vraag: "Wie zijn we als organisatie?" (Zellweger et al., 2010). De organisationele identiteit ontwikkelt een onderscheidend vermogen, omdat het de identiteit van de organisatie beschrijft die diepgeworteld zit in de geschiedenis, waarden, normen en praktijken van de organisatie (Zellweger et al., 2010). Familiebedrijven die meer aandacht besteden aan hun identiteit zullen zien dat dit een aanzienlijke invloed heeft op de prestaties van het bedrijf (Zellweger et al., 2010). Ook geeft de organisationele identiteit aan hoe leden van de organisatie zich moeten gedragen om hun doel te kunnen bereiken. Hierdoor wordt de organisatie een verlengstuk van de medewerker zelf en zullen zij een gevoel van eenheid met de organisatie ervaren (Zellweger et al., 2010). Zij veronderstellen dus dat familiebedrijven ervoor kunnen kiezen om zichzelf als familiebedrijf te uiten of niet te uiten. Wanneer de leden van het bedrijf zich sterk verbonden voelen met het familiebedrijf is dit gevoel vaak verbonden met eigenwaarde van de leden en het gevoel dat het familiebedrijf een deel van hen is. Daarom zullen de leden hun uiterste best doen om een positieve organisationele identiteit te creëren en te behouden. Want als de consumenten van mening zijn dat het familiebedrijf een slechte identiteit heeft opgebouwd, zal dit zijn weerslag vinden bij de leden. De leden ervaren dan dat zij het ook minder goed doen, aangezien zij het familiebedrijf als een verlengstuk van henzelf zien.

We kunnen concluderen dat deze drie benaderingen op drie verschillende aspecten focussen. Ten eerste focust de Components of Involvement Approach zich op de aanwezigheid van familie in het bedrijf. Ten tweede focust de Essence Approach zich op het gedrag van de familieleden in het bedrijf. Tenslotte weerspiegelt de Organizational Identity Approach hoe de familie het bedrijf definieert en hoe het bedrijf als geheel opereert (Zellweger et al., 2010).

### 2.2.3 Family business universe

Een derde definitie wordt gevormd door Astrachan en Shanker (2003). Zij beweren dat veel experts verschillende criteria gebruiken om familiebedrijven van elkaar te onderscheiden, zoals percentage van eigendom, strategische controle, betrokkenheid van meerdere generaties en de intentie om het bedrijf in de familie te houden. Astrachan en Shanker (2003) definiëren in hun onderzoek drie definities, gaande van een brede definitie tot een enge en meer exclusieve definitie. De eerste definitie, ook wel de brede definitie genaamd, vereist alleen dat er familieparticipatie binnen het familiebedrijf terug te vinden is en dat het gezin controle heeft over de strategische oriëntatie van het familiebedrijf (Astrachan & Shanker, 2003). Hier is dus een breed scala van mogelijkheden terug te vinden. De middelste definitie legt dan weer iets meer beperkingen op. Deze eist ten eerste dat de bedrijfseigenaar de intentie heeft om het bedrijf door te geven aan een ander familielid. Dit is echter moeilijk vast te stellen, maar er wordt verondersteld dat de strategische beslissingen anders zijn dan die van een niet-familiebedrijf wat betreft de langetermijnvisie van een oprichter om iets op te bouwen voor zijn nakomelingen (Astrachan & Shanker, 2003). Een tweede vereiste voor de middelste definitie is dat de oprichter of afstammeling van de oprichter helpt bij het runnen van het bedrijf (Astrachan & Shanker, 2003). Tenslotte blijft er nog de enge definitie over. Deze definitie vereist dat er meerdere generaties actief zijn binnen het familiebedrijf en dat er meer als één familielid behoort tot het topmanagement binnen het familiebedrijf (Astrachan & Shanker, 2003). Als een grootouder de CEO van het bedrijf is, terwijl een aantal broers en zussen behoren tot het topmanagement en een broer of zus aandelen heeft in het familiebedrijf, maar zich niet bezighoudt met dagdagelijkse activiteiten is een voorbeeld van deze enge definitie (Astrachan & Shanker, 2003). Een grafische weergave van deze definities kan teruggevonden worden in figuur 5. Astrachan en Shanker (2003) concluderen dat er een groot belang gehecht kan worden aan de immateriële aspecten, aangezien ze de familiebedrijven uniek maken. Een nadeel van deze immateriële aspecten is dat het moeilijk, zo niet onmogelijk is om hun economische impact op de familiebedrijven te meten.

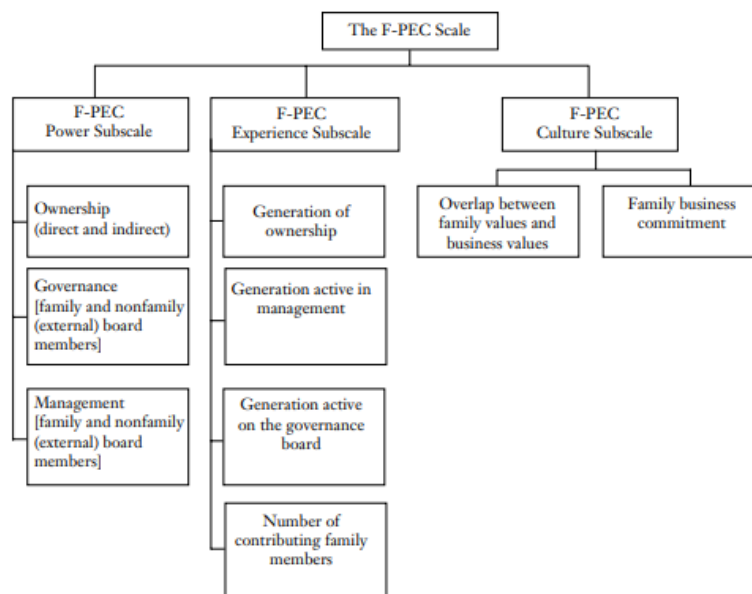


*Figuur 5: Family Business Universe (Astrachan & Shanker, 2003)*



## 2.2.4 F-PEC schaal

In 2002 ontwikkelde Astrachan et al. nog een andere definitie voor het definiëren van familiebedrijven. Deze zal tevens de vierde definitie zijn, die in deze masterproef besproken wordt. Deze definitie gaat over de F-PEC schaal. Dit is ontwikkeld omdat er uit bovenstaande definities geen éénduidige definitie gedefinieerd kan worden. Daarom proberen ze bij het ontwikkelen van deze F-PEC schaal de focus te leggen op de wijze van familiebetrokkenheid en op het meten van de invloed van de familie op het bedrijf. F-PEC is dus een index om familiale invloed te meten. Met behulp van deze index kunnen er vergelijkingen gemaakt worden tussen bedrijven met betrekking tot niveaus van familiale betrokkenheid en de effecten ervan op prestaties (Astrachan et al., 2002). Volgens Astrachan et al. (2003) zijn er drie belangrijke dimensies van familiale invloed waarmee rekening gehouden moet worden, namelijk: macht, ervaring en cultuur. De eerste dimensie van de F-PEC schaal, namelijk de machtsdimensie, kijkt naar het percentage familieleden dat aanwezig is in het management en in het bestuur van het bedrijf (Astrachan et al., 2002). De tweede dimensie 'ervaring' houdt rekening met twee aspecten, namelijk de opvolging en het aantal familieleden die meewerken in het bedrijf. Waardevolle bedrijfservaring voegt waarde toe aan zowel de familie als aan het bedrijf. Ten eerste wordt er waarde van ervaring gecreëerd bij een overname door familieleden. Zo wordt er verondersteld dat het ontwikkelen van ervaringen het grootst is tijdens de overgang van de eerste naar de tweede generatie (Astrachan et al., 2002). Dit komt omdat veel nieuwe rituelen zijn ontwikkeld gedurende de eerste generatie. Ten tweede zal het aantal gezinsleden dat bij het bedrijf hoort ook bijdragen aan de ervaringsdimensie. Zo kan de vrouw van de familiale CEO het bedrijf op een aanzienlijke manier beïnvloeden, hoewel vaak op een onzichtbare manier (Astrachan et al., 2002). De laatste dimensie, oftewel de cultuurdimensie beoordeelt de mate waarin de familiewaarden overlappen met de bedrijfswaarden. Hoe groter deze overlapping, hoe meer familiale invloed er zal zijn (Astrachan et al., 2002). Het creëren van waarden in een organisatie kost veel tijd. Ook het evalueren van de overlapping van familie- en bedrijfswaarden kost tijd. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de bedrijfswaarden diepgeworteld zijn in de familiewaarden van een vorige generatie, maar niet meer voorkomen bij de huidige generatie (Astrachan et al., 2002).



*Figuur 6: Dimensions of the F-PEC Experience Subscale (Astrachan et al., 2002)*

In deze masterproef zal de definitie van Chua et al. (1999) omtrent familiebedrijven gebruikt worden. Deze definitie luidt als volgt:

“Een familiebedrijf is een bedrijf dat wordt bestuurd en/of beheerd met de bedoeling om de visie van het bedrijf te vormen en na te streven. Deze visie wordt nagestreefd door een dominante coalitie die wordt bestuurd door leden van dezelfde familie of een klein aantal families op een manier die voor hen generaties lang duurzaam kan zijn.”

Hierbij is het belangrijk om te weten dat in dit onderzoek een beursgenoteerd bedrijf als familiebedrijf beschouwd zal worden wanneer minstens 20% van de aandelen in het bezit zijn van één persoon of van een familie. Dit percentage is gekozen, omdat uit de Belgische literatuur blijkt dat er voornamelijk een maatstaf van 20% gehanteerd wordt (Lievens, 2004). De data worden tevens ook verzameld via de database Bel-First, waardoor dit een ideale maatstaf is om een selectie van Belgische, beursgenoteerde familiebedrijven te maken.

Uit dit hoofdstuk kunnen we concluderen dat het allereerst belangrijk is om te weten dat familiebedrijven een aantal uniekheden bezitten, waarmee zij zich kunnen onderscheiden van niet-familiebedrijven en waarmee ze bijgevolg concurrentievoordeel kunnen creëren. Een manier om de uniekheden van de familiebedrijven in kaart te brengen kan gebeuren aan de hand van de *resource-based view* (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). In de gelezen literatuur zijn er verschillende definities omtrent familiebedrijven terug te vinden. Tot op heden is er echter nog geen éénduidige definitie voor een familiebedrijf te vinden (Lievens, 2004). In dit hoofdstuk worden vier definities uitgewerkt, namelijk: het drie-cirkelmodel, Components of Involvement approach, Essence approach & Organizational Identity approach, Family business universe en de F-PEC schaal. Deze vier definities worden besproken om weer te geven wat de meest gangbare definities van een familiebedrijf zijn in de gelezen literatuur en hoe deze definities van elkaar verschillen. Het doel van deze definities is dan ook om tot één gangbare definitie te komen, die in deze masterproef gebruikt zal worden. Dit is belangrijk aangezien het definiëren van een familiebedrijf het vertrekpunt van dit onderzoek is om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag. Vervolgens kan op basis van de *resource-based view* nagegaan worden of de *brandingtools* unieke *tools* zijn, die familiebedrijven al dan niet gebruiken en of deze *tools* tot positieve financiële prestaties zullen leiden. Op deze manier kan er een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag: “Leidt het gebruik van *brandingtools* tot positieve financiële prestaties in beursgenoteerde familiebedrijven?”.



# Hoofdstuk 3: Branding in familiebedrijven

In dit hoofdstuk zal er eerst ingegaan worden op wat *branding* juist is, waarom het voor familiebedrijven belangrijk is om succesvolle *brands* op te bouwen en hoe ze dit kunnen realiseren. Vervolgens zal er gekeken worden welke effecten, zoals concurrentievoordeel en verbeterde financiële prestaties, er veroorzaakt worden door de verschillende elementen van *branding*. Tenslotte zullen verschillende *brandingtools* aangehaald worden, die gebruikt kunnen worden om succesvolle *brands* te ontwikkelen. Ook zal er verder ingegaan worden op hoe deze *brandingtools* werken.

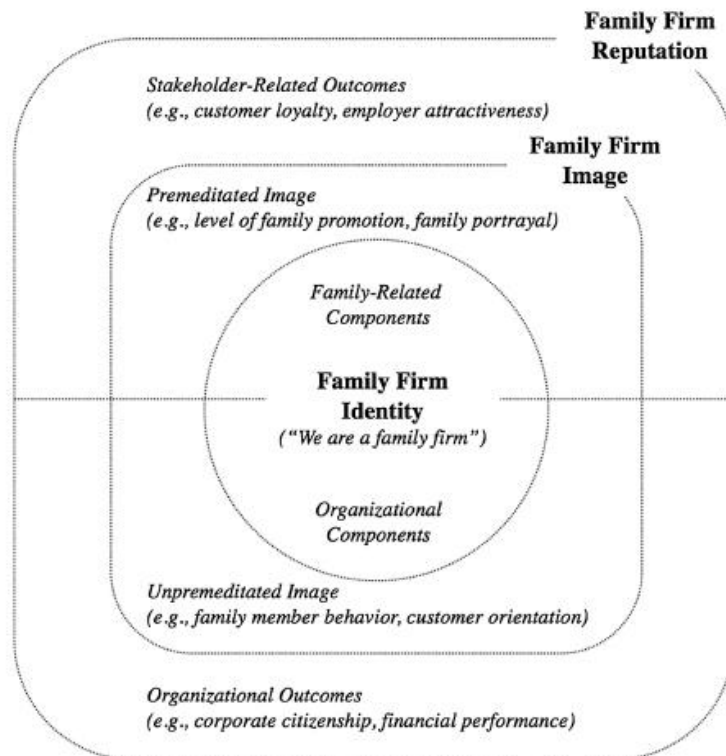
## 3.1 Wat is branding?

Vooreerst zal er een korte geschiedenis gegeven worden over hoe branding ontstaan is. Het woord *brand* is afkomstig van het Noorse woord *brandr* en betekent "branden". Vroeger brandmerkten boeren namelijk hun vee om hun eigendom te onderscheiden van het eigendom van andere boeren. Naarmate de tijd vorderde en de ontwikkeling van handel in een opmars kwam, gingen de klanten/kopers *brands* gebruiken als hulpmiddel om hun beslissing te nemen bij wie ze hun producten gingen kopen. Het is pas na de Tweede Wereldoorlog dat er een explosie is gekomen in het gebruik van *brands*. Deze periode wordt gekenmerkt door onder andere de opkomst van de globale omroepssystemen, het verbeterde transport, de verbeterde communicatie en tenslotte door de opkomst van het internet enkele decennia later. Hierdoor symboliseren *brands* de overgang van een aanbodgestuurde economie naar een vraaggestuurde economie (Clifton, 2009). Deze geschiedenis heeft geleid tot de huidige definitie van *branding*. Deze luidt als volgt: "*branding* is een manier om producten, diensten of organisaties van elkaar te kunnen onderscheiden" (Go! Total branding, 2019).

Voor familiebedrijven is het belangrijk dat zij succesvolle *brands* kunnen opbouwen om zich op concurrentieel vlak van elkaar te onderscheiden. Opdat een familiebedrijf dit kan realiseren zijn er drie concepten van groot belang, namelijk: de merkidentiteit van het familiebedrijf, het merkimago van het familiebedrijf en de merkreputatie van het familiebedrijf (Astrachan et al., 2018). Figuur 6 geeft weer hoe Astrachan et al. (2018) het merksysteem van het familiebedrijf begrijpen.

