



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Vertrouwen en familiale governance praktijken in familiebedrijven

Dagmar Trekels

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

PROMOTOR :

Dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

De heer Hans DE DECKER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Vertrouwen en familiale governance praktijken in familiebedrijven

Dagmar Trekels

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

PROMOTOR :

Dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

De heer Hans DE DECKER

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

De masterproef *Vertrouwen en familiale governance praktijken in familiebedrijven* werd geschreven ter afsluiting van de masteropleiding in de Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt.

De beslissing om een onderzoek uit te voeren met betrekking tot familiebedrijven vloeit voort uit mijn dagelijks leven. Sinds het begin van mijn studentenleven ben ik werkzaam in een familiebedrijf. Alsook mijn vader werkt al decennialang in een familiebedrijf.

Na een grondig onderzoek te hebben uitgevoerd, is mijn kennis over de complexiteit van familiebedrijven uitgebreid. Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van mijn promotor Ine Umans en mijn begeleider Hans De Decker. Mede door hun deskundige en kritische begeleiding, en hun geduld heb ik dit onderzoek tot een goed einde kunnen brengen. Hiervoor wil ik hen hartelijk bedanken.

Verder wil ik het Research Centre for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF) van de Universiteit Hasselt bedanken voor het aanreiken van hun dataset. Dankzij hen kon ik snel en efficiënt de literatuur testen om een beeld te krijgen van de praktijk.

Ten slotte richt ik ook een dankwoord tot mijn familie, vrienden en medestudenten voor hun onvoorwaardelijke steun. Hun motiverende woorden hebben mij geholpen om blijven door te gaan met het onderzoek – ondanks dat niet altijd gemakkelijk was.

Ik wens u alvast veel leesplezier toe!

Dagmar Trekels

Budingen, 20 augustus 2021

Samenvatting

Familiebedrijven vertegenwoordigen het grootste deel van de ondernemingen in onze economie. Een familiebedrijf heeft, net zoals een andere onderneming, nood aan effectieve governance. Dankzij governance kunnen het beleid en de acties van bedrijven gemonitord worden zodanig dat de belangen van alle stakeholders overeenstemmen en waarde gecreëerd wordt. Aangezien binnen familiebedrijven ook rekening moeten houden met de familie, worden familiale governance instrumenten geïmplementeerd en is vertrouwen vaak eigen in familiebedrijven. Vertrouwen wordt gezien als een belangrijk concurrentievoordeel dat kan zorgen voor het succes en de continuïteit van familiebedrijven. Echter, vertrouwen is complex en kan het snel veranderen in wantrouwen, waardoor ook conflicten kunnen ontstaan. Voor familiebedrijven is het dus een uitdaging om vertrouwen te behouden.

Om vertrouwen te behouden of te verhogen binnen de familie is volgens de literatuur familiale governance nodig. Familiale governance instrumenten worden erkend als een belangrijke factor voor vertrouwen tussen familieleden, omdat het de familie verplicht om open te communiceren en te discussiëren over onder andere de familiale waarden, mogelijke conflicten en bedrijfsopportunities. Het doel van deze masterproef is om inzicht verkrijgen in de relatie tussen familiale governance mechanismen en het vertrouwen binnen de familie van een familiebedrijf.

Ten eerste werd aan de hand van de literatuurstudie een beeld gevormd over de definiëring van een familiebedrijf. Hierover bleek geen eenduidigheid te zijn. Door de definities van drie onderzoeken te combineren, werd een onderneming als een familiebedrijf beschouwd wanneer het voldoet aan minstens een van de volgende vier criteria: (1) de familie heeft meer dan 50% van de eigendom in handen, (2) één familie heeft een beslissende invloed op de bedrijfsstrategie, (3) minstens twee familieleden zijn actief in de bedrijfsleiding van de onderneming en (4) de onderneming beschouwt zichzelf als een familiebedrijf.

Vervolgens werd een beeld geschetst van de verschillende familiale governance mechanismen die een familiebedrijf kan implementeren. Dat resulteerde in drie typen instrumenten: de familievergadering, het familieforum/familieraad en het familiecharter. Uit de literatuurstudie bleek dat het gebruik van een bepaald mechanisme afhankelijk is van de complexiteit van de familie en het familiebedrijf. Met andere woorden hangt de familiale governance af van de generatie(s) betrokken bij het familiebedrijf.

Tot slot werd in de literatuurstudie onderzocht hoe vertrouwen binnen familiebedrijven eruit ziet en hoe dit gerelateerd is aan familiale governance. In verschillende onderzoeken werd uitgegaan dat familiale governance mechanismen een positieve invloed hebben op het niveau van vertrouwen tussen familieleden. Er konden dus drie hypothesen opgesteld die aangeven dat elk familiaal governance mechanisme een positieve invloed heeft op het vertrouwen van de familie.

Aan de hand van een cross-sectionele dataset die beschikbaar gesteld werd door het Research Centre for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF) van de Universiteit Hasselt, konden de hypothesen getest worden. De aangereikte dataset bevatte gegevens van 164 micro, kleine, en middelgrote

ondernemingen met een bedrijfsleider ouder dan 50 jaar. Aan de hand van de vooropgestelde definitie van een familiebedrijf, werden geen respondenten verwijderd. Echter, na het uitvoeren van een aantal controles (o.a. op vlak van missing values) bleven 150 familiebedrijven over. Bovendien werden er aanpassingen gedaan aan de bestaande variabelen, waardoor onder andere dummy variabelen gemaakt zijn voor de familiale governance mechanismen. Vermits de variabele rond vertrouwen uit meerdere items bestaat, werd zowel een factoranalyse als een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hieruit bleek dat het toegelaten was om het gemiddelde te berekenen van alle gekozen items uit de dataset om de variabele 'vertrouwen' te creëren.

Daarna werden aan de hand van de gegevens van 150 familiebedrijven twee regressiemodellen getest, waarvan eerste model enkel rekening houdt met de onafhankelijke variabelen (de familiale governance mechanismen) en het tweede model ook de controlevariabelen (de Raad van Bestuur en de winstgevendheid) bekijkt. Uit het eerste model bleek dat de positieve invloeden van de familie governance instrumenten – de familievergadering, het familieforum/familieraad en het familiecharter – niet significant zijn. De conclusie van het tweede model rondom de drie hypothesen was hetzelfde. Hierdoor konden de hypothesen niet aanvaard worden. Er is dus geen beduidend bewijs gevonden dat de familievergadering, het familieforum/familieraad en het familiecharter een positief effect hebben op het vertrouwen tussen familieleden binnen familiebedrijven. Bovendien werden de effecten van de controlevariabelen op het vertrouwen van de familie niet bevestigd. Opvallend is dat de Raad van Bestuur volgens de literatuurstudie een positieve impact zou hebben op het vertrouwen, maar uit de resultaten van de regressie zou deze een insignificante negatieve impact veroorzaken.