Hoewel de drie bovenvermelde concepten in de literatuur vaak als synoniemen voor elkaar gebruikt worden, zullen ze in deze masterproef als drie afzonderlijke concepten beschouwd worden. Astrachan et al. (2018) omschrijven een *family brand identity* als:

*The formal and informal communication (image) of the family element of firm essence (identity), which includes the family's involvement in a firm, and which lead to associations and expectations in the mind of stakeholders (reputation) that help differentiate these firms from others in the marketplace and other venues. (P.3)*



Figuur 7: family business brand system (Astrachan et al., 2018)

### 3.1.1 Merkidentiteit van het familiebedrijf

De organisationele identiteit werpt licht op datgene waarin eigenaren en managers van het bedrijf geloven waar het bedrijf voor staat. Dit kunnen kenmerken zijn die zij beschouwen als onderscheidende kenmerken van hun bedrijf (Astrachan et al., 2018). Met andere woorden geeft de organisationele identiteit van een bedrijf een antwoord op de vraag wie men is als bedrijf en beschrijft het de organisatorische kenmerken die haar interne belanghebbenden als het meest onderscheidend en duurzaam beschouwen (Astrachan et al., 2018). Voor familiebedrijven betekent de organisationele familie-identiteit dus het voorzien van een beeld waarom eigenaren en managers van een familiebedrijf ervoor kiezen om hun familieachtergrond bij hun belanghebbenden te promoten, alsook de elementen die zij ter beschikking hebben om dit te bevorderen (Astrachan et al., 2018). In een familiebedrijf bestaat de organisationele identiteit uit een combinatie van de identiteit van de eigendomhebbende familie en de identiteit van het bedrijf zelf (Astrachan et al., 2018). Deze identiteiten kunnen op verschillende niveaus met elkaar geïntegreerd worden. Dit kan variëren van zeer lage integratie tussen beide identiteiten, waarbij er amper een overlapping is tussen de familie en het bedrijf, tot een zeer hoge integratie tussen familie- en bedrijfsidentiteit (Astrachan et al., 2018). Hierover is meer terug te vinden in de laatste alinea. Uit uitgebreid onderzoek is gebleken dat de consumenten een groter vertrouwen hebben in het bedrijf wanneer zij het bedrijf als familiebedrijf identificeren (Kashmiri & Mahajan, 2010).

De merkidentiteit van een familiebedrijf weerspiegelt een set van beloftes, die voor de klanten een gevoel van vertrouwen, consistentie en duidelijke verwachtingen weerspiegelt. Deze identiteit kan

gecreëerd worden door het combineren van elementen uit zowel de familie als uit het bedrijf (Kashmiri & Mahajan, 2010). Craig et al. (2008) maken de assumptie, dat de *family-based brand identity* het vermogen van het familiebedrijf om klanten te overtuigen een bepaald product te kopen, verbetert. De merkidentiteit (*brand identity*) van het bedrijf is voor veel bedrijven één van de belangrijkste immateriële *resources*. Wanneer we deze *resource* bekijken vanuit de *resource-based view* (zie 2.2 *De resource-based view*) kunnen we vaststellen dat de *family-based identity* een zeldzame, waardevolle, moeilijk te imiteren en niet-substutueerbare bron is (Craig et al. 2008; Kashmiri & Mahajan, 2010). Het familiebedrijf zou dus een concurrentievoordeel kunnen behalen door deze *resource* te gebruiken. Dit zal op zijn beurt een positieve invloed hebben op de financiële prestaties (Craig et al., 2008). Het concurrentievoordeel kan enkel volledig gerealiseerd worden wanneer het familiebedrijf zich actief bezighoudt met het opbouwen van deze *family-based brand identity*. Daarom zullen specifieke inspanningen nodig zijn om de familiegerichte identiteit te bevorderen en bijgevolg dus ook het concurrentievoordeel. Een voorbeeld van zo een specifieke inspanning, die van cruciaal belang is, is het voldoende en effectief communiceren van de *family-based brand identity* naar de consumenten toe. Ook is gebleken dat het ontwikkelen van een *family-based brand identity* positief bijdraagt aan de bedrijfsprestaties. Dit moet wel gebeuren via een klantgerichte oriëntatie en niet via een productgerichte oriëntatie. Een klantgerichte oriëntatie wil zeggen dat het identificeren van de behoeften en wensen van de consumenten van cruciaal belang is voor het bereiken van de organisatiedoelen. Bij deze oriëntatie zijn factoren zoals klantenservice, klanttevredenheid en klantgerichtheid van belang (Craig et al., 2008).

Familiebedrijven kunnen hun merkidentiteit op verschillende manieren en in verschillende mate bevorderen. Astrachan et al. (2018) onderscheiden drie *branding*strategieën, die familiebedrijven kunnen gebruiken om aan te tonen hoe zij zich als bedrijf willen afbeelden, dat is als familiebedrijf of als niet-familiebedrijf, en welke rol de familie inneemt in het bedrijf. De eerste *branding*strategie houdt in dat het familiebedrijf hun familiale aspect sterk in de kijker zet. Dit kunnen zij doen aan de hand van *brandingtools* (meer hierover in 3.2 *brandingtools*). Een tweede *branding*strategie die door familiebedrijven toegepast kan worden is een iets subtielere aanpak, waarbij de taak van de familie is ervoor te zorgen dat de opgebouwde vaardigheden en ervaringen van generatie op generatie worden doorgegeven. Een laatste mogelijke *branding*strategie is dat familiebedrijven hun familiale aspecten proberen te verbergen en een identiteit zoeken die los staat van de familie.

### 3.1.2 Merkimago van het familiebedrijf

Het organisationeel imago van een familiebedrijf verwijst naar het algemene beeld omtrent het familiale karakter dat de bedrijfseigenaren willen dat de buitenwereld heeft over het bedrijf (Astrachan et al., 2018). Hierbij streven de bedrijfseigenaren ernaar dat het organisationeel imago nauw aansluit met de organisationele identiteit van het bedrijf (Astrachan et al., 2018 en Zellweger et al., 2012).

Een *brand* van een familiebedrijf weerspiegelt de belofte die dat familiebedrijf maakt ten opzichte van haar consumenten (Astrachan et al., 2018). Deze belofte is gebaseerd op unieke info en hierdoor kan een familiebedrijf zich op de markt differentiëren om zo een concurrentievoordeel te behalen. Het merkimago van het familiebedrijf geeft het familiale karakter van het bedrijf weer aan de belanghebbenden van het bedrijf. De focus wordt hierbij op de externe belanghebbenden gelegd om te voorkomen dat het imago wordt omschreven zoals het bedrijf dat ziet. Het merkimago zal dus omschreven worden door wat de klanten geloven en voelen over het bedrijf op basis van hun eigen ervaringen en observaties (Chun, 2005). Het merkimago schept een duidelijk beeld over hoe de identiteit van de familie een positie inneemt in het merk. Dit kan gerealiseerd worden door communicatie met de externe belanghebbenden door middel van intentionele en niet-intentionele berichten (Astrachan et al., 2018). Voor het communiceren via intentionele en niet-intentionele berichten kan men gebruik maken van *brandingtools* (zie 3.3 *brandingtools*).

Volgens Zellweger et al. (2012) zijn er een aantal factoren/ antecedenten die familiebedrijven aansporen om het imago van het familiebedrijf te promoten. Deze factoren zijn *family pride*, maatschappelijke sociale banden en langetermijngerichtheid. *Family pride* weerspiegelt het zelfvertrouwen en de identificatie van familieleden met het familiebedrijf (Zellweger et al., 2012). *Trots/pride* heeft betrekking op wat een persoon ervan vindt dat anderen weten dat hij/zij lid is van een bepaalde organisatie. Trotsheid is uniek, omdat het de bezorgheid om geaccepteerd te worden weerspiegelt (Zellweger et al., 2012). Als de familieleden van een familiebedrijf geloven dat hun bedrijf of de geschiedenis ervan indrukwekkend is en zij er trots op zijn, hebben zij een grotere motivatie om het imago van het familiebedrijf op te bouwen. Het familiale karakter in familiebedrijven creëert een emotionele band en een gevoel van hoge mate van betrokkenheid (Zellweger et al., 2012). Dit moedigt het personeel in het familiebedrijf aan om gemeenschappelijke doelen na te streven. Dit zal op zijn beurt leiden tot positieve prestaties. De maatschappelijke sociale banden weerspiegelen het belang van feedback van externe belanghebbenden. De perceptie van de externe belanghebbenden over hoe zij de organisatie zien, beïnvloedt namelijk het imago van de organisatie in grote mate. Dit komt niet alleen de huidige generatie familieleden ten goede, maar ook de toekomstige generaties die het familiebedrijf zullen overnemen. Indien het familiebedrijf over sterke sociale banden beschikt, wordt het gemakkelijker voor het familiebedrijf om de waarde van de goederen, van de diensten en van het bedrijf naar hun potentiële klanten toe te communiceren (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012). Er kan dus geconcludeerd worden dat het promoten van het imago van het familiebedrijf een concurrentievoordeel biedt voor het familiebedrijf ten opzichte van haar concurrenten. Ten slotte geeft de langetermijngerichtheid het stabiele karakter

van het familiebedrijf weer. De langetermijngerichtheid is immers van groot belang voor de leiders die enerzijds hun familiebedrijf willen overdragen van generatie op generatie. Anderzijds is het ook van groot belang voor de leiders die de duurzame inkomstenstromen van generatie op generatie willen overdragen.

In deze paragraaf zal er ingegaan worden op hoe familiebedrijven hun merkimago kunnen promoten. Familiebedrijven kunnen heel wat verschillende methodes toepassen om hun merkimago te ontwikkelen (Astrachan et al., 2018). Ten eerste zouden familiebedrijven het achterliggende verhaal of de geschiedenis van het familiebedrijf kunnen gebruiken zoals bijvoorbeeld dat de familie de motor is voor innovatie in het bedrijf (Binz, Astrachan & Astrachan, 2015). Het familieverhaal is ook nauw verbonden met de familiebelofte. De familiebelofte is de waarde die de familie aan het bedrijf toevoegt door onder andere hun acties (Binz, Astrachan & Astrachan, 2015). Ten tweede zouden familiebedrijven ook voor een humoristische aanpak kunnen kiezen. Op deze manier probeert het familiebedrijf haar *brand* meer herkenbaar en toegankelijker te maken voor haar klanten (Binz, Astrachan & Astrachan, 2015). Hierbij kunnen ze gebruik maken van tekstuele, visuele of hoorbare *brandingtools*. Een andere manier waarop het imago van het familiebedrijf gepromoot kan worden is door enerzijds gebruik te maken van communicatiekanalen en anderzijds door gebruik te maken van impliciet berichtversterkend gedrag van de organisatie en de familie (Binz, Astrachan & Astrachan, 2015). Voorbeelden van bruikbare communicatiekanalen zijn: advertenties, *social media*, *public relations*, evenementen, sponsoring en persoonlijke communicatie (familieleden als merkambassadeur). Astrachan et al. (2018) suggereren dat, hoewel het internet en *social media* populaire manieren zijn om de klanten te bereiken, traditionele communicatiekanalen voor familiebedrijven nog steeds beter werken. Onder traditionele communicatiekanalen verstaat men televisie, radio, enzovoort. Een voorbeeld van impliciet berichtversterkend gedrag is het aanstellen van een vertegenwoordiger van het familiebedrijf. Deze vertegenwoordiger zal optreden in naam van het familiebedrijf en dit gedrag zal de perceptie van de belanghebbenden van het familiebedrijf beïnvloeden (Astrachan et al., 2018). Bovendien beschouwen de familieleden het familiebedrijf als een verlengstuk van zichzelf (Astrachan et al., 2018). Als het bedrijfsimago beschadigd raakt, zal ook het imago van de familie hieronder lijden (Kashmiri et al., 2010). Daarom streven zij ernaar om een positief imago te behouden en/of te creëren (Astrachan et al., 2018 en Kashmiri et al., 2010). Nog een andere manier om het merkimago te promoten is door de *brandingberichten* van familiebedrijven te richten op de familie in plaats van op het familiebedrijf. Zo zijn er door de geschiedenis heen heel wat families die hun eigen familiemerk ontwikkeld hebben. Dit familiemerk is gekoppeld aan de economische en politieke erfenissen die deze families bezitten (Binz, Astrachan & Astrachan, 2015). Zij zijn erachter gekomen dat het vormgeven van het publieke imago gunstig is voor zowel het gezin als voor het bedrijf.

### 3.1.3 Merkreputatie van het familiebedrijf

De merkreputatie van het familiebedrijf geeft de unieke percepties van het familiebedrijf weer die de externe belanghebbenden identificeren als de onderscheidende factoren van het familiebedrijf. Reputatie kan gedefinieerd worden als de langetermijn, stabiele evaluatie van het gedrag van een



bedrijf doorheen de tijd. Het is dus de som van de overtuigingen van de externe belanghebbenden (Gray & Balmer, 1998). Een bedrijf kan zich onderscheiden op vlak van reputatie van zijn concurrenten doordat zij aspecten, die zijn belanghebbenden als onderscheidend ervaren, gaan integreren in het bedrijf. Een *brand* vertegenwoordigt de associaties en verwachtingen, die de belanghebbenden in hun hoofden ontwikkeld hebben. Dit kan dus een hulpmiddel zijn opdat een familiebedrijf zich kan onderscheiden van zijn concurrenten (Gray & Balmer, 1998).

Gray en Balmer (1998) beweren dat een goed gecoördineerd communicatieprogramma bijdraagt tot het versterken en het bevorderen van een positieve reputatie. Een voorbeeld van het effect van wat een goed gecoördineerd communicatieprogramma is, zal hierna gegeven worden. Stel, enerzijds bestaat er een klein familiebedrijf dat bekend staat omwille van zijn kwaliteitsvol werk en zijn betrouwbaarheid en anderzijds bestaat er een groot en opvallend familiebedrijf. Het klein familiebedrijf heeft een goede reputatie, maar promoot zichzelf via mond-tot-mondreclame, terwijl het groot en opvallend familiebedrijf een professioneel ontwikkeld communicatieprogramma heeft (Gray & Balmer, 1998). Het kleine bedrijf opereert op dit moment misschien aan maximale capaciteit en heeft een goede reputatie. Wanneer zij echter willen groeien naar het niveau van de grote onderneming is het noodzakelijk dat zij een betere reputatie opbouwen (Gray & Balmer, 1998). Deze verbetering van de reputatie kunnen zij dan enkel realiseren door gebruik te maken van een professioneel ontwikkeld communicatieprogramma in plaats van via mond-tot-mondreclame (Gray & Balmer, 1998).

Heel wat belanghebbenden zullen zich baseren op de reputatie van het familiebedrijf in kwestie om bepaalde afwegingen te maken (Astrachan et al., 2018). Deze afwegingen zullen hieronder besproken worden. Astrachan et al. (2018) maken een onderscheid tussen *stakeholder* gerelateerde uitkomsten en organisationeel gerelateerde uitkomsten van *branding* in familiebedrijven. In termen van *stakeholder* gerelateerde uitkomsten maken zij de assumptie dat twee types stakeholders voornamelijk van belang zijn. Dit zijn de klanten en de werknemers. In termen van organisationeel gerelateerde uitkomsten focussen zij voornamelijk op de financiële prestaties van het familiebedrijf.

Ten eerste kunnen de klanten zich baseren op de reputatie van het familiebedrijf bij het maken van een productkeuze. Zo kunnen potentiële klanten van een familiebedrijf bijvoorbeeld de kwaliteit van de capaciteiten van de werknemers observeren. Op basis van hun waarnemingen zullen zij een perceptie in hun hoofd vormen omtrent de soort service die men kan verwachten in dat familiebedrijf (Huybrechts et al., 2011). Werknemers worden door externe belanghebbenden dus gezien als de vertegenwoordigers van het familiebedrijf (Gray & Balmer, 1998). Bijgevolg spelen de werknemers een belangrijke rol bij het opbouwen van een positieve reputatie. Ook de CEO van een familiebedrijf kan een positieve invloed uitoefenen op de reputatie van het familiebedrijf. Doordat de CEO van een familiebedrijf gemiddeld genomen een lange ambstermijn uitoefent, heeft hij/zij gedurende een lange periode de tijd om zijn/haar functie goed uit te oefenen en heeft hij/zij bijgevolg voldoende tijd om een goede reputatie op te bouwen. De CEO zal die reputatie vervolgens ook gemakkelijk kunnen doorgeven aan de volgende generatie. Hierdoor zullen de klanten veel vertrouwen behouden in de nieuwe opvolger en in het bedrijf doordat hij/zij dezelfde familienaam draagt (Huybrecht et al., 2011).

Het tweede voordeel is dat werkzoekenden zich ook baseren op de reputatie van het familiebedrijf bij het maken van carrièrekeuzes (Huybrecht et al., 2011). Hierdoor zal een goede reputatie een positief effect hebben op de waarde van het menselijk kapitaal (Huybrecht et al., 2011). Dit komt omdat de voorkeur voor werkzoekenden uitgaat naar een familiebedrijf met een goede reputatie. Een goede reputatie maakt het dus makkelijker om goed personeel aan te trekken (Huybrechts et al., 2011). Uit het onderzoek van Fombrun (1996) blijkt dat wanneer twee bedrijven een gelijk loon aanbieden, de werkzoekenden kiezen voor het bedrijf dat werknemers goed behandelt en kwaliteitsvolle producten produceert. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een goede reputatie ook effect heeft op de werkzoekenden en niet enkel op werknemers. Wanneer het familiebedrijf in de ogen van zijn werknemers een positieve reputatie heeft, zal dit bijdragen aan een goede moraal en aan verhoogde productiviteit (Gray & Balmer, 1998).

Een derde voordeel is dat het management van een familiebedrijf de reputatie dan weer gebruikt bij het nemen van investeringsbeslissingen. Wanneer er in het verleden positieve transacties zijn uitgevoerd, creëert dit vertrouwen tussen het familiebedrijf en de betrokken belanghebbenden. Aangezien familiale netwerken meestal bestaan uit langdurige relaties, kan de reputatie van het familiebedrijf van deze netwerken profiteren (Huybrechts et al., 2011). Zoals eerder vermeld in 2.2 "*De resource-based view*" is een netwerk een persoonlijke relatie, die de vereisten van de organisatiestructuur overtreffen. Naarmate het vertrouwen in de familiale netwerken groter wordt, zal de reputatie van het familiebedrijf een boost krijgen. Deze boost zal leiden tot meer samenwerkingen en bijgevolg ook tot betere financiële prestaties (Huybrechts et al., 2011). Uit onderzoek is ook gebleken dat familiebedrijven, die de naam van de eigen familie dragen betere financiële prestaties afleveren. Dit komt omdat zij klantgerichter en meer maatschappelijk verantwoord zijn dan hun niet-familiale tegenhangers (Astrachan et al., 2018).

Reputatie zal dus gebruikt worden door belanghebbenden, namelijk investeerders, werkzoekenden en klanten om respectievelijk investeringen, jobs en producten met elkaar te vergelijken (Fombrun, 1996). Bijgevolg zullen familiebedrijven met een betere reputatie meer winst genereren dan de anderen (Fombrun, 1996). Ook kunnen ze hogere prijzen vragen voor hun producten en kunnen ze ook kwaliteitsvollere werknemers aantrekken. Uit dit alles kan er besloten worden dat reputatie een factor is, die concurrentievoordeel van het familiebedrijf kan creëren ten opzichte van zijn concurrenten wat bijgevolg leidt tot verbeterde financiële prestaties (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012).

## 3.2 Effecten van branding

In dit onderdeel zal er dieper ingegaan worden op de effecten van *branding* en de gevolgen ervan op het concurrentievoordeel en op de financiële prestaties van een familiebedrijf.

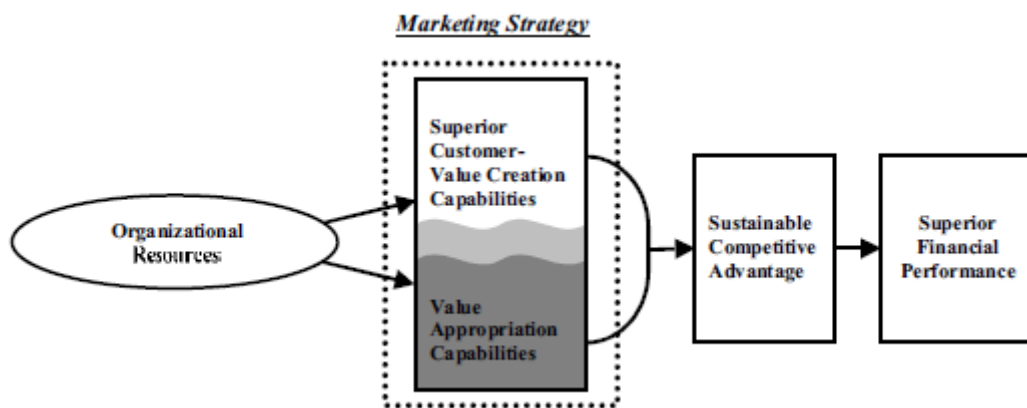
Het is de bedoeling dat een *brand* een belangrijke positie inneemt in het hoofd van de klant (Ey, 2019). Dit wordt gerealiseerd doordat het merk voldoet aan de verwachtingen van haar klanten (Clifton, 2009). Bijgevolg creëren ze dan ook een aanzienlijke waarde voor het bedrijf. Zo heeft een *brand* enerzijds een economische waarde, maar anderzijds ook een sociale waarde. De economische waarde van een *brand* houdt in dat het invloed heeft op de financiële prestaties en op het creëren van aandeelhouderswaarde. Dit komt omdat *brands* de keuzes van klanten, werknemers enzovoort beïnvloeden (Clifton, 2009). Een *brand* kan ook sociale waarde creëren voor de samenleving. Zo kan een *brand* onder andere rijkdom creëren en consumenten beschermen. *Brands* hebben sociale rijkdom gecreëerd, omdat zij klantloyaliteit kunnen creëren. Die klantloyaliteit zorgt op zijn beurt weer voor betrouwbare inkomsten en die betrouwbare inkomsten genereren werkzekerheid. Tenslotte leidt werkzekerheid tot meer rijkdom (Clifton, 2009). Ook kunnen *brands* consumenten beschermen. Zelfs zonder een specifieke wetgeving bieden merken een manier om consumenten te beschermen. Het is noodzakelijk voor *brands* om klantloyaliteit te ontwikkelen en te behouden en dit doen ze door goede kwaliteit en betrouwbaarheid te garanderen aan hun consumenten (Clifton, 2009). Dit leidt bijgevolg tot meer verkochte producten en tenslotte dus ook tot verbeterde financiële prestaties. Dit wil zeggen dat wanneer de kwaliteit daalt, de consumenten minder loyaal aan het merk zullen zijn en alternatieven zullen gaan opzoeken (Clifton, 2009).

De reden waarom *brands* economische en sociale waarde creëren, vloeit voort uit het feit dat een merk loyale klanten oplevert wanneer het haar verbintenis ten opzichte van haar consumenten nakomt. Loyale klanten zullen blijven terugkeren naar dat merk, waardoor het bedrijf de kasstromen met een grotere zekerheid kan voorspellen (Clifton, 2009). Om dit te kunnen realiseren is een goed *brand management* binnen het bedrijf van groot belang. Hiervoor moet er rekening gehouden worden met vijf aspecten, namelijk: bescherm het merk, respecteer de *stakeholders*, behandel het merk als een investering en niet als een kost, benut het financiële potentieel van uw merk en begrijp dat succesvol *brand management* tegenwoordig een complexe taak is (Clifton, 2009). Het eerste aspect voor het realiseren van een goed *brand management* is het merk beschermen. Dit houdt in dat bijvoorbeeld de merknaam, de bedrijfsnaam, het logo, de kleur enzovoort beschermd moeten worden door het merkrecht (Clifton, 2009). Men kan bijvoorbeeld een product twintig jaar beschermen tegen namaak via het octrooirecht. Ook copyrights stellen bedrijven in staat om hun uitvindingen te beschermen gedurende een lange periode. Een tweede belangrijk aspect om goed *brand management* te realiseren, is het respecteren van de *stakeholders* (Clifton, 2009). De verschillende *stakeholders* hebben verschillende verwachtingen van het bedrijf. Het is dan ook belangrijk dat het bedrijf rekening gaat houden met de belangen en wensen van zijn *stakeholders* bij het nemen van beslissingen. De klanten verwachten bijvoorbeeld aantrekkelijke, goed gedifferentieerde producten die aan de verwachtingen voldoen en dit tegen een eerlijke prijs (Clifton, 2009). Of de werknemers willen voor een bedrijf werken met een aantrekkelijke missie en visie waarbij ze zich betrokken

voelen en waar ze een verschil kunnen maken. Ten derde is het belangrijk dat het bedrijf het merk als een investering ziet en niet als een kost (Clifton, 2009). De merken moeten immers inspelen op de verwachtingen van de klant en bovendien moeten ze eigentijds en aantrekkelijk blijven. Om dit te kunnen realiseren is het dan ook belangrijk dat bedrijven blijven investeren in hun merk via reclame en marketing (Clifton, 2009). Het vierde belangrijk aspect om goed *brand management* te realiseren, is dat het bedrijf het financiële potentieel van het merk moet benutten (Clifton, 2009). Een bedrijf kan dit doen door middel van *co-branding*, licenties en *franchising*. Aan de hand van deze manieren kan een bedrijf op een winstgevende manier zijn *brand* gebruiken. Tenslotte moet er ook rekening gehouden worden met het feit dat succesvol *brand management* een complexe taak is (Clifton, 2009). Dit is een complexe taak aangezien managers van het merk onder andere moeten begrijpen hoe het merk in financiële termen bijdraagt aan het succes van het bedrijf en hoe het aandeelhouderswaarde creëert (Clifton, 2009). Ook moeten de managers getraind zijn in goede interne communicatie om klanttevredenheid te realiseren. Zij moeten er namelijk voor zorgen dat het merk ook daadwerkelijk uitstraalt wat het aan zijn klanten beloofd heeft (Clifton, 2009).

Op mondiaal niveau zijn familiebedrijven de belangrijkste spelers in de economie. Bovendien impliceert Craig (2008) ook dat familiebedrijven in het algemeen beter presteren dan niet-familiebedrijven. Zo zegt Craig dat er bijvoorbeeld onderzocht en bewezen is dat wanneer een familielid als CEO fungeert binnen het familiebedrijf de financiële prestaties beter zijn dan wanneer een niet-familielid de CEO is (Craig, 2008). Het effect op financiële prestaties kunnen onderzocht worden door te kijken naar verschillende prestatiemetingen, bijvoorbeeld: *return on asset (ROA)*, *return on sales*, *sales growth en market share growth*, etc (Mizik & Jacobson, 2003). In hoofdstuk 4 'Het onderzoeksopzet' zal er verder ingegaan worden op hoe deze prestatiemetingen berekend worden.

Wanneer een familiebedrijf duurzaam concurrentievoordeel kan creëren, zal dat op zijn beurt leiden tot superieure financiële prestaties (Mizik & Jacobson, 2003). Hiervoor zijn twee processen, die gecombineerd kunnen worden en op elkaar kunnen inwerken, van fundamenteel belang. Het eerste proces is het creëren van waarde in de ogen van de klant, ook wel bekend als *value creation*. Dit wil zeggen dat als een bedrijf voordeel wil bereiken, het superieure waarde moet creëren voor haar klanten. Dit is echter niet voldoende om financieel succes te behalen (Mizik & Jacobson, 2003). Daarom is het tweede proces noodzakelijk. Dat is het vermogen van een bedrijf om concurrerende krachten te beperken. Een voorbeeld van dergelijk vermogen is het opwerpen van belemmeringen voor imitatie. Op deze manier kan het bedrijf zich een deel van de waarde toe-eigenen, die het in de vorm van winst heeft gecreëerd. Om deze twee processen te kunnen uitvoeren zullen bedrijven hun beperkte *resources* (middelen) hiertussen moeten verdelen (Mizik & Jacobson, 2003). Het toewijzen van de beschikbare *resources* gebeurt op basis van de manier waarop het bedrijf gekozen heeft om te concurreren. Zo kan het bedrijf ervoor kiezen om te concurreren op basis van waardecreatie of het kan ervoor kiezen om haar positie op de concurrerende markt te verdedigen door gebruik te maken van imitatiebarrières. Het is dus noodzakelijk om zowel waardecreatie als waardetoewijzing te behalen om concurrentievoordeel te realiseren en bijgevolg dus ook superieure financiële prestaties te realiseren. Dit wordt ook weergegeven in figuur 7.



Figuur 8: Marketing Strategy and the Sustainable Competitive Advantage Framework (Mizik & Jacobson, 2003)

Uit de gelezen literatuur is gebleken dat een familiebedrijf heel wat imitatiebarrières kan gebruiken om zich te differentiëren van haar concurrenten (Craig, 2008). Differentiatie is een manier om een uniek beeld of een unieke waarde voor een product, dienst of bedrijf te creëren (Craig, 2008).

Een eerste resource die kan gebruikt worden als imitatiebarrière is de *family-based brand identity*. Volgens de theorie van de *resource-based view* kan *family-based brand identity* geassocieerd worden als een bedrijfsspecifieke bron, die moeilijk te imiteren is. Doordat het een bedrijfsspecifieke bron is, zal het het concurrentiegedrag positief beïnvloeden waardoor het op zijn beurt een positieve invloed zal hebben op de financiële prestaties (Craig, 2008).

Ten tweede kan ook de *resource*, merkimago, gebruikt worden als imitatiebarrière. Zo kan het integreren van de familie in het imago van het familiebedrijf een belangrijke bron van concurrentievoordeel zijn (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012). Uit onderzoek van Zellweger et al. (2012) is ook gebleken dat het promoten van het imago van het familiebedrijf succes genereert op onder andere financieel gebied. Een voorbeeld van een *tool*, die gebruikt wordt bij het promoten van het imago van het familiebedrijf, is de naam van het bedrijf (Kashmiri & Mahajan, 2010). Door de familienaam te verwerken in de bedrijfsnaam kan het familiebedrijf het gewenste beeld naar de externe belanghebbenden toe communiceren. Wanneer een familiebedrijf haar imago op een positieve manier kan laten evolueren, ontwikkelen zij een onderscheidend vermogen ten opzichte van haar concurrenten. Dit onderscheidend vermogen leidt tot een concurrentievoordeel voor dat familiebedrijf, wat zich bijgevolg zal vertalen in superieure financiële prestaties (Kashmiri & Mahajan, 2010).

Ook een goede reputatie van een familiebedrijf kan een bron van concurrentievoordeel zijn (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012). Volgens de *resource-based view* voldoet de reputatie van een familiebedrijf aan alle voorwaarden om een unieke bedrijfsresource te zijn. Reputatie is namelijk waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en niet substitueerbaar (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Hierdoor kan ook reputatie gezien worden als een imitatiebarrière. Wanneer het familiebedrijf door haar goede reputatie concurrentievoordeel heeft

kunnen creëren op gebied van klanten, investeerders, etc leidt dit automatisch ook tot verbeterde financiële prestaties (Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012). Ook hier kan de *tool*, familienaam, als voorbeeld gebruikt worden. Het gebruik van de familienaam in de bedrijfsnaam zal de reputatie ten goede komen. Dit zal namelijk leiden tot verbeterde bedrijfsprestaties (Kashmiri & Mahajan, 2010). Door het gebruik van de familienaam kan een bedrijf zich op een duidelijke manier differentiëren van haar concurrenten. Hoe de familienaam net een positieve invloed heeft op de reputatie ligt in het feit dat een familiebedrijf de reputatie extra hard zal proberen te beschermen. Dit komt omdat hun naam aan het bedrijf verbonden is. Als het bedrijf het slecht doet en bijgevolg een slechte reputatie verwerft, zal hun familienaam indirect ook geassocieerd worden met een slechtere reputatie (Kashmiri & Mahajan, 2010).