Het ontbreken van bewijs voor de opgestelde hypothesen geeft geen aanleiding om vast te leggen dat familiale governance mechanismen geen (positieve) invloed hebben op het vertrouwen tussen de familieleden van een familiebedrijf. Het gebrek aan bewijs kan toe te schrijven zijn aan de limitaties binnen dit onderzoek. Het is raadzaam om in vervolgonderzoeken rekening te houden met die beperkingen.

Een aantal limitaties handelen omtrent de representativiteit van het onderzoek naar de Belgische populatie toe. De data gebruikt in dit onderzoek focust zich op Belgische micro, kleine, en middelgrote familiebedrijven waarbij de bedrijfsleider ouder is dan vijftig jaar. Het is daarom aanbevolen om in vervolgonderzoeken ook grote familiebedrijven en de leeftijd van de CEO niet als selectiecriteria te gebruiken. Bovendien werd de mening van één persoon, namelijk de bedrijfsleider, bevestigd in de dataset. Het is van belang om verschillende perspectieven te integreren, aangezien de bedrijfsleider niet altijd een familielid is en verschillende familieleden een andere kijk kunnen hebben over het vertrouwen binnen het familiebedrijf waarin ze betrokken zijn. Daarnaast werd de vragenlijst enkel gedeeld in het Nederlands, waardoor Duitstalige, Franstalige en Engelstalige Belgen niet deel konden nemen aan het onderzoek. Verder is het belangrijk om kritisch te kijken tegenover de items die vertrouwen meten: negen van de elf items uit de dataset van de RCEF werden gebruikt, omdat die in mijn ogen het beste de variabele 'vertrouwen' zouden representeren. Het is belangrijk om te kijken of andere onderzoeken meer of totaal andere items toepassen, waardoor misschien andere resultaten kunnen bekomen worden met betrekking tot de hier opgestelde hypothesen.

Tot slot is het raadzaam om te kijken naar de invloed van de generatie van het familiebedrijf op het vertrouwen van de familie. Uit de literatuurstudie van dit onderzoek bleek dat vertrouwen kan zwakker worden naarmate de complexiteit van de familie toeneemt. Dat leidt tot de veronderstelling dat het vertrouwen van familiebedrijven van de tweede of hogere generatie zwakker is dan familiebedrijven van de eerste generatie. Het is dus aanbevolen om in een vervolgonderzoek na te gaan welke generaties in het familiebedrijf de eigendom en/of de bedrijfsleiding in handen hebben. Daarbij kan het ook kwantitatief interessant zijn om na te gaan of de generatie van het familiebedrijf een effect heeft op het gebruik van bepaalde familiale governance mechanismen, aangezien literair wordt vermeld dat het gebruik van een bepaald mechanisme afhankelijk is van de generatie(s) betrokken bij het familiebedrijf.

Inhoudsopgave

1. Introductie	11
2. Literatuurstudie	13
2.1. Definiëring van een familiebedrijf.....	13
2.2. Familiale governance.....	13
2.2.1. Familievergadering.....	14
2.2.2. Familieforum/familieraad	15
2.2.3. Familiecharter	16
2.3. <i>Vertrouwen binnen familiebedrijven</i>	18
3. Conceptueel model	21
4. Methodologie	23
4.1. Dataset	23
4.2. Maatstaven	23
4.2.1. Afhankelijke variabele.....	24
4.2.2. Onafhankelijke variabelen	24
4.2.3. Controlevariabelen	24
4.3. Voorbereidende data-analyse	27
4.3.1. Factoranalyse	27
4.3.2. Betrouwbaarheidsanalyse.....	28
4.4. Multi-item variabele 'vertrouwen'	28
5. Resultaten	29
5.1. Model 1: Onafhankelijke variabelen.....	29
5.2. Model 2: Inclusief controlevariabelen.....	30
6. Conclusies en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	33
7. Referentielijst	35
Bijlage 1: Missing values	39
Bijlage 2: Factor- en betrouwbaarheidsanalyse voor vertrouwen	40
Bijlage 3: Output regressiemodellen	42

Vertrouwen en familiale governance praktijken in familiebedrijven

1. Introductie

Familiebedrijven maken in verschillende landen deel uit van het meest voorkomende type ondernemingen. Ongeveer 70 à 90 procent van alle bedrijven in de wereld is een familiebedrijf. Dat percentage is afhankelijk van de manier waarop een familiebedrijf wordt gedefinieerd (Zellweger, 2017). Uit het onderzoek van de Belgische afdeling van het Family Business Network (FBN, 2020a) blijkt dat 77 procent van alle Belgische ondernemingen met personeel een familiaal bedrijf is. Eveneens vertegenwoordigen Belgische familiebedrijven een derde van het bruto binnenlands product en bijna de helft van de Belgische werkgelegenheid (FBN, 2020a).

Net zoals andere ondernemingen heeft een familiebedrijf nood aan effectieve governance – het creëren van optimale beheersstructuren, rechten en plichten. Governance is een framework dat het beleid en acties van bedrijven monitort om de belangen van alle stakeholders op één lijn te brengen en waarde voor hen te creëren (Lievens, 2004; Steier, 2001; Zellweger, 2017). In een familiebedrijf moet ten opzichte van niet-familiebedrijven rekening gehouden worden met de belangen van één extra stakeholdergroep, namelijk de familiebelangen. Met andere woorden zijn in een familiaal bedrijf drie systemen aanwezig: bedrijf, eigendom en familie. In vergelijking met niet-familiebedrijven zorgt het systeem 'familie' binnen familiebedrijven voor een bredere waaier aan governance instrumenten, omdat de familiale dynamiek door familiale governance in acht wordt genomen (Flören, Berent-Braun, Uhlener, & de Nooijer, 2013; Lievens, 2004; Suess, 2014; Zellweger, 2017). Het creëren en behouden van goede governance – en dus ook familiale governance – binnen een familiebedrijf is niet makkelijk maar wel de moeite waard om als familiebedrijf te kunnen groeien en te blijven bestaan (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005; Suess, 2014). Desondanks focust een minderheid van bestaande studies op het analyseren van familiale governance (Howorth & Kemp, 2019). In dit onderzoek wordt die minderheid gebruikt om te kijken naar welke verschillende familiale governance structuren familiebedrijven kunnen integreren.