In volgende sectie zal er besproken worden welke *brandingtools* onder andere kunnen bedragen tot positieve financiële prestaties van familiebedrijven.

## 3.3 Brandingtools

Een *brand* wordt gekenmerkt door een aantal elementen. Zo moeten *brands* ten eerste opmerkelijk zijn en ten tweede moeten ze een onvergetelijke indruk kunnen creëren. Enerzijds kunnen *brands* opmerkelijkheid creëren waardoor ze opvallen voor de consumenten. Anderzijds moeten ze een onvergetelijke indruk maken, omdat de consumenten vandaag de dag geconfronteerd worden met een uitgebreid gamma aan keuze van vergelijkbare producten. Dit uitgebreid gamma aan keuze motiveert bedrijven om onder andere een hoge kwaliteit of grote beschikbaarheid van het product aan te bieden. Het motiveert de bedrijven ook om krachtige manieren te zoeken om zich te onderscheiden van de concurrenten om zo concurrentievoordeel te kunnen behalen (Clifton, 2009). Kortom, *brands* vormen een wegwijzer voor de klanten bij het maken van een keuze uit het breed gamma van producten. Om dit te realiseren, dit is om aan *branding* te kunnen doen, moet het bedrijf gebruik maken van *brandingtools*. Door het gebruik van die *brandingtools* kunnen bedrijven succesvolle merken opbouwen.

### 3.3.1 Visuele tools

De eerste *brandingtool*, die besproken zal worden zijn visuele *tools*. Visuele *tools* bestaan uit onder andere een naam, letters, cijfers, symbolen, logo's enzovoort (Clifton, 2009). Van voorgenoemde visuele *tools* vormt de naam de belangrijkste *tool*. Dit wil echter niet zeggen dat de andere visuele elementen niet belangrijk zijn, aangezien net door een combinatie van voorgenoemde visuele *tools* een *brand* onderscheiden kan worden van de rest. Waarom het behouden van de bedrijfsnaam van groot belang is, is omdat wanneer deze toch verandert er verwarring kan ontstaan in het hoofd van de consument (Craig, 2009). Vaak wordt in familiebedrijven de naam van de oprichtende familie gebruikt als bedrijfsnaam of als merknaam. Door het familiebedrijf de naam van de familie te geven wordt de oprichtende familie in de schijnwerpers geplaatst (Kashmiri & Mahajan, 2010). Als men de naam van een product of dienst toch verandert, kan dit zijn om het product uit te breiden naar een nieuwe markt waar de oorspronkelijke naam niet optimaal is. De bedrijfseigenaren zullen zich meer inzetten om een goede reputatie te beschermen (Kashmiri & Mahajan, 2010). Dit komt omdat hun familienaam aan het bedrijf gelinkt is. Wanneer het bedrijf dus een slechte reputatie zou hebben dan zal hun familienaam ook blootgesteld worden aan een slechte reputatie

**Hypothese 1 (H1): *Het gebruik van de familienaam als bedrijfsnaam heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.***

### 3.3.2 Geschiedenis

Ook de geschiedenis van de familie kan gebruikt worden als een *brandingstool*. De geschiedenis kan gebruikt worden om de merkidentiteit van het familiebedrijf vorm te geven en zal het de werknemers aanmoedigen om bedrijfswaarden te respecteren en bedrijfsdoelstellingen na te streven. Ook kan het invloed hebben op het imago en op de reputatie van het bedrijf (Zellweger et al., 2012). Wanneer het bedrijf van mening is dat zij met hun geschiedenis een uniek verhaal kunnen vertellen, kunnen zij het imago van het bedrijf verbeteren. Het bedrijf kan met deze unieke geschiedenis het beeld dat zij willen geven aan hun consumenten beïnvloeden. Belangrijk is dat de familieleden geloven in hun geschiedenis wanneer ze dit als *brandingtool* willen gebruiken. Als zij een familiegeschiedenis hebben waar zij niet trots op zijn, is het beter deze niet te gebruiken als ze het bedrijfsimago van het bedrijf willen versterken (Zellweger et al., 2012).

**Hypothese 2 (H2): *Het gebruik van de unieke familiegeschiedenis heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.***

### 3.3.3 Communicatiekanalen

Ook de manier van communiceren over de identiteit, het imago en de reputatie van het familiebedrijf naar de buitenwereld toe speelt een belangrijke rol bij *branding* (Astrachan et al., 2018). Communicatie is het overbrengen van informatie van de ene plaats naar de andere en kan gebeuren via verschillende communicatiekanalen zoals: advertenties, *social media*, *public relations*, evenementen, sponsoring, persoonlijke communicatie, televisie, radio, enzovoort (Astrachan et al., 2018). Een sterk merk communiceert duidelijk waar het voor staat en hoe het zichzelf onderscheidt van haar concurrenten (Siakas, Belidis & Siakas, 2014).

Eerder in deze literatuurstudie werd ook reeds aangehaald dat consumenten een groter vertrouwen hebben in familiebedrijven. Familiebedrijven kunnen dit voordeel voor zichzelf vergroten door een transparante communicatie tussen hen en hun consumenten te garanderen (Siakas, Belidis & Siakas, 2014). Dit kan gerealiseerd worden door zowel traditionele communicatiekanalen als door *social media* te gebruiken (Siakas, Belidis & Siakas, 2014).

De eerste categorie zijn de traditionele communicatiekanalen. Hieronder verstaat men: brieven, kranten, tijdschriften, televisie, radio, enzovoort. Inzicht in het hanteren van traditionele media kan leiden tot efficiënte communicatie. Ieder traditioneel communicatiekanaal heeft zijn eigen sterktes en zwaktes. Een algemeen nadeel van traditionele communicatiekanalen is dat ze niet interactief zijn. Dit wil zeggen dat er geen feedback door de consumenten kan gegeven worden (Siakas, Belidis & Siakas, 2014).

**Hypothese 3 (H3): *Het gebruik van traditionele communicatiekanalen om met haar consumenten te communiceren, vertaalt zich in positieve financiële prestaties van het familiebedrijf.***



Een tweede categorie is *social media*. *Social media* zijn online platforms, die gericht zijn op het opbouwen van sociale relaties tussen personen en organisaties door interesses, activiteiten en achtergronden te delen (Siakas, Belidis & Siakas, 2014). Op basis van de sociale netwerken kan een bedrijf collectieve kennis van consumenten verzamelen en verwerken om de werking van het bedrijf te optimaliseren. De sociale media, die nuttig zijn voor familiebedrijven om de communicatie naar hun consumenten toe te verbeteren, zijn: Facebook, Twitter, LinkedIn, enzovoort. Deze tools zijn ondersteunend voor persoonlijke en commerciële interactie en brengen lage kosten met zich mee (Siakas, Belidis & Siakas, 2014). Een voordeel van sociale media is dat gebruikers het een ideale plek vinden om informatie met elkaar te delen. Door regelmatige interactie, via nieuwe externe contacten of via interne communicatie, worden vertrouwen en relaties opgebouwd.

**Hypothese 4 (H4): *Het gebruik van sociale media als communicatiekanaal om met haar consumenten te communiceren heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.***

Tenslotte kan uit de voorgaande hypothesen nagegaan worden of het gebruik van bepaalde *brandingtools* in familiebedrijven zich vertaalt in positieve financiële prestaties.

### 3.3.4 Employer branding

Ook *employer branding* kan gebruikt worden als een *brandingtool*. Men spreekt van *employer branding* wanneer werkgevers de naam van het bedrijf als merk proberen te versterken door de reputatie en de aantrekkelijkheid van het bedrijf te vergroten. Het speelt een belangrijke rol in Human Resource-strategieën (Martin & Groen-in't-Woud, 2011) en het wordt gebruikt om de aantrekkelijkheid van de werkgever te vergroten. Dit kan immers concurrentievoordeel creëren waardoor het gemakkelijker wordt om potentiële werknemers aan te trekken (Roper et al., 2013). Het concept van *employer branding* is gebaseerd op de *resource-based view* (zie 2.2 *Resource-based view*) en richt zich op het ontwikkelen van het imago van het bedrijf als potentiële werkgever. In hun zoektocht naar een potentiële job houden werknemers rekening met de reputatie, de aantrekkelijkheid, het imago en de merkwaarde. Het is dan ook logisch dat werkgevers aantrekkelijk willen overkomen om zo de meest competente werknemers te kunnen verwerven (Roper et al., 2013). Om dit te realiseren kunnen de werkgevers gebruikmaken van internet. Het gebruik van internet vergemakkelijkt het rekruteringsproces voor zowel de werkgever als voor de potentiële werknemers (Roper et al., 2013). Dit kunnen zij doen door getuigenissen van huidige werknemers op hun website te plaatsen. Het zien van deze getuigenissen wekt extra interesse op bij potentiële werknemers en bovendien wordt het bedrijf op deze manier in een positief daglicht geplaatst.

**Hypothese 5 (H5): *De aantrekkelijkheid van het bedrijf als (potentiële) werkgever heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.***

# Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet besproken worden. Er zal gekeken worden naar de data die verzameld zijn om de bovenvermelde hypothesen te kunnen testen. Allereerst zal de gebruikte databank, Bel-First, besproken worden. Vervolgens zal ook uitgelegd worden hoe de resterende data verzameld zijn. Tenslotte zullen de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen besproken worden.

## 4.1 Databank

### 4.1.1 Bel-First

Een gedeelte van de benodigde gegevens voor de data-analyse zijn verzameld via de online databank Bel-First. Deze databank wordt ter beschikking gesteld door Bureau van Dijk. Het bevat uitgebreide informatie over alle ondernemingen in België met neerleggingsplicht van jaarrekeningen bij de Nationale Bank van België, over Luxemburgse ondernemingen en andere entiteiten zoals verenigingen zonder winstoogmerk (vzw's) en eenmanszaken (zelfstandigen). De benodigde data, die niet terug te vinden waren in deze databank zijn handmatig verzameld door het raadplegen van de jaarverslagen en de bedrijfswebsites van de desbetreffende bedrijven.

Deze masterproef focust zich uitsluitend op de actieve beursgenoteerde familiebedrijven in België. Omdat er veel verschillende definities terug te vinden zijn in de literatuur omtrent wat familiebedrijven zijn, zal er voor dit onderzoek een keuze gemaakt moeten worden hoe een familiebedrijf gedefinieerd wordt. Om de dataverzameling te vergemakkelijken, is er gekozen om een bedrijf als familiebedrijf te beschouwen wanneer minstens 20% van de aandelen van het familiebedrijf in handen zijn van één of meer familieleden (Lievens, 2004). Dit leidde tot een resultaat van 62 actieve, Belgische, beursgenoteerde familiebedrijven. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, is er gekozen om met panel data te werken. Hiervoor zullen de jaarverslagen van vijf opeenvolgende boekjaren geanalyseerd worden. Dit zijn de boekjaren 2014 tot en met 2018. Het jaarverslag van 2018 is het eindpunt, omdat de jaarverslagen van 2019 nog niet beschikbaar waren gesteld op het moment van de dataverzameling.

### 4.1.2 Handmatig verzamelde data

Overigens was er ook data nodig omtrent de *brandingtools*. Deze zijn verzameld door de website van de geselecteerde actieve, beursgenoteerde familiebedrijven te raadplegen. Vervolgens is er voor de dataverzameling hiervan op zoek gegaan naar de integratie van de besproken *brandingtools* in de familiebedrijven. Op deze manier is er een handmatige dataset opgesteld.

## 4.2 Variabelen

### 4.2.1 Afhankelijke variabelen

Het doel van deze masterproef is dat er nagegaan kan worden of verschillende *brandingtools* een positieve invloed hebben op de financiële prestaties van de familiebedrijven. De afhankelijke variabele in deze masterproef zal hier dus de financiële prestatie van de familiebedrijven zijn. Het gebruik van verschillende *brandingtools*, die de *familiness* van het familiebedrijf benadrukken, kunnen de financiële prestaties van de familiebedrijven beïnvloeden. De financiële prestaties kunnen aan de hand van verschillende ratio's gemeten en geanalyseerd worden. Daarom zullen in deze masterproef de testen uitgevoerd worden met telkens een aantal verschillende maatstaven voor financiële prestaties. De verschillende maatstaven die gebruikt zullen worden zijn: *return on asset (ROA)*, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA)*, *earnings before interest and taxes (EBIT)*, *return on equity (ROE)*. Deze worden berekend op onderstaande manieren:

- **Return On Assets (ROA):** deze maatstaf gaat over de netto rendabiliteit van de totale activa en wordt berekend door het netto-inkomsten (totale opbrengsten – totale kosten) te delen door de totale activa. Deze maatstaf geeft dus weer hoe goed een bedrijf haar activa gebruikt door te bepalen hoe winstgevend een bedrijf is ten opzichte van haar totale activa.
- **Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA):** deze maatstaf geeft de totale financiële prestaties van een onderneming weer. EBITDA wordt berekend door de som te maken van de netto-inkomsten met de belastingen, de intresten, de afschrijvingen en de waardeverminderingen. Deze maatstaf kan echter wel misleidend zijn, omdat het de kosten van kapitaalinvesteringen zoals materiële vaste activa niet in rekening brengt.
- **Earnings Before Interest and Taxes (EBIT):** deze maatstaf geeft de netto rendabiliteit weer. Het geeft het netto-inkomen weer voor uitgaven gedaan door belastingen en intresten. Het wordt dus berekend door de som te nemen van de netto-inkomsten (totale opbrengsten – totale kosten), de belastingen en de intresten, die betaald moeten worden. Deze maatstaf wordt gebruikt om de prestaties van de *core activities* van een bedrijf te analyseren zonder dat de intrestkosten en belastingkosten een invloed kunnen uitoefenen op de winst van een bedrijf.
- **Return On Equity (ROE):** deze maatstaf geeft de netto rendabiliteit weer van het eigen vermogen. Het is een meting, dat weergeeft hoe effectief het management de bedrijfsactiva gebruikt om winst te creëren. Return On Equity wordt berekend door de netto-inkomsten te delen door het eigen vermogen van de onderneming.

Maatstaven voor financiële prestaties	Berekening
Return On Assets	$ROA = \frac{\text{Netto - inkomsten}}{\text{Totale activa}}$
Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	$EBITDA = \text{Netto - inkomsten} + \text{Intresten} + \text{Belastingen} + \text{Afschrijvingen} + \text{Waardeverminderingen}$
Earnings Before Interest and Taxes	$EBIT = \text{Netto - inkomsten} + \text{Intresten} + \text{Belastingen}$
Return On Equity (ROE)	$ROE = \frac{\text{Netto - inkomsten}}{\text{Eigen vermogen van de onderneming}}$

Tabel 1: berekening van de verschillende maatstaven voor financiële prestaties

#### 4.2.2 Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabelen hebben een effect op de afhankelijke variabelen. Zoals hierboven vermeld zijn de afhankelijke variabelen ROA, EBIT, EBITDA, ROE. Deze maatstaven weerspiegelen de financiële prestatie van het familiebedrijf. Voor deze masterproef zal er gebruik gemaakt worden van 5 dummy variabelen. Een dummy variabele is een indicator variabele die de waarde 0 of 1 kan hebben. De waarde 0 betekent "niet aanwezig" en 1 betekent "wel aanwezig".

De eerste dummy variabele is "Familienaam". Deze dummy variabele zal een waarde van 0 krijgen wanneer het familiebedrijf in kwestie de familienaam van de stichtende familie niet als bedrijfsnaam gebruikt. De variabele zal de waarde 1 krijgen als dit wel het geval is. Hiervoor zullen de jaarverslagen van 2014 tot en met 2018 geraadpleegd worden. Deze dummy variabele is gekozen om de eerste hypothese te testen, namelijk of het gebruik van de familienaam als bedrijfsnaam een positieve invloed heeft op de financiële prestaties van het familiebedrijf. De familienaam weerspiegelt hier een visuele tool, zoals eerder al uitgelegd is.

De tweede dummy variabele is "Familiegeschiedenis". Wanneer de familiegeschiedenis niet gebruikt wordt als een manier om zichzelf als familiebedrijf te profileren, dan zal de dummy variabele de waarde van 0 aannemen. Indien het familiebedrijf de geschiedenis wel gebruikt om zichzelf als familiebedrijf te profileren dan zal de dummy variabele de waarde van 1 verkrijgen. Voor de onderzochte boekjaren 2014 tot en met 2018 is het echter niet mogelijk om na te gaan of zij hun geschiedenis gebruiken. Dit komt omdat er op de websites niet nagegaan kan worden sinds wanneer de geschiedenis hierop weergegeven wordt. Daarom zal er een proxy gebruikt worden namelijk of de CEO van desbetreffend familiebedrijf een familielid is. Ook deze info zal verworven worden door de jaarverslagen te raadplegen. Deze dummy variabele wordt gebruikt om de tweede hypothese te testen. Door op deze onafhankelijke variabele en op de afhankelijke variabelen regressie-analyses uit te voeren zal duidelijk worden of de familiebedrijven die gebruik maken van hun familiegeschiedenis van het bedrijf al dan niet positieve financiële prestaties behalen.

Vervolgens zullen de verschillende communicatiekanalen opgesplitsd worden in 2 dummy variabelen. De derde en vierde dummy variabelen zullen respectievelijk "TradComKanaal" en "SocialMedia"

noemen. Wanneer het familiebedrijf geen gebruik maakt van een traditioneel communicatiekanaal, zal de dummy een waarde van 0 aannemen en wanneer het hier wel gebruik van maakt, zal de dummy variabele een waarde van 1 aannemen. Wanneer we het hebben over traditionele communicatiekanalen zal er hier gekeken worden of het bedrijf tenminste 1 krantenartikel per jaar publiceert om met haar consumenten te communiceren. Aan de hand van deze dummy variabele zal de derde hypothese getest kunnen worden, namelijk: *Het gebruik van traditionele communicatiekanalen om met haar consumenten te communiceren, vertaalt zich in positieve financiële prestaties van het familiebedrijf.* Hetzelfde geldt voor de vierde dummy variabele. Wanneer het familiebedrijf geen sociale media gebruikt, zal de dummy variabele een waarde van 0 krijgen en indien het hier wel gebruik van maakt, zal de dummy een waarde van 1 aannemen. Voor sociale media zal er nagegaan worden of het bedrijf een actief Twitter-account als communicatiekanaal gebruikt om met haar consumenten in contact te staan. Deze keuze is gemaakt, omdat Twitter één van de meest gekozen platformen is voor bedrijven om met haar consumenten te communiceren. Hiermee zal de vierde hypothese gestest kunnen worden. Deze hypothese is: *Het gebruik van sociale media als communicatiekanaal om met haar consumenten te communiceren heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.*

Tenslotte is er nog een vijfde en laatste dummy variabele, namelijk "EmpBranding". Omdat het niet mogelijk is om voor ieder onderzocht jaartal na te gaan of de onderzochte bedrijven gebruik maakten van een actief LinkedIn-account, zal er een proxy gebruikt worden. Deze proxy is of het bedrijf over een uitgebreide werken-bij-pagina beschikt. Met een uitgebreide werken-bij-pagina wordt er bedoeld dat er *testimonials* van werknemers op de bedrijfswebsite geplaatst worden. Als er gebruik gemaakt wordt van een uitgebreide werken-bij-pagina zal de dummy een waarde van 1 aannemen. Wanneer het familiebedrijf dit niet heeft, zal de dummy een waarde van 0 krijgen. Door te onderzoeken of deze onafhankelijke variabele invloed heeft op de financiële prestaties van het bedrijf, i.e. ROA, EBIT, EBITDA en ROE, zal de vijfde en laatste hypothese getest kunnen worden. Deze hypothese luidt als volgt: *Hoe groter de aantrekkelijkheid van de werkgever is, hoe meer dit zich op een positieve manier vertaalt in de financiële prestaties van het familiebedrijf.*

### 4.2.3 Controlevariabelen

Een controlevariabele is een variabele die de uitkomst zou kunnen voorspellen, maar waar niet speciaal aandacht aan besteed zal worden. Er zal geen speciale aandacht besteed worden aan deze variabelen, omdat diens invloed niet van primair belang is. Deze variabelen worden wel meegenomen, omdat ze wel een invloed kunnen hebben op de afhankelijke variabele en omdat deze controlevariabelen ook samenhangen met de onafhankelijke variabelen. Als de controlevariabelen weggelaten zouden worden, zou het kunnen zijn dat de resultaten van dit onderzoek minder accuraat zijn.

Ten eerste zal er gecontroleerd worden op de leeftijd van de onderneming via de controlevariabele "LeeftijdOnd". Hierbij zal er gekeken worden naar het jaartal waarin de desbetreffende onderneming is opgericht. Het kan namelijk ook zijn dat oudere, meer volwassen ondernemingen betere financiële prestaties kunnen realiseren dan jonge ondernemingen die nog volop in ontwikkeling zijn. Dit komt omdat oudere ondernemingen al langer actief zijn en bijgevolg ook betere financiële prestaties kunnen verwerven (Zellweger et al., 2012).

Een tweede controlevariabele is de grootte van de onderneming, "SizeOnd" genaamd. De grootte van de onderneming kan namelijk een effect hebben op de financiële prestaties. Zo zou het kunnen zijn dat grote ondernemingen betere financiële prestaties hebben dan kleine ondernemingen, omdat grotere bedrijven bijvoorbeeld meer middelen kunnen hebben om goede investeringen te doen (Zellweger et al., 2012). De grootte van de onderneming wordt gemeten door het aantal werknemers in de onderneming.

De laatste controlevariabele, die in deze masterproef gebruikt zal worden, is de sector en zal weergegeven worden als "SectorOnd". Er zal dus gecontroleerd worden op industriënniveau aan de hand van de NaceBelCode. Deze code duidt aan in welke sector een bedrijf zich situeert. Deze controlevariabele is gekozen, omdat de mogelijkheid bestaat dat de financiële prestaties in bepaalde sectoren vanzelfsprekend hoger liggen dan in andere industriesectoren (Zellweger et al., 2012). De sectoren die hier aan bod komen zijn: de sector 'Industrie' die weergegeven wordt door de codes 10 tot 33, de sector 'Productie en distributie' die weergegeven wordt door de code 35, de sector 'Bouwnijverheid' die weergegeven wordt door de codes 41 tot 43, de sector 'Groot- en detailhandel' die weergegeven wordt door de codes 45-47 en de sector 'Diensten' die weergegeven wordt door de codes 49 tot 99. Het overzicht van deze sectoren is terug te vinden in bijlage 1: NACEBEL 2008. Voor deze controlevariabele zal er gebruik gemaakt worden van *dummy coding*. Hierbij zullen er vijf dummy variabelen gecreëerd worden, namelijk:

- DummyX1 = Sec\_Industrie
- DummyX2 = Sec\_Productie
- DummyX3 = Sec\_Bouw
- DummyX4 = Sec\_Detailhandel
- DummyX5 = Sec\_Diensten



# Hoofdstuk 5: Analyses

Zoals eerder vermeld is, wordt er in deze masterproef gebruik gemaakt van panel data. Panel data worden ook wel longitudinale gegevens genoemd. Dit wil zeggen dat er meerdere observaties van verschillende variabelen op verschillende momenten aanwezig zijn. In dit onderzoek zal er gekeken worden naar 62 Belgische beursgenoteerde familiebedrijven voor boekjaar 2014 tot en met 2018. Voor de analyses wordt er gebruik gemaakt van het statistische programma Stata. Allereerst zal de dataset in orde gebracht moeten worden. Vervolgens worden de beschrijvende statistieken besproken en zal er getest worden op *outliers*, autocorrelatie, heteroscedasticiteit en normaalverdeling.

## 5.1 Resultaten

### 5.1.1 Beschrijvende analyse

Nadat de dataset klaar gemaakt is voor het onderzoek, kunnen de beschrijvende statistieken van het onderzoek kort weergegeven worden. Deze statistieken worden weergegeven in tabel 1.

Variables	Observations	Mean	Std. Dev.	Min	Max
<b>Familienaam</b>	310	0,1612903	0,3683932	0	1
<b>Familiegeschiedenis</b>	310	0,4612903	0,4993053	0	1
<b>Traditionele Communicatiekanalen</b>	310	0,7290323	0,4451781	0	1
<b>Social Media</b>	310	0,4967742	0,500798	0	1
<b>Employer Branding</b>	310	0,4193548	0,4942513	0	1
<b>Leeftijd Onderneming</b>	306	37,45098	33,40226	0	155
<b>Size Onderneming</b>	272	303,6654	561,3768	1	2894
<b>Sec_Industrie</b>	310	0,3548387	0,479238	0	1
<b>Sec_Productie</b>	310	0,016129	0,1261754	0	1
<b>Sec_Bouw</b>	310	0,0322581	0,1769704	0	1
<b>Sec_Detailhandel</b>	310	0,0967742	0,2961281	0	1
<b>Sec_Diensten</b>	310	0,5	0,5008084	0	1

Tabel 2: beschrijvende analyse

Uit bovenstaande tabel kunnen verschillende dingen afgelezen worden. Zo maakt gemiddeld 73% van de onderzochte familiebedrijven gebruik van traditionele communicatiekanalen. Ongeveer de helft van alle familiebedrijven maken gebruik van *social media*. Hieruit blijkt dat meer familiebedrijven gebruik maken van *social media* dan van traditionele communicatiekanalen, i.e krantenartikels. Gemiddeld 42% van alle onderzochte familiebedrijven maakt ook gebruik van employer branding. De gemiddelde leeftijd van de ondernemingen in de database is 37 jaar. Tot slot zien we ook dat de gemiddelde grootte van de familiebedrijven in de dataset  $\pm 304$  personeelsleden bedraagt.



## 5.1.2 Outliers

*Outliers* of uitschieters zijn datapunten die sterk afwijken van de rest van de data. Het probleem met *outliers* is dus dat zij een vertekend beeld kunnen geven waardoor de verkeerde conclusies getrokken worden en dus gebiased zullen zijn (Cousineau & Chartier, 2010). *Outliers* kunnen ontstaan omwille van twee verschillende oorzaken. De eerste oorzaak is dat bepaalde datapunten werkelijk afwijken van de rest. Een tweede oorzaak kan zijn dat een *outlier* is ontstaan door *error*. Dit zijn bepaalde datapunten die afwijken van de rest door bijvoorbeeld meetfouten.

Allereerst zal er een *scatterplot* gemaakt worden om na te gaan of er outliers aanwezig zijn. Vervolgens kan men nagaan of de test 'dfbeta' ook *outliers* aangeeft. Deze test geeft aan of er voor een bepaalde waarneming een verschil is tussen de regressiecoëfficiënt voor een opgenomen variabele waar alle data in opgenomen zijn en de regressiecoëfficiënt voor een opgenomen variabele waar bepaalde data verwijderd zijn (Cousineau & Chartier, 2010). Indien de dfbeta uitstijgt boven een waarde van 1 kan er een probleem zijn. Bijkomend wordt ook de test 'Cook's Distance' (Cooks D) uitgevoerd, aangezien ook deze *outliers* aangeeft. Cook's D wordt gebruikt in de regressie-analyse om invloedrijke *outliers* te vinden in een dataset van onafhankelijke variabelen (Cousineau & Chartier, 2010). Het is dus een manier om datapunten te vinden die het regressiemodel negatief beïnvloeden. Een datapunt is een *outlier* wanneer de Cook's D een waarde heeft van groter dan  $4/N$ .

Wanneer de *outliers* geïdentificeerd zijn, zullen ze aangepast worden. Dit wordt gedaan door de *sample* te 'winzorizen'. Dit wil zeggen dat het 1<sup>ste</sup> en het 99<sup>ste</sup> kwartiel berekend worden. Alle waarden die onder het 1<sup>ste</sup> kwartiel of boven het 99<sup>ste</sup> kwartiel uitsteken, zullen aangepast worden aan het 1<sup>ste</sup> of 99<sup>ste</sup> kwartiel. Op deze manier worden alle observaties behouden, maar worden de *outliers* wel geëlimineerd.

### 5.1.2.1 Return On Asset

Wanneer er voor de afhankelijke variabele ROA getest wordt op *outliers*, zullen eerst de *outliers* in kaart gebracht moeten worden. Nadat dit gebeurd is, zullen de *outliers* aangepast moeten worden. Dit wordt gedaan door de *sample* te winzorizen. Hieruit blijkt dat het 1<sup>ste</sup> kwartiel -1.17069 en het 99<sup>ste</sup> kwartiel 0.2721516 bedraagt. Alle waarden die onder het eerste kwartiel liggen, zullen aangepast worden naar een waarde van -1,17069. Ook alle waarden die boven het 99<sup>ste</sup> kwartiel liggen zullen aangepast worden naar 0.2721516. In totaal zijn er 7 observaties aangepast.

### 5.1.2.2 EBITDA

Allereerst zullen de potentiële *outliers* geïdentificeerd worden. Hieruit blijkt dat de waarde van het 1<sup>ste</sup> kwartiel -30 771,96 bedraagt en de waarde van het 99<sup>ste</sup> kwartiel 353 753 bedraagt. Vervolgens zullen de geïdentificeerde *outliers* aangepast worden. Alle waarden die onder de waarde van het 1<sup>ste</sup> kwartiel of boven de waarde van het 99<sup>ste</sup> kwartiel liggen, worden aangepast. In totaal zijn er 3 observaties aangepast.

### 5.1.2.3 EBIT

Om de *outliers* te elimineren, worden de waarden van het 1<sup>ste</sup> kwartiel en het 99<sup>ste</sup> kwartiel berekend. De waarde voor het 1<sup>ste</sup> kwartiel is – 104 789 en de waarde voor het 99<sup>ste</sup> kwartiel is 228 349. Alle observaties die onder de waarde van het 1<sup>ste</sup> kwartiel of boven de waarde van het 99<sup>ste</sup> kwartiel vallen, worden aangepast. In totaal blijkt dat er 3 observaties zijn aangepast.

### 5.1.2.4 ROE

Tenslotte zal voor de financiële prestatie maatstaf ROE nagegaan worden of er *outliers* zijn. Vervolgens zullen de *outliers* geëlimineerd worden door ze aan te passen aan de waarde van het 1<sup>ste</sup> kwartiel indien de waarde van een observatie kleiner is dan het 1<sup>ste</sup> kwartiel, of door ze aan te passen aan de waarde van het 99<sup>ste</sup> kwartiel, indien de waarde van een observatie groter is dan het 99<sup>ste</sup> kwartiel. Er kan geconcludeerd worden dat er 7 observaties dienen aangepast te worden.

## 5.1.3 Autocorrelatie

Vervolgens wordt er getest op autocorrelatie. Autocorrelatie is een probleem dat vaak voorkomt in tijdreeksregressies (Drukker, 2003). Er is sprake van autocorrelatie wanneer de fouten een bepaald patroon volgen. Het geeft dus weer in welke mate er sprake is van een overeenkomst tussen een bepaalde tijdreeks en een vertraagde versie ervan over opeenvolgende tijdsintervallen (Drukker, 2003). Autocorrelatie treedt op wanneer standaardfouten van observaties in de regressie-analyse met elkaar gecorreleerd zijn (Drukker, 2003).

De nulhypothese veronderstelt dat er geen autocorrelatie is, terwijl de alternatieve hypothese veronderstelt dat er wel sprake is van autocorrelatie (Drukker, 2003). Als de p-waarde significant ( $< 0,05$ ) is, impliceert dit dat de nulhypothese verworpen moet worden en dat bijgevolg er dus sprake is van autocorrelatie. Indien dit het geval is, dient dit probleem aangepakt te worden door de standaardfouten te gaan *clusteren*.