Doordat in familiebedrijven de familie als derde dimensie meespeelt, is vertrouwen vaak op een natuurlijk manier aanwezig (Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017). Een aanzienlijk deel van de literatuur gebruikt het concept 'vertrouwen' om de bedrijfsprestaties van familiebedrijven te verklaren of als kenmerk van familiale bedrijven (Azizi, Bidgoli, & Bidgoli, 2017; Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010; Steier, 2001; Sundaramurthy, 2008). Kortom speelt vertrouwen volgens de literatuur een belangrijke rol in het succes en de continuïteit van een familiebedrijf (Azizi et al., 2017; Steier, 2001; Suess, 2014). Echter, speelt vertrouwen ook een belangrijke rol in de governance van meeste organisaties (Steier, 2001). Steier (2001) stelt dat "Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves people a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word" (p. 353). Met andere woorden is vertrouwen een mechanisme om conflicten te voorkomen. Echter, te weinig maar ook te veel vertrouwen binnen een bedrijf kan voor problemen zorgen (Steier, 2001). Relaties tussen individuen zijn complex en veelzijdig. Bijgevolg is vertrouwen een multidimensionaal concept, waarbij

wantrouwen en vertrouwen afzonderlijke constructen zijn die ook naast elkaar kunnen bestaan (Freiling & Laudien, 2012; Kujala, Lehtimäki, & Pučėtaitė, 2016; Sundaramurthy, 2008). Het is voor familiebedrijven dus een uitdaging om het optimale niveau van vertrouwen op te bouwen of te behouden. Gilding (2000) en Suess (2014) erkennen dat familiale governance mechanismen zodanig zijn ontwikkeld om vertrouwen te creëren via open communicatie en dialoog. Ondanks dat het literair erkend is dat familiale governance tot vertrouwen kan leiden en vertrouwen belangrijk is voor een succesvol familiebedrijf, is er op dit ogenblik in de literatuur nog niet veel bekend over de impact van familiale governance instrumenten op het vertrouwen tussen de familieleden. Daardoor voegt deze masterproef kennis toe aan de reeds bestaande informatie over het vertrouwen binnen familiebedrijven en hoe de relatie tussen vertrouwen en familiale governance eruitziet. Daarnaast is dit onderzoek – voor zover de auteur weet – het eerste onderzoek dat een overzicht geeft van de effecten van familiale governance mechanismen op het vertrouwen binnen de familie van Belgische familiebedrijven.

2. Literatuurstudie

2.1. Definiëring van een familiebedrijf

Aangezien dit onderzoek zich richt tot familiebedrijven, is het belangrijk om een 'familiebedrijf' te definiëren – en te zien hoe ze zich onderscheiden van niet-familiebedrijven. Echter, een eenduidige afbakening van het begrip 'familiebedrijf' bestaat niet. Al decennialang bestaat er onenigheid over de definitie van een familiaal bedrijf (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Kontinen & Ojala, 2010; Zellweger, 2017). Chua et al. (1999) hebben die kwestie aangetoond aan de hand van een vergelijking van de definiëring van een familiebedrijf uit 21 wetenschappelijke artikels. Eveneens staaften Kontinen en Ojala (2010) het discussiepunt aan de hand van een vergelijking van 25 wetenschappelijke artikels op basis van de gebruikte definitie van een familiaal bedrijf.

Ondanks de verdeeldheid rondom de definitie, is zonder twijfel het subsysteem 'familie' aanwezig binnen de begripsomschrijving van een familiebedrijf. Met andere woorden zijn er drie onafhankelijke maar overlappende subsystemen binnen een familiebedrijf – namelijk familie, eigendom en bedrijf – en worden niet-familiebedrijven beperkt tot de elementen 'eigendom' en 'bedrijf' (Flören et al., 2013; Suess, 2014; Zellweger, 2017). Soms kunnen meerdere personen van eenzelfde familie aanwezig zijn in het bedrijf en wordt het bedrijf, echter, niet als familiaal bedrijf gezien.

In dit onderzoek worden de definities uit de onderzoeken van Chua, et al. (1999), Zellweger, Eddleston en Kellermanns (2010) én Zellweger (2017) gecombineerd tot één definitie. Vandaar wordt in deze masterproef een onderneming – ongeacht de grootte – als een familiale onderneming beschouwd indien voldaan is aan minstens een van de volgende criteria:

- De familie heeft meer dan 50% van de eigendom in handen.
- Eén familie heeft een beslissende invloed op de bedrijfsstrategie.
- Minstens twee familieleden zijn actief in de bedrijfsleiding van de onderneming.
- De onderneming beschouwt zichzelf als een familiebedrijf.

2.2. Familiale governance

In de definitie van een familiebedrijf werd reeds aangehaald dat familiebedrijven niet beperkt zijn tot de systemen 'eigendom' en 'bedrijf', maar ook bestaan uit een bijkomend systeem 'familie'. Bijgevolg hebben familiebedrijven nood aan additionele governance die gericht is op het besturen van de familie in functie van de organisatie en in functie van elkaar. Met andere woorden hebben familiebedrijven naast corporate governance mechanismen – dewelke ook door niet-familiebedrijven geïmplementeerd worden, zoals de Raad van Bestuur – ook familiale governance nodig (Gnan et al., 2013; Lievens, 2004; Suess, 2014; Zellweger, 2017). Dankzij familiale governance kunnen familiebedrijven zorgen dat enerzijds de belangen van familieleden onderling en anderzijds de belangen van de familie ten opzichte van de onderneming overeenstemmen (Gnan, Montemerlo, & Huse, 2013; Lievens, 2004; Suess, 2014; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017). Hoe complexer het familiebedrijf wordt, hoe belangrijker de rol van familiale governance wordt (Zellweger, 2017).

Door het gebruik van familiale governance kunnen beslissingen genomen worden die in het belang zijn van alle stakeholders. De levendige interactie tussen familieleden dankzij een goed functionerende familiale governance zorgt ervoor dat de interpersoonlijke relaties en open communicatie onder familieleden versterkt worden. Hierdoor kunnen zij een gezamenlijke visie verkrijgen over het familiebedrijf en kunnen veel conflicten vermeden of snel verholpen worden (Gilding, 2000; Gnan et al., 2013; Lievens, 2004; Suess, 2014; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017). Bovendien kunnen familiale governance praktijken zorgen voor een gunstige werkomgeving voor niet-familiale managers en werknemers (Suess, 2014).

Familiale governance mechanismen kunnen zowel informeel als formeel zijn. Bovendien dient niet elk familiale governance instrument aanwezig te zijn binnen een familiebedrijf en kunnen de mechanismen in de loop van de tijd variëren naargelang meer generaties toetreden tot het bedrijf – en dus naargelang de onderneming en de familie complexer worden (Michiels, Voordeckers, Lybaert, & Steijvers, 2015; Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002; Suárez & Santana-Martín, 2004; Suess, 2014; Zellweger, 2017).