Uit de testen blijkt dat de waarde niet significant verschillend is voor geen enkele afhankelijke variabele (i.e. ROA, EBITDA, EBIT en ROE). Hierdoor zullen de nulhypotheses telkens niet verworpen worden. Dit wil dus zeggen dat er bij geen enkele afhankelijke variabele sprake is van autocorrelatie. De output van deze test op de vier afhankelijke variabelen is terug te vinden in bijlage 2: Output autocorrelatie.

### 5.1.4 Heteroscedasticiteit

Homoscedasticiteit betekent dat de *residuals* dezelfde variantie hebben op elk niveau van de *predictor* (Koenker, 1981). Hierna zal een voorbeeld gegeven worden om het begrip homoscedasticiteit duidelijk te maken. Stel dat je een regressielijn getrokken hebt door een scatterplot. De afstand tussen de individuele observatie (punt) en de regressielijn is een *residual*. Deze afstand geeft weer hoeveel de waarde afwijkt van de voorspelde waarde (Koenker, 1981). Er is sprake van homoscedasticiteit wanneer de *residuals* op elk niveau van de *predictor* dezelfde variantie hebben. Wanneer dit niet het geval is, is er sprake van heteroscedasticiteit (Koenker, 1981). Heteroscedasticiteit is een belangrijk fenomeen dat aangepakt moet worden in de regressie-analyse (Koenker, 1981). Het moet aangepakt worden, omdat het statistische significantietests kan ontkrachten (Koenker, 1981). Daarom zal er in deze masterproef voor iedere afhankelijke variabele getest worden op heteroscedasticiteit. De nulhypothese neemt aan dat er sprake is van homoscedasticiteit, terwijl de alternatieve hypothese impliceert dat men te maken krijgt met heteroscedasticiteit. Wanneer de p-waarde niet significant is ( $< 0,05$ ) zal de nulhypothese verworpen worden. Dit betekent dus dat de *sample* te maken krijgt met heteroscedasticiteit.

Ook hier blijkt uit de testen dat er bij iedere prestatie maatstaf (i.e. ROA, EBITDA, EBIT en ROE) sprake is van heteroscedasticiteit. Uit de tests blijkt dat de p-waarde telkens zeer laag is (0,000). Hierdoor worden de nulhypoteses verworpen, waaruit geconcludeerd kan worden dat er heteroscedasticiteit is.

### 5.1.5 Normaalverdeling

Tenslotte zal er getest worden of er sprake is van een normaalverdeling. Om op te sporen wat de oorzaak is van de afwijkingen van de normaliteit worden de testen voor scheefheid (skewness) en kurtosis gebruikt. Kurtosis meet de staartvormigheid van de kansverdeling (Hopkins & Weeks, 1990). Als de waarde voor kurtosis hoog is, betekent dit dat er een lage kans is op extreme uitschieters. Een lage kurtosis wijst op een plattere verdeling. Skewness meet dan weer de scheefheid van de kansverdeling (Hopkins & Weeks, 1990). Hoe meer de waarde afwijkt van 0 hoe schever de kansverdeling is.

- $H_0$ : Normaalverdeling
- $H_A$ : Geen normaalverdeling

Uit de joint tests voor normaliteit kan er in het algemeen geconcludeerd worden dat de waarden significant verschillend zijn en dat de nulhypothese voor iedere prestatie maatstaf verworpen moeten worden. Er is dus voor geen enkele prestatie maatstaf sprake van een normaalverdeling. De output van deze tests zijn terug te vinden in bijlage 3: Output normaalverdeling.

### 5.1.6 Hausman test

Binnen panelregressie bestaan er twee verschillende modellen, namelijk het *fixed effects model* en het *random effects model* (Torres-Reyna, 2007). Deze modellen worden vaak gebruikt, omdat ze mogelijkheden bieden om vaste en/of willekeurige effecten in panel data te onderzoeken. Het *fixed effects model* zegt dat er een vast effect aanwezig is voor alle observaties (Torres-Reyna, 2007). Het *random effects model* zegt dat individuele effecten een willekeurig patroon vertonen en dus niet noodzakelijk vast zijn (Torres-Reyna, 2007). Om te bepalen met welk model men te maken heeft, zal de Hausman test uitgevoerd worden. Deze test vergelijkt het *fixed* en *random effects model* met elkaar (Torres-Reyna, 2007). Deze test moet uitgevoerd worden om te kunnen beslissen welk van de twee modellen geschikt is voor deze database. De nulhypothese veronderstelt dat het *random effects model* het meest geschikt is voor deze database (Torres-Reyna, 2007). De alternatieve hypothese verwerpt de nulhypothese en veronderstelt dat het *fixed effects model* gebruikt wordt (Torres-Reyna, 2007). Wanneer het resultaat een p-waarde weergeeft kleiner dan 5% is er sprake van een significant resultaat en kan de nulhypothese verworpen worden (Torres-Reyna, 2007). Dit wil dus zeggen dat de resultaten significant van mekaar verschillen en er bijgevolg gebruik gemaakt wordt van het *fixed effects model* (Torres-Reyna, 2007).

- $H_0$ : Random effects model
- $H_A$ : Fixed effects model

#### 5.1.6.1 Return On Asset

Uit ondertaande tabel blijkt dat er een waarschijnlijkheid van 27,42% is. Dit impliceert dus dat de nulhypothese niet verworpen wordt en dat er bijgevolg sprake is van een *random effects model*.

$$\begin{aligned} \text{Chi}^2(5) &= (b - B)' [(V_b - V_B)^{-1}] (b - B) = 6,34 \\ \text{Prob} > \text{chi}^2 &= 0,2742 \end{aligned}$$

Tabel 3: Hausmantest ROA

#### 5.1.6.2 EBITDA

Ook hier zal de nulhypothese niet verworpen worden en is er dus sprake van een *random effects model*.

$$\begin{aligned} \text{Chi}^2(5) &= (b - B)' [(V_b - V_B)^{-1}] (b - B) = 4,14 \\ \text{Prob} > \text{chi}^2 &= 0,5290 \end{aligned}$$

Tabel 4: Hausmantest EBITDA

### 5.1.6.3 EBIT

Uit onderstaande tabel kan geconcludeerd worden dat de nulhypothese niet verworpen wordt, wat betekent dat ook hier een *random effects* model toegepast wordt.

$$\begin{aligned} \text{Chi}^2(5) &= (b - B)' [(V_b - V_B)^{-1}] (b - B) = 0,86 \\ \text{Prob} > \text{chi}^2 &= 0,9728 \end{aligned}$$

Tabel 5: Hausmantest EBIT

### 5.1.6.4 ROE

Uit onderstaande tabel blijkt dat het resultaat niet significant verschillend is waardoor de nulhypothese niet verworpen wordt. Bijgevolg is er ook hier sprake van een *random effects model*.

$$\begin{aligned} \text{Chi}^2(5) &= (b - B)' [(V_b - V_B)^{-1}] (b - B) = 3,16 \\ \text{Prob} > \text{chi}^2 &= 0,6751 \end{aligned}$$

Tabel 6: Hausmantest ROE

# Hoofdstuk 6: Resultaten

In dit hoofdstuk wordt er een overzicht gegeven van alle resultaten. Met deze onderzoeksresultaten kan nagegaan worden of de veronderstelde hypothesen al dan niet bevestigd kunnen worden. Zoals hierboven reeds vermeld, wordt er in deze masterproef gewerkt met 4 afhankelijke variabelen, die de financiële prestaties van het bedrijf weerspiegelen. Daarom zal er per afhankelijke variabele nagegaan worden of de 5 hypothesen al dan niet aanvaard kunnen worden. De resultaten zullen hieronder besproken en weergegeven worden.

## 6.1 Return on asset

Zoals reeds eerder getest, blijkt dat bij de afhankelijke variabele ROA er sprake is van een *random effects model*. Wanneer we vervolgens een regressie-analyse uitvoeren op dit *sample*, ziet het resultaat eruit zoals weergegeven in onderstaande tabel 7. Uit onderstaande tabel kunnen we concluderen dat zowel het gebruik van de familienaam, als traditionele communicatiekanalen, als *social media* als *employer branding* een positieve invloed hebben op de financiële prestatie maatstaf ROA. Echter zijn deze resultaten niet significant waardoor **hypothesen 1,3,4 en 5 niet bevestigd kunnen worden**. De onafhankelijke variabele familiegeschiedenis heeft wel een positieve invloed op de financiële prestatie maatstaf ROA, zo blijkt uit deze coëfficiënt. Het resultaat uit onderstaande tabel is echter wel significant op het significantieniveau van 5%. **Hierdoor zal hypothese 2 dus wel bevestigd kunnen worden voor ROA.**

ROA					
Model	1a	1b	1c	1d	1e
Familienaam	0.0655 (0.0747)				
Familiegeschiedenis		0.111* (0.0450)			
Traditionele Communicatiekanalen			0.0564 (0.0381)		
Social Media				0.0251 (0.0392)	
Employer Branding					0.0774 (0.0600)
<b>Controlevariabelen</b>					
Leeftijd onderneming	0.000358 (0.000872)	0.000420 (0.000833)	0.000475 (0.000817)	0.000569 (0.000825)	0.000420 (0.000838)
Size onderneming	0.0000423 (0.0000517)	0.0000451 (0.0000510)	0.0000443 (0.0000500)	0.0000428 (0.0000514)	0.0000257 (0.0000539)
Sec_Industrie	-0.0348 (0.0597)	-0.0311 (0.0594)	-0.0422 (0.0582)	-0.0303 (0.0598)	-0.0388 (0.0592)
Sec_Productie	0.0593 (0.189)	0.0981 (0.189)	0.0347 (0.184)	0.0434 (0.187)	0.0888 (0.190)
Sec_Bouw	0.0667 (0.136)	-0.00506 (0.138)	0.0931 (0.134)	0.0755 (0.136)	0.0913 (0.137)
Sec_Detailhandel	0.000781 (0.0851)	0.00167 (0.0842)	0.00272 (0.0826)	-0.000582 (0.0842)	0.0257 (0.0877)
<b>N</b>	272	272	272	272	272
<b>Chi<sup>2</sup></b>	3.05	8.40	4.64	2.77	3.99
Standard errors staat tussen haakjes					
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001					

Tabel 7: impact van onafhankelijke variabelen op ROA

## 6.2 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

Zoals reeds eerder getest, blijkt dat bij de afhankelijke variabele EBITDA er sprake is van een *random effects model*. Wanneer we vervolgens een regressie-analyse uitvoeren op deze *sample*, ziet het resultaat eruit zoals weergegeven in onderstaande tabel 8. Uit onderstaande tabel blijkt dat enkel *employer branding* significant verschillend is op het 5% niveau, waardoor **hypothese 5 bevestigd kan worden**. De onafhankelijke variabele traditionele communicatiekanalen en *social media* vertonen een positief verband met EBITDA. De resultaten zijn echter niet significant **waardoor hypotheses 3 en 4 niet bevestigd kunnen worden**. De onafhankelijke variabelen familienaam en familiegeschiedenis vertonen dan weer een negatief verband met EBITDA, hoewel de resultaten niet significant zijn. Dit wil dus zeggen dat ook **hypothese 1 en 2 niet bevestigd kunnen worden**.



EBITDA					
Model	2a	2b	2c	2d	2e
Familienaam	-23690.4 (20146.3)				
Familiegeschiedenis		-10641.5 (11611.4)			
Traditionele Communicatiekanalen			7881.9 (9068.6)		
Social Media				917.8 (9631.2)	
Employer Branding					38722.3* (15589.8)
<b>Controlevariabelen</b>					
Leeftijd onderneming	53.46 (234.7)	-12.09 (225.3)	-45.82 (223.2)	-26.98 (227.4)	-113.8 (217.1)
Size onderneming	70.45*** (13.86)	68.49*** (13.73)	67.58*** (13.60)	67.90*** (14.02)	56.79*** (13.91)
Sec_Industrie	-43946.2** (16128.2)	-43762.9** (16137.8)	-43976.2** (15969.7)	-43001.2** (16487.0)	-44320.2** (15387.4)
Sec_Productie	49684.6 (51185.3)	47978.8 (51394.9)	49928.3 (50666.3)	52121.2 (51833.8)	70674.6 (49337.0)
Sec_Bouw	-29323.7 (36786.7)	-20784.2 (37391.4)	-22556.4 (36714.3)	-26497.2 (37590.8)	-11810.2 (35584.3)
Sec_Detailhandel	-27128.2 (22933.5)	-25089.2 (22834.7)	-22807.0 (22621.8)	-23966.7 (23202.0)	-7875.5 (22746.0)
<b>N</b>	272	272	272	272	272
<b>Chi<sup>2</sup></b>	32.76	32.18	32.78	30.70	40.54
Standard errors staat tussen haakjes					
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001					

Tabel 8: impact van onafhankelijke variabelen op EBITDA

## 6.3 Earnings Before Interest and Taxes

Zoals reeds eerder getest, blijkt dat bij de afhankelijke variabele EBIT er sprake is van een *random effects model*. Wanneer we vervolgens een regressie-analyse uitvoeren op deze *sample*, ziet het resultaat eruit zoals weergegeven in onderstaande tabel 9. Uit onderstaande tabel blijkt dat alle resultaten niet significant zijn, waardoor geen enkele hypothese bevestigd kan worden. Dit betekent dat zowel het gebruik van de familienaam, de familiegeschiedenis, traditionele communicatiekanalen, *social media* als *employer branding* geen significante invloed hebben op EBIT. De hypothesen kunnen op basis van dit model niet bevestigd worden.

EBIT					
Model	3a	3b	3c	3d	3e
Familienaam	-6108.7 (10633.2)				
Familiegeschiedenis		-6846.2 (6879.1)			
Traditionele Communicatiekanalen			9598.1 (6920.1)		
Social Media				-941.9 (6680.4)	
Employer Branding					11138.9 (8454.3)
<b>Controlevariabelen</b>					
Leeftijd onderneming	49.43 (123.9)	38.43 (117.7)	10.01 (116.9)	28.50 (118.5)	5.189 (118.1)
Size onderneming	23.22** (7.377)	22.83** (7.234)	21.74** (7.195)	22.85** (7.523)	19.21* (7.655)
Sec_Industrie	-9506.9 (8427.4)	-9700.3 (8352.7)	-10249.6 (8295.4)	-9584.4 (8619.2)	-9555.3 (8317.7)
Sec_Productie	90216.5*** (26637.7)	88025.4*** (26522.5)	87958.6*** (26213.4)	91195.1*** (26748.0)	96263.2*** (26591.3)
Sec_Bouw	-3862.6 (19148.8)	706.9 (19376.8)	2194.1 (19195.2)	-3879.6 (19565.6)	1151.0 (19186.2)
Sec_Detailhandel	-1091.0 (12103.2)	-866.7 (11941.7)	1209.3 (11882.4)	-616.1 (12181.6)	4421.5 (12435.6)
<b>N</b>	272	272	272	272	272
<b>Chi<sup>2</sup></b>	24.84	25.97	27.36	24.45	26.89
Standard errors staat tussen haakjes					
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001					

Tabel 9: impact van onafhankelijke variabelen op EBIT

## 6.4 Return On Equity

Zoals reeds eerder getest, blijkt dat bij de afhankelijke variabele ROE er sprake is van een *random effects model*. Wanneer we vervolgens een regressie-analyse uitvoeren op dit *sample*, ziet het resultaat eruit zoals weergegeven in onderstaande tabel 10.