Alvorens in de details van familiale governance wordt ingegaan, is het belangrijk om te weten dat de literatuur geen eenduidig beeld geeft over de verschillende mechanismen van familiale governance. Sommige auteurs – onder meer Suárez en Santana-Martín (2004) én Suess (2014) – gebruiken het woord 'familievergadering' als een synoniem voor 'familieforum'. Daarentegen maakt Lievens (2004) wel een onderscheid tussen de familievergadering en het familieforum. In tegenstelling tot Suess (2014) maakt Lievens (2004), echter, geen onderscheid tussen het familieforum en de familieraad. Lievens (2004) ziet de familieraad eerder als een tweede soort familieforum. Michiels et al. (2015) beschouwen in hun onderzoek de familievergadering, het familieforum en de familieraad als hetzelfde, terwijl Bianchi en Alderson (2011) én International Finance Corporation (IFC, 2018) een onderscheid maken tussen die drie governance mechanismen van de familie. In lijn met Lievens (2004) wordt in deze masterproef een onderscheid gemaakt tussen de familievergadering, het familieforum en het familiecharter. Bovendien wordt net zoals bij Lievens (2004) gekozen om de familieraad te zien als een soort van familieforum, aangezien het familieforum en de familieraad grotendeels hetzelfde nut hebben voor een familiebedrijf. Tabel 1 geeft een overzicht van de belangrijkste verschillen en gelijkenissen tussen die familiale governance mechanismen.

2.2.1. Familievergadering

De meest informele vorm die een familiebedrijf als familiale governance kan gebruiken, is de familievergadering (Bianchi & Alderson, 2011; Howorth & Kemp, 2019; IFC, 2018; Nordqvist, Sharma, & Chirico, 2014; Suárez & Santana-Martín, 2004; Suess, 2014; Zellweger, 2017). In eerste generatie familiebedrijven wordt voornamelijk gebruikt van louter deze informele familiebijeenkomsten als familiaal governance mechanisme. Het gaat hier om bijeenkomsten die gehouden worden buiten de werkuren, waarbij – naast zakelijke onderwerpen – ook niet-zakelijke onderwerpen besproken worden (Bianchi & Alderson, 2011; IFC, 2018; Lambrecht & Baetens, 2005). Tijdens die vergaderingen wordt hoofdzakelijk gecommuniceerd over de waarden, missie en visie van de familie. Daarnaast stellen die vergaderingen de familie in staat om ondernemingsideeën te

genereren en te bediscussiëren. Ook de voorbereiding van de volgende generatie gebeurt via dit informele mechanisme. Familievergaderingen zijn dus van belang om belangrijke kwesties te bespreken, de communicatie te verbeteren en de familieleden bij het bedrijf betrokken te houden (Bianchi & Alderson, 2011; IFC, 2018). Naarmate de familie en het bedrijf complexer wordt – op het moment dat meer familieleden betrokken zijn en het bedrijf in handen is van latere generaties – zijn familievergaderingen, naast andere familiale governance mechanismen, een ideaal platform om de niet-actieve familieleden te informeren (Lievens, 2004; Suárez & Santana-Martín, 2004).

Doorgaans mogen alle familieleden aanwezig zijn op de informele familiale bijeenkomsten, tenzij de familie hier specifieke voorwaarden aan vasthangt (Bianchi & Alderson, 2011; Birgach, Berrada El Azizi, & Habba, 2020; Howorth & Kemp, 2019; IFC, 2018; Suárez & Santana-Martín, 2004). Het schema van de informele bijeenkomsten is flexibel en de vergaderingen gebeuren zo vaak als de familie het nodig acht (Bianchi & Alderson, 2011; IFC, 2018).

2.2.2. Familieforum/familieraad

Het familieforum is de formele vorm van familievergaderingen, dewelke ingesteld wordt nadat het bedrijf en de familie complexer worden – meestal vanaf de tweede generatie (Bianchi & Alderson, 2011; Hauser, 2002; IFC, 2018; Suárez & Santana-Martín, 2004). In veel familiebedrijven bestaan familieforums enkel uit familiale aandeelhouders, maar het kan zijn dat de bedrijfsfamilie kiest om het forum toegankelijk te maken voor (bepaalde) familieleden die geen aandelen bezitten (Zellweger, 2017). Het forum is dus een tool waarbij de bedrijfsfamilie kiest wie al dan niet mag deelnemen aan het familieforum. De familie kan ook besluiten om andere lidmaatschapscriteria op te leggen. Zo kan het kiezen om kinderen onder de achttien jaar uit te sluiten van de formele vergaderingen (Bianchi & Alderson, 2011; Birgach et al., 2020; Howorth & Kemp, 2019; IFC, 2018). Die vergaderingen worden meestal één tot twee keer per jaar gehouden (Bianchi & Alderson, 2011; IFC, 2018).

Doorgaans vanaf de derde of vierde generatie zijn er zeer veel familieleden betrokken bij een familiebedrijf (Bianchi & Alderson, 2011). Wanneer een familie uit zeer veel personen – meestal rond de dertig familieleden – bestaat, wordt een familieforum praktisch moeilijk (Bianchi & Alderson, 2011; Birgach et al., 2020; Nordqvist et al., 2014; Suárez & Santana-Martín, 2004; Zellweger, 2017). Bijgevolg dringt de nood aan om een ander formeel governance mechanisme in het leven te roepen, namelijk de familieraad (González-Cruz, Clemente-Almendros en Puig-Denia, 2020; Bianchi & Alderson, 2011; Nordqvist et al., 2014). De familieraad bestaat uit een samenstelling van familiale vertegenwoordigers – één tot twee per familietak. De vertegenwoordigers die in de familieraad mogen deelnemen, worden geselecteerd door het familieforum (Bianchi & Alderson, 2011; IFC, 2018; Zellweger, 2017). Zowel familiale eigenaren als familieleden zonder eigendom in het bedrijf kunnen vertegenwoordiger van het familieforum zijn (Bianchi & Alderson, 2011; Suess, 2014). De familieraad komt vaker samen dan het familieforum, namelijk twee tot zes keer per jaar (Bianchi & Alderson, 2011).

Dankzij het familieforum en de familieraad worden familieleden in staat gesteld om op de hoogte te blijven van zakelijke kwesties en geeft de familie de mogelijkheid om hun mening te uiten in verband met de bedrijfsontwikkeling en andere familiekwesities. Bovendien voorkomen deze mechanismen

potentiële conflicten die ontstaan door het gebrek aan communicatie. Om geschillen te vermijden, wordt tijdens familieforums en familieraden onder andere een beleid voor de tewerkstelling en beloning van familie opgesteld. Bovendien zorgt de familieraad samen met de Raad van Bestuur voor de coördinatie binnen het bedrijf (Bianchi & Alderson, 2011).

Zowel de familieraad als het familieforum helpen de familie bij de uitwerking van hun spelregels ten aanzien van het familiebedrijf. Naderhand kunnen die regels formeel vastgelegd worden in een familiecharter, dewelke vervolgens besproken zal worden (Lievens, 2004).