ROE					
Model	4a	4b	4c	4d	4e
Familienaam	0.0824 (0.133)				
Familiegeschiedenis		0.109 (0.0836)			
Traditionele Communicatiekanalen			0.0745 (0.0760)		
Social Media				-0.0124 (0.0761)	
Employer Branding					0.0307 (0.108)
<b>Controlevariabelen</b>					
Leeftijd onderneming	0.000774 (0.00155)	0.000894 (0.00149)	0.000906 (0.00149)	0.00106 (0.00149)	0.000990 (0.00150)
Size onderneming	0.0000855 (0.0000923)	0.0000903 (0.0000915)	0.0000875 (0.0000915)	0.0000969 (0.0000934)	0.0000846 (0.0000972)
Sec_Industrie	-0.108 (0.106)	-0.105 (0.106)	-0.117 (0.106)	-0.114 (0.108)	-0.111 (0.106)
Sec_Productie	0.0781 (0.335)	0.114 (0.337)	0.0460 (0.336)	0.0730 (0.336)	0.0835 (0.340)
Sec_Bouw	0.0514 (0.241)	-0.0205 (0.246)	0.0866 (0.245)	0.0365 (0.245)	0.0560 (0.245)
Sec_Detailhandel	-0.0126 (0.151)	-0.0140 (0.151)	-0.00952 (0.151)	-0.0257 (0.152)	-0.00930 (0.158)
<b>N</b>	272	272	272	272	272
<b>Chi<sup>2</sup></b>	2.98	4.28	3.55	2.61	2.66
Standard errors staat tussen haakjes					
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001					

Tabel 10: impact van onafhankelijke variabelen op ROE

Wanneer er naar bovenstaande resultaten gekeken wordt, kan men concluderen dat er een positief verband bestaat tussen vier van de vijf onafhankelijke variabelen en de financiële prestatie maatstaf ROE. Echter blijkt uit bovenstaande tabel dat er een negatief verband bestaat tussen de onafhankelijke variabele *social media* en de afhankelijke variabele ROE. Dit wordt weergegeven door de negatieve coëfficiënt. Echter is dit resultaat niet significant, wat wil zeggen dat **hypothese 4 niet bevestigd kan worden**. Hypothese 4 veronderstelt namelijk dat het gebruik van sociale media als communicatiekanaal om met haar consumenten te communiceren een positieve invloed heeft op de financiële prestaties van het familiebedrijf. De andere onafhankelijke variabelen hebben wel een positieve invloed op ROE. Deze resultaten zijn echter niet significant, waardoor **hypothese 1,2,3 en 5 niet bevestigd kunnen worden op basis van dit model**.

## 6.5 Samenvatting

In onderstaande tabel wordt weergegeven of de geteste hypothesen bevestigd kunnen worden of niet.

Hypothese	Bevindingen ROA	Bevindingen EBITDA	Bevindingen EBIT	Bevindingen ROE
<b>Hypothese 1 (H1):</b> <i>Het gebruik van de familienaam als bedrijfsnaam heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>
<b>Hypothese 2 (H2):</b> <i>Het gebruik van de unieke familiegeschiedenis heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>
<b>Hypothese 3 (H3):</b> <i>Het gebruik van traditionele communicatiekanalen om met haar consumenten te communiceren, vertaalt zich in positieve financiële prestaties van het familiebedrijf.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>
<b>Hypothese 4 (H4):</b> <i>Het gebruik van sociale media als communicatiekanaal om met haar consumenten te communiceren heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>
<b>Hypothese 5 (H5):</b> <i>De aantrekkelijkheid van het bedrijf als (potentiële) werkgever heeft een positieve invloed op de financiële prestaties van het familiebedrijf</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panel data: random effects model</li> <li><b>Niet bevestigd</b></li> </ul>

Tabel 11: Samenvatting resultaten

## 6.6 Resultaten met tijds-effect

Nadat bovenstaande testen uitgevoerd zijn, is er nog gecontroleerd op een tijds-effect. Daarom is er nog een extra controlevariabele toegevoegd aan het onderzoek, namelijk de tijd. Voor deze controlevariabele zal er ook gebruik gemaakt worden van *dummy coding*. Hierbij zullen er vijf dummy variabelen gecreëerd worden, namelijk:

- TimeDummy1 = TimeDummy2014
- TimeDummy2 = TimeDummy2015
- TimeDummy3 = TimeDummy2016
- TimeDummy4 = TimeDummy2017
- TimeDummy5 = TimeDummy2018

Vervolgens is de analyse opnieuw uitgevoerd rekening houdend met de *time-dummies*. Dit leverde echter geen andere resultaten op.



# Hoofdstuk 7: Conclusies en discussie

Het doel van deze masterproef is om na te gaan of het gebruik van bepaalde *brandingtools* een positieve impact zou hebben op de financiële resultaten van Belgische beursgenoteerde familiebedrijven. Om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag moest er eerst een literatuurstudie uiteengezet worden om hier vervolgens een empirisch onderzoek op uit te voeren. Door het opstellen van een literatuurstudie konden vijf hypothesen geformuleerd worden. In het empirisch gedeelte werden deze hypothesen getest. Deze testen leverden resultaten op waardoor er tenslotte een conclusie gevormd kan worden. Meer specifiek werd er in het empirisch onderzoek nagegaan of het gebruik van de *brandingtools*: familienaam, familiegeschiedenis, traditionele communicatiekanalen, *social media* en *employer branding* een positieve invloed hebben op de financiële resultaten van de onderzochte familiebedrijven. De financiële resultaten werden voorgesteld door *Return On Asset (ROA)*, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)*, *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)* en *Return On Equity (ROE)*.

## 7.1 Conclusie

De literatuurstudie heeft verduidelijking gebracht omtrent wat een familiebedrijf uniek maakt. Zo kunnen bedrijfsresources gebruikt worden om het unieke karakter van de familiebedrijven te optimaliseren. Deze *resources* moeten echter wel waardevol, zeldzaam en moeilijk te imiteren zijn (Huybrechts, Voordeckers, Lybaert & Vandemaele, 2011). Een potentieel belangrijke *bedrijfsresource*, die familiebedrijven kunnen gebruiken om zichzelf te differentiëren van de concurrenten, is *branding*. *Branding* creëert immers een unieke indruk in de hoofden van de belanghebbenden (Astrachan, Botero, Astrachan & Prügl, 2018). De uitdaging voor de familiebedrijven ligt dus in het optimaliseren van deze immateriële *resources*. De literatuur veronderstelt dat de familiebedrijven deze optimalisatie kunnen bekomen door gebruik te maken van verschillende *brandingtools*. Bijgevolg leidt het gebruik van bepaalde *brandingtools* in familiebedrijven ertoe dat zij zich kunnen differentiëren van de andere concurrenten en zo dus positieve financiële resultaten kunnen bekomen (Clifton, 2009).

Uit het empirische gedeelte van deze masterproef blijkt dat het gebruik van de familienaam als naam van het bedrijf geen significant positieve invloed heeft op de financiële prestaties van beursgenoteerde familiebedrijven, meer specifiek op gebied van ROA, EBITDA, EBIT en ROE. Nochtans stelt **hypothese 1 (H1)** dat *het gebruik van de familienaam als naam van het bedrijf wel een positieve invloed heeft op de financiële prestaties van het familiebedrijf*. Deze hypothese is gebaseerd op de bevinding dat door het familiebedrijf de naam van de familie te geven de oprichtende familie in de schijnwerpers wordt geplaatst (Kashmiri & Mahajan, 2010). De bedrijfseigenaren zullen zich bijgevolg meer inzetten om een goede reputatie te beschermen, omdat hun familienaam aan het bedrijf gelinkt is (Kashmiri & Mahajan, 2010). Wanneer de situatie zich zou voordoen dat het familiebedrijf een slechte reputatie opbouwt dan zal ook de familienaam blootgesteld worden aan een slechte reputatie. Net dit is hetgene dat familiebedrijven willen vermijden, indien de naam van het bedrijf de familienaam is. Toch kan in dit onderzoek deze



hypothese niet bevestigd worden. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat dit onderzoek zich uitsluitend focust op beursgenoteerde familiebedrijven. Veel van de onderzochte familiebedrijven hebben tegenwoordig geen familiale CEO aan het hoofd van het bedrijf staan, zo blijkt uit de jaarverslagen. In deze masterproef werd een bedrijf als familiebedrijf gedefinieerd wanneer meer dan 20% van de aandelen in handen waren van één familie (Lievens, 2004). Dit wil echter niet zeggen dat diezelfde familie ook het bedrijf heeft opgericht. Het gaat namelijk om beursgenoteerde familiebedrijven, waarbij er aandelen gekocht en verkocht worden. Bijgevolg kunnen de bevindingen uit de literatuurstudie, dat een slechte reputatie van het bedrijf zorgt voor een slechte reputatie van familienaam, niet bevestigd worden. Het zou wel kunnen zijn dat bedrijfseigenaren tegenwoordig *empowered* worden door tal van andere factoren om goede financiële resultaten te behalen. Zij kunnen bijvoorbeeld gemotiveerd worden door hun eigen reputatie of door *incentives*, die zij verkrijgen wanneer zij goede financiële resultaten behalen.

**Hypothese 2 (H2)** veronderstelt dat *het gebruik van de unieke familiegeschiedenis een positieve invloed heeft op de financiële prestaties van het familiebedrijf*. Uit de resultaten blijkt dat het gebruik van de unieke familiegeschiedenis een positieve invloed heeft op de financiële prestatiegraad ROA. Anderzijds blijkt wel dat hypothese 2 geen significante positieve impact heeft op de andere financiële prestatiegraaden EBITDA, EBIT en ROE. Hierdoor kan deze hypothese niet bevestigd worden voor EBITDA, EBIT en ROE. De reden waarom deze resultaten bekomen zijn, kan zijn oorsprong hebben door de gekozen proxy. Er werd namelijk gekozen om na te gaan of er een familiale CEO aan het hoofd stond. Indien dit het geval was, werd er verondersteld dat het bedrijf gebruik maakt van haar unieke familiegeschiedenis. Deze keuze is gemaakt, omdat het niet mogelijk was om via de bedrijfswebsite na te gaan of het bedrijf in de boekjaren 2014 tot en met 2018 hun unieke familiegeschiedenis in de kijker zette. Deze proxy kan de bekomen resultaten enigszins beïnvloed hebben. Een mogelijke verklaring waarom de unieke familiegeschiedenis, in dit geval de aanwezigheid van een familiale CEO, geen positieve invloed heeft op de meeste onderzochte prestatiegraaden kan dezelfde zijn als in hypothese 1. Namelijk dat, indien de CEO geen afstammeling is van de oprichtende familie, zij toch gemotiveerd worden om goede resultaten te bekomen. Hun motivatie kan voortkomen door het willen behouden van een goede, eigen reputatie of door *incentives* die zij bekomen wanneer zij superieure financiële resultaten realiseren. Hier is er echter wel een contradictie te zien tussen de motivationele factoren van een familiale CEO en een niet-familiale CEO. De familiale CEO wordt gemotiveerd door het creëren en/of behouden van een goede reputatie, aangezien de familienaam verbonden is met het bedrijf. De niet-familiale CEO zal eerder gemotiveerd worden door onder andere het creëren en/of behouden van een goede eigen reputatie.

**Hypothese 3 (H3)** en **hypothese 4 (H4)** veronderstellen dat respectievelijk *het gebruik van traditionele communicatiekanalen en sociale media als communicatiekanaal om met haar consumenten te communiceren een positieve invloed hebben op de financiële prestaties van het familiebedrijf*. Deze hypothesen worden ondersteund door bevindingen in de literatuurstudie. De bevindingen vermelden dat het vertrouwen van de consumenten in familiebedrijven groot is. Daarom zullen familiebedrijven deze vertrouwensband proberen te optimaliseren door een transparante communicatie te garanderen tussen hen en hun consumenten (Siakas, Belidis & Siakas, 2014). Dit

kunnen de familiebedrijven realiseren door gebruik te maken van zowel traditionele communicatiekanalen als van sociale media. Uit de resultaten blijkt echter dat ook hypothese 3 en 4 niet bevestigd kunnen worden en dat zowel het gebruik van krantenartikelen (traditioneel communicatiekanaal) als het gebruik van Twitter (*social media*) geen significant positieve invloed hebben op de financiële resultaten. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de beursgenoteerde familiebedrijven andere primaire belanghebbenden hebben dan de niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Voor niet-beursgenoteerde familiebedrijven zou het kunnen zijn dat de primaire focus ligt op het dienen van de belangen van de klant. Voor beursgenoteerde familiebedrijven zou het kunnen zijn dat hun focus anders ligt. Deze bedrijven zijn actief op de beurs waarbij hun aandelen op de beurs verhandeld worden. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de aandeelhouders de belangrijkste belanghebbenden zijn voor beursgenoteerde familiebedrijven. Dit wil echter niet zeggen dat consumenten van geen belang zijn voor deze bedrijven. Omdat de *main focus* van deze beursgenoteerde familiebedrijven ligt op het dienen van de belangen van de aandeelhouders kan het voor hen van groot belang zijn om zich te focussen op het zo transparant mogelijk communiceren naar hun aandeelhouders toe. Bijgevolg is het niet nodig om via krantenartikelen en sociale media met aandeelhouders te communiceren, maar wel via jaarverslagen en resultatenrekeningen. Wanneer hun *main focus* dus ligt op het realiseren van een transparante communicatie naar hun aandeelhouders toe bestaat de mogelijkheid dat een transparante communicatie met hun consumenten naar de achtergrond verdwijnt.

Tot slot veronderstelt **hypothese 5 (H5)** dat *de aantrekkelijkheid van het bedrijf als (potentiële) werkgever een positieve invloed heeft op de financiële prestaties van het familiebedrijf*. Uit de resultaten blijkt dat het gebruik van *employer branding* een positieve invloed heeft op de financiële prestatie maatstaf EBITDA. Dit impliceert dus dat wanneer werkgevers de naam van het bedrijf als merk proberen te versterken door de reputatie en de aantrekkelijkheid van het bedrijf te vergroten (Roper et al., 2013) dit leidt tot betere *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA). Dit wil dus zeggen dat het actief gebruik van een uitgebreide werken-bij-pagina een positief effect heeft op EBITDA. Dit wordt ook bevestigd in de literatuurstudie. Deze stelt namelijk dat de werknemers in hun zoektocht naar een job rekening houden met de reputatie, de aantrekkelijkheid, het imago, ... van het bedrijf waar zij willen werken (Roper et al., 2013). De werkgever speelt hierop in door een goed imago voor het bedrijf te creëren naar de potentiële werknemers toe. Hierbij is het nuttig om gebruik te maken van het internet. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld getuigenissen van huidige werknemers op hun website plaatsen. Wanneer de potentiële werknemers deze getuigenissen zien, wekt die extra interesse bij hen op. Bijkomend wordt het bedrijf op een positieve manier voorgesteld wat vervolgens weer een extra motivatie geeft voor de potentiële werknemer om in dat specifiek bedrijf te gaan werken. Dit is in deze masterproef dan ook getest door te kijken of de bedrijven gebruik maken van een uitgebreide werken-bij-pagina. Uit de resultaten blijkt dus dat het hebben van een uitgebreide werken-bij-pagina bijdraagt tot het positieve resultaat van EBITDA. Toch blijkt dat hypothese 5 voor de andere drie financiële prestatie maatstaven (ROA, EBIT en ROE) niet bevestigd kan worden.

## 7.2 Opportuniteiten voor verder onderzoek

Bij het uitvoeren van het onderzoek is er getracht alle resultaten zo zorgvuldig mogelijk te verwerken. Doorheen het onderzoek zijn er echter een aantal opportuniteiten voor verder onderzoek in het oog gesprongen.