2.2.3. Familiecharter

Volgens González-Cruz et al. (2020) én Zellweger (2017) is het familiecharter een van de meest gebruikte tools voor familiebedrijven. Dit familiale governance mechanisme is hetzelfde als de code of conduct is voor het bedrijf. Met andere woorden bevat een familiecharter de spelregels – richtlijnen en doelstellingen – die de familie schriftelijk vastlegt (Filipović, 2021; Howorth & Kemp, 2019; Lievens, 2004; Suess, 2014; Zellweger, 2017). Het familiecharter is een document dat niet juridisch bindend is. Echter, bindt het wel de familieleden emotioneel aan een gezamenlijke en gecoördineerde governance op vlak van familie, bedrijfszaken, eigendom en vermogen (Birgach et al., 2020; Filipović, 2021; Zellweger, 2017).

Door middel van vastgelegde en goede spelregels kan het familiebedrijf anticiperen op mogelijke problemen en conflicten die zich kunnen voordoen binnen de familie en het bedrijf (González-Cruz et al., 2020; Zellweger, 2017). Hierdoor kan de cohesie binnen de familie bewaard worden en kan de familie een sterke eendrachtige familie worden. Dat betekent dat ook passieve familiale aandeelhouders dezelfde langetermijnvisie hebben als de actieve familiale aandeelhouders, ondanks hun eventuele tegengestelde belangen. De familie wordt bij het opstellen van een familiaal charter gedwongen om met elkaar te communiceren, te discussiëren en te plannen over belangrijke aspecten binnen het familiebedrijf, én te zorgen voor oplossingen voor problemen die zich kunnen voordoen in de familiale onderneming. Het is cruciaal om objectieve regels vast te leggen voordat zich er conflicten voordoen (bijvoorbeeld de dood van een actief familielid), want zonder regels en planning is de kans groot dat het probleem een lange tijd aanhoudt in plaats van ogenblikkelijk opgelost wordt (Howorth & Kemp, 2019; Lievens, 2004, Suess, 2014; Zellweger, 2017).

Tabel 1: Vergelijking van familiale governance mechanismen

	Familievergadering	Familieforum	Familieraad	Familiecharter
Status	Informeel	Formeel	Formeel	Formeel
Introductie	1 ^{ste} generatie	2 ^{de} generatie	3 ^{de} /4 ^{de} generatie (familie ± 30 leden)	Bedrijfsspecifiek
Leden	Alle familieleden*	Alle familieleden*	Gekozen door het familieforum	Alle familieleden*
Meetings	Flexibel; zoveel als nodig geacht	1 tot 2 keer per jaar	2 tot 6 keer per jaar	Flexibel; zoveel als nodig geacht
Hoofdtaken	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceren over familiale waarden, missie en visie • Genereren van en discussiëren over ondernemingsideeën • Voorbereiden van volgende generatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren en voorlichten van familieleden • Communiceren en discussiëren • Creëren van familiale beleidsplannen en procedures • Selecteren van familieraad (indien die bestaat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren en voorlichten van familieleden • Communiceren en discussiëren • Creëren van familiale beleidsplannen en procedures • Selecteren van Raad van Bestuur • Coördineren samen met Raad van Bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiceren, discussiëren en plannen van belangrijke aspecten • Zorgen voor oplossingen voor potentiële conflicten

Note: * tenzij specifieke voorwaarden aanwezig zijn.

2.3. Vertrouwen binnen familiebedrijven

Vertrouwen verwijst naar de bereidheid van een individu om zich kwetsbaar op te stellen naar een andere persoon op basis van positieve verwachtingen over het gedrag van het andere individu. Kortom is vertrouwen de bereidheid om op anderen te vertrouwen (Dunn & Schweitzer, 2005; Steier, 2001; Sundaramurthy, 2008). Omdat vertrouwen een sociaal basismechanisme is, faciliteert het de interactie tussen individuen binnen een organisatie (Kujala et al., 2016). Dit onderzoek focust zich op het vertrouwen tussen de familieleden binnen een familiebedrijf.

In een familiebedrijf staat vertrouwen meestal centraal, aangezien de familie verbonden is door middel van huwelijk of bloedverwantschap. Dat vertrouwen wordt meestal ook uitgebreid naar andere werknemers binnen een familiaal bedrijf. Aangezien de relatie tussen mensen binnen een familiebedrijf te wijten is aan hechte persoonlijke banden die vaak sterker zijn dan die van werknemers die in niet-familiebedrijven werken, lijken vooral familiebedrijven te profiteren van vertrouwen (Freiling & Laudien, 2012; Steier, 2001). Het vertrouwen kan daarom een belangrijk concurrentievoordeel vormen voor familiebedrijven. In andere woorden speelt vertrouwen een belangrijke rol in de overleving en het succes van een familiebedrijf (Azizi et al., 2017; Steier, 2001).

Vertrouwen is veelal natuurlijk in de eerste generatie van een familiebedrijf. Dit wordt ook het interpersoonlijk vertrouwen genoemd. Doorgaans is een kleine groep familieleden betrokken bij het familiebedrijf in de eerste generatie. Die groep heeft meestal gezamenlijke belangen, waardoor de familie nauw samenwerkt en onderling vertrouwen gebruikelijk is. Denk hierbij aan het vertrouwen tussen vader en dochter. De familiale achtergrond stelt familiebedrijven in staat om vertrouwen als een effectief informeel governance mechanisme in te zetten in de eerste generaties. Door vertrouwen als governance instrument te gebruiken, zal het familiebedrijf sneller interne processen kunnen coördineren ten opzichte van niet-familiebedrijven (Freiling & Laudien, 2012; Matser, 2010; Steier, 2001; Sundaramurthy, 2008). Families met een hoog niveau van vertrouwen – zoals in eerste generatie familiebedrijven – maken veelal gebruik van familievergaderingen (Lievens, 2004; Suárez & Santana-Martín, 2004; Suess, 2014). Volgens Howorth en Kemp (2019) vinden die families dat het gebruik van familievergaderingen volstaan om hun behoeften te voldoen, aangezien niet enkel zakelijke onderwerpen besproken worden. Familiale governance structuren worden in hun ogen doorgaans niet als noodzakelijk gezien om vertrouwen binnen de familie te behouden of te vergroten, aangezien dat volgens hen goede familiale relaties vertrouwen en betrouwbaar gedrag vergroten (Howorth & Kemp, 2019; Steier, 2001). Families met veel vertrouwen zien vertrouwen volgens Howorth en Kemp (2019) als een spiraal: wanneer je het gevoel hebt dat je vertrouwd wordt, ga je ook zelf betrouwbaar handelen en word je door anderen meer vertrouwd. Dat geldt ook voor wantrouwen want wanneer je het gevoel hebt dat anderen je niet vertrouwen, ben je geneigd om niet te laten zien dat jij betrouwbaar bent en gaan mensen je niet vertrouwen (Friend, Costley, & Brown, 2010; Howorth & Kemp, 2019; Tang, Moro, Sozzo, & Li, 2018).

Dat betekent niet dat zij geen nood hebben aan familiale governance om het vertrouwen te behouden of te vergroten, want vertrouwen is iets fragiel en daarom niet altijd vanzelfsprekend in een familiebedrijf. Het is mogelijk dat het vertrouwen bij de oprichting van het bedrijf al laag is, waardoor veel conflicten kunnen aanwezig zijn binnen de eerste generatie van het familiebedrijf (Steier, 2001;

Sundaramurthy, 2008). Bovendien is vertrouwen afhankelijk van de complexiteit van de familie en verandert het naarmate het familiebedrijf gecompliceerder wordt (Birgach et al., 2020; Matsers, 2010; Michiels et al., 2015; Steier, 2001; Suárez & Santana-Martín, 2004; Sundaramurthy, 2008).

Het behouden van het vertrouwen kan dus voor familiebedrijven een uitdaging zijn, omdat het niet automatisch zal standhouden. De belangen van de familieleden zullen niet altijd gelijklopen, waardoor conflicten kunnen ontstaan en het vertrouwen kan dalen. Het aanvankelijke vertrouwen kan wellicht vervangen worden door wantrouwen, conflict en strijd. Zeker wanneer de complexiteit van de familie en het familiebedrijf toenemen (Birgach et al., 2020; Freiling & Laudien, 2012; Steier, 2001; Suárez & Santana-Martín, 2004; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017).

Om het vertrouwen te versterken of een hoog niveau van vertrouwen te behouden moet de familie investeren in open communicatie, waardoor ook de gezamenlijke visie versterkt wordt. Dat is vaak een uitdaging voor familiebedrijven. Er is dus een nood aan het gebruik van familiale governance mechanismen om vertrouwen te bevorderen of het niveau van vertrouwen te behouden, aangezien het open communicatie en sociale interactie vergt (Gilding, 2000; Gnan et al., 2013; Lievens, 2004; Mustakallio et al., 2002; Suess, 2014; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017). In de eerste generatie is dat, zoals eerder vermeld, de informele familievergaderingen. Wanneer de familie complexer wordt, is het belangrijk om ook formelere controlemechanismen, namelijk de eerder aangehaalde formele familiale governance praktijken, te implementeren (Gnan et al., 2013; Howorth & Kemp, 2019; Lievens, 2004; Matsers, 2010; Michiels et al., 2015; Steier, 2001; Suárez & Santana-Martín, 2004; Suess, 2014; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017). Zonder familiale governance mechanismen worden de sterke familiebanden, die doorgaans in de eerste levensjaren van het familiebedrijf aanwezig zijn, steeds zwakker. Hierdoor wordt het vertrouwen tussen familieleden ook geleidelijk zwakker (Steier, 2001). Daarom is dus familiale governance nodig. De familiale governance mechanismen zorgen ervoor dat wantrouwen, conflict en strijd tussen familieleden én tussen de familie en het bedrijf geminimaliseerd worden. Dat leidt ertoe dat familieleden elkaar beter vertrouwen (Gnan et al., 2013; Howorth & Kemp, 2019; Lievens, 2004; Suess, 2014; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017).

Het onderzoek van Birgach et al. (2020) toont literair aan dat het informele karakter van familievergaderingen een positief effect heeft op het vertrouwen binnen de familie. Het mechanisme is namelijk gebaseerd op communicatie, het respecteren van regels die niet neergeschreven zijn in een familiecharter en het delen van familiewaarden (Birgach et al., 2020).

Dit werd uitgebreid in het onderzoek van Suess (2014). Hierin wordt vastgesteld dat het bezit van zowel informele als formele familiale governance mechanismen binnen een familiebedrijf het vertrouwen kan vergroten. Een voorbeeld hiervan is het familiecharter. Gezien dat het realisatietraject van een familiecharter een voortdurend proces is dat veel dialoog en inspanningen vergt, zal het gebruiken van een familiecharter leiden tot vertrouwen tussen familieleden (Suess, 2014). Verder geeft Gilding (2000) in zijn onderzoek aan dat de rode draad onder de verschillende familiale governance mechanismen is dat ze zijn ontworpen om open communicatie en onderhandeling mogelijk maken, waardoor het een omgeving van vertrouwen creëert. Eveneens wordt door Astrachan en Stider (2005) vermeldt dat het discussiëren en routinematig uitspreken van de waarden versterkt het vertrouwen

binnen de familie. Het creëert een gemeenschappelijke basis voor de familieleden en biedt een gemeenschappelijk startpunt voor beslissingen en acties (Astrachan & Stider, 2005).

Aan de hand van die literaire informatie dat familiale governance mechanismen kunnen leiden tot vertrouwen, kunnen de hypothesen in dit onderzoek gevormd worden:

H1: Het gebruik van een familievergadering heeft een positief effect op het vertrouwen.

H2: Het gebruik van een familieforum/familieraad heeft een positief effect op het vertrouwen.

H3: Het gebruik van een familiecharter heeft een positief effect op het vertrouwen.

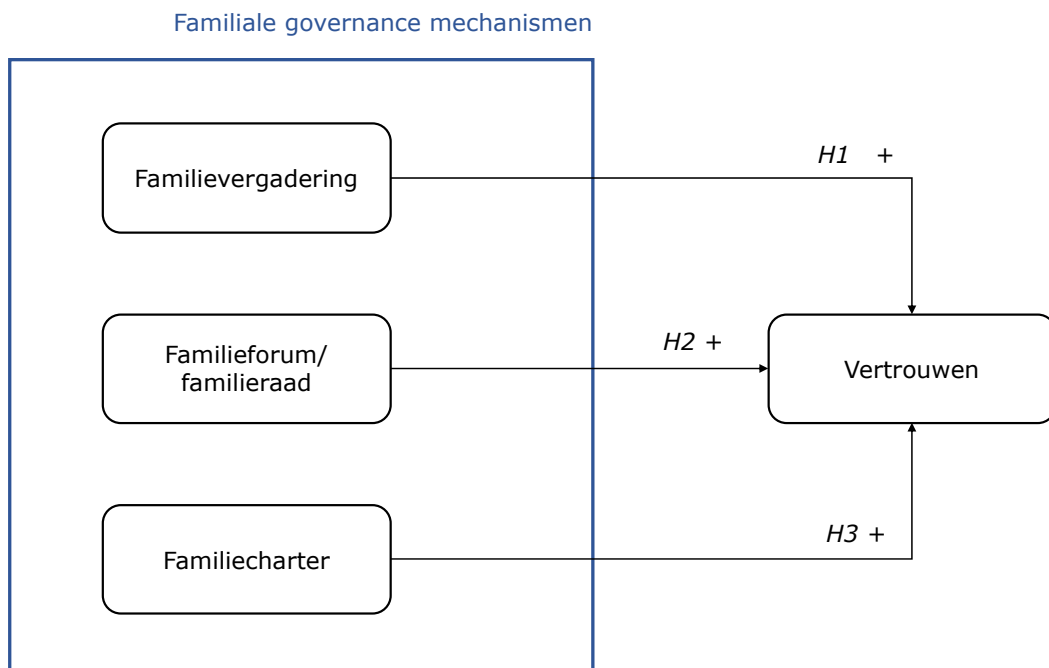
3. Conceptueel model

Gebaseerd op de literatuurstudie werden drie hypothesen gevormd die onderzocht worden in deze masterproef – zoals in het vorige deel aangegeven is. De hypothesen die in het empirisch deel getest zullen worden, zijn samengevat in Tabel 2.