Een eerste opportuniteit voor verder onderzoek is het opnieuw uitvoeren van dit onderzoek waarbij de focus gelegd wordt op de niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Deze masterproef focust zich uitsluitend op Belgische beursgenoteerde familiebedrijven waardoor de resultaten niet veralgemeend kunnen worden. Daarom is het aangewezen om onderzoek te doen naar welke resultaten er behaald worden uit de hypothesen die in dit onderzoek opgesteld zijn, indien de focus gelegd wordt op niet-beursgenoteerde familiebedrijven. Dit zou een interessant vervolgonderzoek zijn, omdat de niet-beursgenoteerde bedrijven niet in aanraking komen met aandeelhouders. Bijgevolg zou het kunnen zijn dat het gebruik van vooropgestelde *brandingtools* wel een positieve impact hebben op de financiële prestaties van niet-beursgenoteerde familiebedrijven, omdat deze bedrijven bijvoorbeeld meer focussen op de consumenten in plaats van op de aandeelhouders.

Een andere en tweede opportuniteit, die zich in dit onderzoek voordoet, is het feit dat er moeilijkheden bestaan omtrent het formuleren van een éénduidige definitie over wat een familiebedrijf is. Doordat er geen éénduidige definitie bestaat, kan het resultaat verschillen wanneer er een andere definitie gehanteerd wordt.

Vervolgens is er nog een derde opportuniteit, die te maken heeft met de onafhankelijke variabelen, gedefinieerd in deze masterproef. Wanneer **hypothese 3** getest wordt (**H3: het gebruik van traditionele communicatiekanalen om met haar consumenten te communiceren, vertaalt zich in positieve financiële prestaties van het familiebedrijf**), wordt er in dit onderzoek gekeken of de onderzochte familiebedrijven met hun consumenten communiceren via tenminste één krantenartikel per jaar. Dit vormt een opportuniteit voor verder onderzoek. Ten eerste omdat er per jaar gekeken kan worden of er meerdere krantenartikels gepubliceerd werden voor de consumenten. Ten tweede omdat er nog andere traditionele communicatiekanalen zijn waarmee rekening gehouden kan worden, zoals bijvoorbeeld radio-oproepen, reclamespots, artikels in tijdschriften, enzovoort. Deze opportuniteit doet zich ook voor bij het testen van **hypothese 4** (**H4: Het gebruik van social media om met haar consumenten te communiceren, vertaalt zich in positieve financiële prestaties van het familiebedrijf**). In dit onderzoek wordt er gekeken of de onderzochte bedrijven een actief Twitter-account gebruiken. Echter zijn er nog veel meer *social mediaplatforms* die ook in aanmerking komen, namelijk Facebook, YouTube, Instagram, enzovoort.

Tot slot vormt er zich nog een vierde opportuniteit bij de afhankelijke variabele, namelijk de financiële prestaties. In deze masterproef is ervoor gekozen om financiële prestaties te evalueren op basis van de maatstaven ROA, EBITDA, EBIT en ROE. Dit zijn vier maatstaven van een heel uitgebreid gamma aan financiële prestatie maatstaven. Zo kan bijvoorbeeld ook gekeken worden of de geteste hypothesen een positieve impact hebben op *Return On Investment* (ROI), *Return On Total Assets*

(ROTA), *Return On Capital Employed* (ROCE), enzovoort. Een bijkomende mogelijkheid hierbij is dat er ook gefocust kan worden op niet-financiële prestatie maatstaven. Immateriële activa (merk, octrooi, *goodwill*, ...) zijn een voorbeeld van waardevolle niet-financiële prestatie metingen, die bijdragen tot het succes van het bedrijf.



# Bijlagen

## Bijlage 1: Nacebel

NACEBEL 2008		
<i>Level nr</i>	<i>Parent Code</i>	<i>Label</i>
10 – 33	C	Industrie
35	D	Productie en distributie van elektriciteit, gas stoom en gekoelde lucht
41 – 43	F	Bouwnijverheid
45 – 47	G	Groot- en detailhandel; reparatie van auto's en motorfietsen
49 – 53	H	Vervoer en opslag
55 – 56	I	Verschaffen van accommodatie en maaltijden
58 – 63	J	Informatie en communicatie
64 – 66	K	Financiële activiteiten en verzekeringen
68	L	Exploitatie van en handel in onroerend goed
69 – 75	M	Vrije beroepen en wetenschappelijke en technische activiteiten
77 – 82	N	Administratieve en ondersteunende diensten
84	O	Openbaar bestuur en defensie; verplichte sociale verzekeringen
85	P	Onderwijs
86 – 88	Q	Menselijke gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening
90 – 93	R	Kunst, amusement en recreatie
94 – 96	S	Overige diensten
97 – 98	T	Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik
99	U	Extraterritoriale organisaties en lichamen

*Tabel 12: Nacebel*

## Bijlage 2: Output autocorrelatie

### Return On Asset

Na het uitvoeren van de test, die bepaalt of er sprake is van autocorrelatie blijkt dat  $p = 0,4539$ . Dit wil zeggen dat de waarde niet significant verschillend is en dus dat nulhypothese aanvaard zal worden. Hier is er dus geen sprake van autocorrelatie.

Wooldridge test for autocorrelation in panel data	
H0: no first order autocorrelation	
<b>F(1,52)=</b>	0,569
<b>Prob &gt; F =</b>	0,4539

Tabel 13: Autocorrelatie ROA

### EBITDA

Uit deze test blijkt dat de waarde niet significant verschillend is waardoor de nulhypothese aanvaard wordt. Bijgevolg is er geen sprake van autocorrelatie.

Wooldridge test for autocorrelation in panel data	
H0: no first order autocorrelation	
<b>F(1,52)=</b>	0,735
<b>Prob &gt; F =</b>	0,3953

Tabel 14: Autocorrelatie EBITDA

### EBIT

Uit onderstaande tabel blijkt dat het resultaat niet significant verschillend is. Hierdoor zal de nulhypothese aanvaard worden en is er geen sprake van autocorrelatie.

Wooldridge test for autocorrelation in panel data	
H0: no first order autocorrelation	
<b>F(1,52)=</b>	0,165
<b>Prob &gt; F =</b>	0,6864

Tabel 15: Autocorrelatie EBIT

### ROE

Na het uitvoeren van de test, die bepaald of er autocorrelatie optreedt in de panel data, blijkt dat de nulhypothese aanvaard wordt. Bijgevolg is er dus geen sprake van autocorrelatie in deze panel data.

Wooldridge test for autocorrelation in panel data	
H0: no first order autocorrelation	
<b>F(1,52)=</b>	0,000
<b>Prob &gt; F =</b>	0,9965

Tabel 16: Autocorrelatie ROE

## Bijlage 3: Output normaalverdeling

### Return On Asset

Uit de *joint tests* voor normaliteit blijkt dat de waarden significant verschillend zijn en dat de nulhypothese verworpen moet worden. Er is dus geen sprake van een normaalverdeling

Test for skewness and kurtosis						
				Number of observations:	272	
				Replications:	50	
	Observed Coef.	Bootstrap Std. Err.	Z	P >  z	Normal-based [95% Conf. Interval]	
<b>Skewness_e</b>	-0,0002082	0,0011837	-0,18	0,860	-0,0025282	0,0021117
<b>Kurtosis_e</b>	0,0070065	0,0010579	6,62	0,000	0,0049331	0,0090799
<b>Skewness_u</b>	-0,0087175	0,0025768	-3,38	0,001	-0,137679	-0,0036671
<b>Kurtosis_u</b>	0,0035562	0,0013793	2,58	0,010	0,0008527	0,0062596
<b>Joint test for Normality on e:</b>			Chi2(2) = 43,90		Prob > chi2 = 0,0000	
<b>Joint test for Normality on u:</b>			Chi2(2) = 18,09		Prob > chi2 = 0,0001	

Tabel 17: Normaalverdeling ROA

### EBITDA

Uit onderstaande tabel kan afgelezen worden dat de *joint test* voor normaliteit impliceren dat de waarden significant verschillend zijn. Er is dus geen sprake van een normaalverdeling.

Test for skewness and kurtosis						
				Number of observations:	272	
				Replications:	50	
	Observed Coef.	Bootstrap Std. Err.	Z	P >  z	Normal-based [95% Conf. Interval]	
<b>Skewness_e</b>	-5,19e+13	5,63e+13	-0,92	0,356	-1,62e+14	5,84e+13
<b>Kurtosis_e</b>	5,66e+19	1,87e+19	3,03	0,002	1,99e+19	9,33e+19
<b>Skewness_u</b>	1,32e+14	5,59e+13	2,37	0,018	2,29e+13	2,42e+14
<b>Kurtosis_u</b>	1,52e+19	8,13e+18	1,87	0,061	-7,32e+17	3,11e+19
<b>Joint test for Normality on e:</b>			Chi2(2) = 10,01		Prob > chi2 = 0,0067	
<b>Joint test for Normality on u:</b>			Chi2(2) = 9,11		Prob > chi2 = 0,0101	

Tabel 18: Normaalverdeling EBITDA



## EBIT

Uit onderstaande tabel blijkt dat de testen aangeven dat de waarden significant verschillend zijn, waardoor er ook hier geen sprake is van een normaalverdeling.

Test for skewness and kurtosis						
				Number of observations:	272	
				Replications:	50	
	Observed Coef.	Bootstrap Std. Err.	Z	P >  z	Normal-based [95% Conf. Interval]	
<b>Skewness_e</b>	-2,27e+13	3,41e+13	-0,67	0,505	-8,96e+13	4,41e+13
<b>Kurtosis_e</b>	3,46e+19	9,49e+18	3,65	0,000	1,60e+19	5,32e+19
<b>Skewness_u</b>	2,17e+13	1,32e+13	1,64	0,100	-4,19e+12	4,76e+13
<b>Kurtosis_u</b>	2,78e+18	1,31e+18	2,12	0,034	2,05e+17	5,36e+18
<b>Joint test for Normality on e:</b>			Chi2(2) = 13,76		Prob > chi2 = 0,0010	
<b>Joint test for Normality on u:</b>			Chi2(2) = 7,17		Prob > chi2 = 0,0277	

Tabel 19: Normaalverdeling EBIT

## ROE

Er kan geconcludeerd worden dat ook deze waarden significant verschillend zijn. Dit impliceert dus dat de nulhypothese verworpen dient te worden en dat er ook hier geen sprake is van een normaalverdeling.

Test for skewness and kurtosis						
				Number of observations:	272	
				Replications:	50	
	Observed Coef.	Bootstrap Std. Err.	Z	P >  z	Normal-based [95% Conf. Interval]	
<b>Skewness_e</b>	-0,0337355	0,0225845	-1,49	0,135	-0,0780003	0,0105293
<b>Kurtosis_e</b>	0,2212033	0,0471508	4,69	0,000	0,1287895	0,3136171
<b>Skewness_u</b>	-0,0576885	0,0292273	-1,97	0,048	-0,114973	0,0004041
<b>Kurtosis_u</b>	0,0629512	0,0265821	2,37	0,018	0,0108513	0,1150512
<b>Joint test for Normality on e:</b>			Chi2(2) = 24,24		Prob > chi2 = 0,0000	
<b>Joint test for Normality on u:</b>			Chi2(2) = 9,50		Prob > chi2 = 0,0086	

Tabel 20: Normaalverdeling ROE

# Bronnenlijst

American marketing Association (2007). Measuring Advertising and Social Media Impact on Brand Building. Opgevraagd op 6 oktober 2019, via <https://www.ama.org/2019/10/02/measuring-advertising-and-social-media-impact-on-brand-building/>

Armstrong, G. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986.

Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prüggl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.

Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.

Astrachan, J.H., Klein S.B., & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

Barnett, M.L., Jermier, J.M., & Lafferty, B.A. (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

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

Berens, G., van Riel, C. B. M., & van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35–48.

Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T.M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 3-11.

Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65-74.

Blombäck, A. (2011). Realizing the value of family business identity as corporate brand element—a research model.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.

Botero, I. C., & Blombäck, A. (2010). Leveraging the family brand: using brand management to highlight the advantages of family firms. In *10th annual IFERA world family business research conference*.

Brown, T. J. (1998). Corporate associations in marketing: Antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215–233.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 115–163.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*

Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, D., & García- Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–47.

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.

Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 656–666.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 237–247.

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 and Practice*, 29(5), 555-576.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.

Clifton, R. (2009). Brands and branding. Canada: The Economist.

Cousineau, D., & Chartier, S. (2010). Outliers detection and treatment: a review. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 58-67.

Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.

Davis, S.M. (2000). "The Power of the Brand," *Strategy and Leadership*, 28(4), 4-20.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

Dollinger, M. J., Golden, P. A., & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.

Drukker, D. M. (2003). Testing for serial correlation in linear panel-data models. *The stata journal*, 3(2), 168-177.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.

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

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School.

Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. London: Free Press.

Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155-165.

Gibbert, M. (2006). Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the resource-based view. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 124-134.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269-297.

Go! Total Branding. (2019, 6 oktober). "Brandmanagement: weet jij hoe je een merk beheert en ontwikkelt?". Geraadpleegd via <https://gototalbranding.nl>

Go! Total Branding. (2019, 6 oktober). "Wat is branding? De basics van branding op een rijtje". Geraadpleegd via <https://gototalbranding.nl>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., & Monyano-Fuentes, H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52: 106-137.

Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.

Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Grullon, G., Kanatas, G., & Weston, J. P. (2004). Advertising, breadth of ownership and liquidity. *The Review of Financial Studies*, 17(2), 439-461.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-22.

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of culture patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.

Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. H. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279-1295.

Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 14(2), 135-145.

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

Kashmiri, S., & Mahajan, V. (2010). What's in a name?: An analysis of the strategic behavior of family firms. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 271-280.

Koenker, R. (1981). A note on studentizing a test for heteroscedasticity. *Journal of econometrics*, 17(1), 107-112.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.

Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf*. Lannoo Uitgeverij.

Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18.

Martin, G., & Groen-in't-Woud, S. (2011). Employer branding and corporate reputation management in global companies: A signaling model and case illustration. *Global talent management*, 87-110.

Matser, I. (2010). Ondernemen in familiebedrijven. *Lectoraat Familiebedrijven*.

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E., & Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*, 31(1), 59-81.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*, 4(4), 379-407.

Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63–76.

Murphy, J. M. (1992). What is branding?. In *Branding: A key marketing tool* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan, London.

MVO Vlaanderen. (2019, 11 oktober). "Stakeholders". Geraadpleegd via <https://www.mvovlaanderen.be/thema/stakeholders>

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146.

Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2004). New products, sales promotions and firm value, with application to the automobile industry. *Journal of Marketing*, 68(4), 142–156.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business*, fourth edition. South-Western Cengage Learning.

- Pruppers, R., & Gosschalk, M. (2018). Het familiebedrijf is een marketingtool. *EY*.
- Pruppers, R., & Gosschalk, M. (2019). Het familiebedrijf als merk: innovatie door traditie. *EY*.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (2011). Marketing (in) the family firm.
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the U. S. automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101–117.
- Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.
- Rowley, J. (2004). Online branding. *Online information review*, 28(2), 131-138.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organization cultures. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4–5), 247–259.
- 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.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364–381.
- Siakas, K. V., Belidis, A., & Siakas, E. (2014). Social media marketing for improved branding and valorisation in small family businesses. In *International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMi 2014)* (pp. 18-20).
- Simcic Brønn, P., Engell, A., & Martinsen, H. (2006). A reflective approach to uncovering actual identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 886-901.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Smolders, T. (2018, 11 mei). Hoe moet een merk klinken? *De Tijd*. Geraadpleegd via <https://www.detijd.be>
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.

Studio ST&T. (2019, 6 oktober). "De drie kernprincipes van branding voor onweerstaanbare merken". Geraadpleegd via <https://www.studiosstt.nl>

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

Torres-Reyna, O. (2007). Panel data analysis fixed and random effects using Stata (v. 4.2). Data & Statistical Services, Princeton University, 112.

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751.

Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuous growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (2004). Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business. Houndmills, UK: Macmillan.

Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1991b). Trust gives you the advantage. *Nation's Business*, 79(8), 42–45.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393–414.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.

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

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250.