Tabel 2: Overzicht van hypothesen

Nr.	Beschrijving
H1	Het gebruik van een familievergadering heeft een positief effect op het vertrouwen.
H2	Het gebruik van een familieforum/familieraad heeft een positief effect op het vertrouwen.
H3	Het gebruik van een familiecharter heeft een positief effect op het vertrouwen.

De visuele weergave van de hypothesen is weergegeven in Figuur 1. In die figuur is te zien dat een effect wordt aangeduid door een pijl.



Figuur 1: Conceptueel model

4. Methodologie

4.1. Dataset

De empirische data waarvan in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt, is afkomstig van een dataset van vorig onderzoek. Deze dataset, aangereikt door het Research Centre for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF), is gebaseerd op gegevens die verkregen werden met behulp van een schriftelijke en een online enquête. Beide enquêtes werden in 2015 verstuurd naar bedrijfsleiders ouder dan 50 jaar van 4.100 micro, kleine, en middelgrote ondernemingen. De cross-sectionele dataset omvat gegevens van 164 respondenten die zowel de schriftelijke als de online enquête ingevuld hebben.

In de dataset wordt – net zoals in de literatuurstudie – een bedrijf als een familiebedrijf beschouwd mits het voldoet aan een van de volgende vier eigenschappen: (1) de familie heeft meer dan 50% van de eigendom in handen, (2) één familie heeft een beslissende invloed op de bedrijfsstrategie, (3) minstens twee familieleden zijn actief in de bedrijfsleiding van de onderneming en (4) de onderneming beschouwt zichzelf als een familiebedrijf. Elke rij in de dataset geeft dus informatie over een bepaald familiebedrijf.

4.2. Maatstaven

De variabelen die in dit onderzoek gebruikt worden en hun beschrijving, zijn in Tabel 3 samengevat.

Tabel 3: Beschrijving variabelen

Naam	Beschrijving
Vertrouwen	Multi-item variabele die de mate van vertrouwen binnen een familiebedrijf weergeeft (1 = weinig vertrouwen; 5 = veel vertrouwen).
FGM_FR	Dummy variabele die aangeeft of het familiebedrijf al dan niet een familieforum/familieraad heeft (0 = geen; 1 = familieforum/familieraad).
FGM_Charter	Dummy variabele die aangeeft of het familiebedrijf al dan niet een familiecharter heeft (0 = geen; 1 = familiecharter).
FGM_Vergadering	Dummy variabele die aangeeft of het familiebedrijf al dan niet een familievergadering heeft (0 = geen; 1 = familievergadering).
RaadVanBestuur	Dummy variabele die aangeeft of het familiebedrijf al dan niet een Raad van Bestuur heeft (0 = geen; 1 = Raad van Bestuur).
Winstgevendheid	Variabele die aangeeft hoe positief het beeld van de familie is tegenover de winstgevendheid van het familiebedrijf (1 = in dalende lijn met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen; 7 = in stijgende lijn en zal blijven stijgen).

4.2.1. Afhankelijke variabele

Vertrouwen vormt de afhankelijke variabele in dit onderzoek. Het gaat hier om een multi-item variabele die aangeeft in hoeverre er vertrouwen is binnen een familiebedrijf. Het construct werd gemeten aan de hand van items die hoofdzakelijk afkomstig zijn uit de onderzoeken van Morris, Williams, Allen en Avila (1997) én Venter, Boshoff en Maas (2005). De oorspronkelijke, Engelstalige items werden vertaald naar het Nederlands en aangepast naar het onderzoek. Dat wordt weergegeven in Tabel 4. Uit de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zal blijken welke items in dit construct worden opgenomen.

De respondenten kregen voor het construct telkens de vraag 'Geef aan in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen met betrekking tot uw familie?' inclusief een van de gegeven items in Tabel 4. De items werden gemeten aan de hand van 5-punt Likertschalen, welke varieert van 1 'helemaal niet akkoord' tot 5 'helemaal akkoord'. Voor de resultaten goed te interpreteren is het noodzakelijk dat de data bij twee items (V1 en V9) omgekeerd gecodeerd worden, aangezien die twee vragen negatief geformuleerd zijn. Omgekeerd coderen betekent dat de numerieke scoreschaal in de tegenovergestelde richting loopt. Met andere woorden varieert in dit onderzoek V1 en V9 van 1 'helemaal akkoord' tot 5 'helemaal niet akkoord'.

4.2.2. Onafhankelijke variabelen

Er zijn drie onafhankelijk variabelen die volgens de literatuur een invloed kunnen uitoefenen, namelijk FGM_FR, FGM_Charter en FGM_Vergadering. De variabele FGM_FR geeft aan of een bepaald familiebedrijf al dan niet gebruikmaakt van een familieforum/familieraad. Daarnaast geven de variabelen FGM_Charter en FGM_Vergadering aan of het familiebedrijf respectievelijk gebruikmaakt van een familiecharter en een familievergadering.

De onafhankelijke variabelen werden gemeten aan de hand van een matrixkeuzevraag. Met andere woorden waren de respondenten in staat om één optie per rij te kiezen. De hoofdvraag hierbij is 'Beschikt uw bedrijf over een van de volgende raden of governance instrumenten?' en de subvragen zijn 'een familieraad/familieforum', 'een familiecharter' en 'informele familiale bijeenkomsten'. De respondenten konden per subvraag kiezen voor een van de volgende vier antwoorden: (1) 'nee', (2) 'ja', (3) 'in oprichting' en (4) 'weet niet'.

In dit onderzoek werden de onafhankelijke variabelen gehercodeerd naar binaire variabelen – ook wel dummy variabelen genoemd. Die variabelen kregen de waarde 1 als de respondent 'ja' of 'in oprichting' antwoordde. De antwoorden 'nee' en 'weet niet' kregen de waarde 0.

4.2.3. Controlevariabelen

Aangezien de dataset die gebruikt wordt in deze masterproef afkomstig is uit een onderzoek van de RCEF, is het aantal mogelijke controlevariabelen beperkt. Om te bepalen welke controlevariabelen zouden gebruikt worden in dit onderzoek, werd gekeken of de literatuur een relatie beschrijft tussen de potentiële controlevariabelen en de afhankelijke variabele 'vertrouwen'. Bijgevolg werd gekozen om in deze masterproef twee controlevariabelen toe te voegen die volgens de literatuur een invloed kunnen hebben op het niveau van vertrouwen binnen een familiebedrijf.

Allereerst wordt er gecontroleerd voor het gebruik van een Raad van Bestuur. Dit governance mechanisme wordt gebruikt om de wil van de familie voor te leggen met betrekking tot zakelijke onderwerpen aan de niet-familiale bestuurders (Bianchi & Alderson, 2011). In de literatuur wordt vermeld dat de betrokkenheid van de familie bij de Raad van Bestuur zal leiden tot vertrouwen tussen familieleden (Moreno Gómez, Gómez Betancourt, & Betancourt Ramírez, 2016). Daarom wordt in dit onderzoek verondersteld dat het gebruik van een Raad van Bestuur een positieve invloed heeft op vertrouwen. Net zoals de onafhankelijke variabelen, werd deze variabele gehercodeerd naar een dummy variabele waarbij de antwoorden 'ja' of 'in oprichting' de waarde 1 kregen en de antwoorden 'nee' en 'weet niet' gehercodeerd werden naar 0.

De tweede controlevariabele heeft betrekking tot de winstgevendheid van een familiebedrijf. Volgens de onderzoeken van Pottas (2009) én Van Heerden (2009) kunnen de financiële prestaties van een familiebedrijf bijdragen aan het bereiken van vertrouwen binnen de familie. Een hoge winstgevendheid stelt de familieleden gerust dat het financiële welzijn van hun bedrijf veilig is en dat kan bijdragen aan vertrouwen in de familie (Pottas, 2009; Van Heerden, 2009). In de dataset varieert de variabele van 1 'in stijgende lijn en zal blijven stijgen' tot 7 'in dalende lijn met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen'. Met andere woorden gaat hier een hoge score gepaard gaan met een negatief beeld over de winstgevendheid, terwijl het in dit onderzoek belangrijk is dat een hoge score gepaard gaat met een positief beeld over de winstgevendheid. Hierdoor wordt de variabele gehercodeerd van 1 'in dalende lijn met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen' tot 7 'in stijgende lijn en zal blijven stijgen'.

In de literatuurstudie werd reeds aangehaald dat de belangen binnen de familie niet gelijk blijven lopen naarmate andere generaties betrokken worden in het familiebedrijf. Hierdoor zouden geschillen kunnen ontstaan en kan het vertrouwen tussen familieleden steeds zwakker worden (Birgach et al., 2020; Freiling & Laudien, 2012; Steier, 2001; Suárez & Santana-Martín, 2004; Sundaramurthy, 2008; Zellweger, 2017). Bijgevolg zou de generatie van het familiebedrijf een negatief effect hebben op het vertrouwen binnen de familie, aangezien dat het vertrouwen van familiebedrijven van de tweede of hogere generatie zwakker is dan die van eerste generatie familiebedrijven. Desondanks die informatie, werd in dit onderzoek hier geen rekening mee gehouden. De aangereikte dataset van de RCEF bevat geen variabele die weergeeft welke generaties in het familiebedrijf de eigendom en/of de bedrijfsleiding in handen hebben. Daarentegen geeft de variabele in de dataset met betrekking tot ouderdom de leeftijd van de respondent (de bedrijfsleider) weer. Vermits de leeftijd van de CEO geen blijk geeft van de generaties die betrokken zijn in het familiebedrijf, kon hier rond geen uitspraak gedaan worden in het empirisch deel van dit onderzoek.

Tabel 4: Items van het construct vertrouwen

Bron	Originele items	Code	Aangepaste items
Morris et al. (1997)	Family members tended to play roles and not be themselves.	V1*	De familieleden hebben eerder de neiging om een rol te spelen en zijn zichzelf niet.
	Family members had good cooperative relationships.	V2	De familieleden zijn zeer behulpzaam ten opzichte van elkaar.
	Family members worked together as a team.	V3	De familieleden werken samen als een team.
Venter et al. (2005)	During the succession process our family members cared about other's welfare.	V4	Onze familieleden geven om elkaars welzijn.
	During the succession process our family members appreciated each other.	V5	Onze familieleden appreciëren elkaar.
Morris et al. (1997); Venter et al. (2005)	Family members tended to trust one another.	V6	Onze familieleden vertrouwen elkaar.
	During the succession process our family members respected each other.	V7	Onze familieleden respecteren elkaar.
	Family members were open and honest with one another.	V8	Er is een zeer open communicatie tussen de familieleden.
Onbekend	Conflicts regularly arise between the family members.	V9*	Er doen zich regelmatig conflicten voor tussen de familieleden.

Note: * Het item werd omgekeerd gecodeerd.

4.3. Voorbereidende data-analyse

De dataset bevat, zoals eerder vermeld, 164 familiebedrijven. Alvorens de uitvoering van de analyses omtrent de hypothesen kunnen gerealiseerd worden, moet de data een aantal controles en bewerkingen ondergaan.

Allereerst werd gecontroleerd op de missing values per variabele, dewelke in Bijlage 1 worden weergegeven. Uit de analyse bleek dat elke variabele missing values heeft. Opvallend is dat bij de variabelen omtrent de familiale governance mechanismen nog meer missing values zijn. De variabelen FGM_Charter, FGM_Vergadering en FGM_FR bevatten respectievelijk 32, 29 en 27 missende waarden. Daarnaast heeft het item V1 ook meer dan 20 missing values. Aangezien er veel missing values per variabele zijn, werd gekeken naar de missing values per respondent. Respondenten met meer dan vijftig procent missing values op de gebruikte variabelen in dit onderzoek werden beschouwd als ongeldig en bijgevolg verwijderd. Daarom werden 14 familiebedrijven uit de dataset geschrapt, waardoor gegevens van 150 familiebedrijven overblijven.

Daarnaast werd ook nagegaan of de variabelen afwijkende waarden bevatten. Met afwijkend wordt bedoeld dat de waarden liggen buiten de aangegeven waarden in Tabel 3. Na het uitvoeren van die controle kon worden besloten dat er geen outliers aanwezig zijn. Uiteindelijk werd ook een factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om het construct vertrouwen te kunnen samenstellen.

4.3.1. Factoranalyse

Om na te gaan of de items in Tabel 4 daadwerkelijk het construct vertrouwen meten en bij elkaar genomen mogen worden in één variabele, werd een factoranalyse voor het construct uitgevoerd. Alle tabellen die gebruikt werden voor de factoranalyse zijn opgenomen in Bijlage 2.

Om te beginnen werd hier naar de correlaties tussen de items gekeken. De coëfficiënten moeten groter of gelijk aan 0,3 zijn. Zoals in Bijlage 2 te zien is, is dat voor de negen items in orde. Daarnaast werden twee statistische metingen die helpen bij het beoordelen van de items in aanmerking genomen, namelijk de p-waarde van de Bartlett's Test of Sphericity en de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). De criteria – $p < 0,001$ en $KMO > 0,6$ – voor beide testen werden behaald. Daarnaast zijn ook alle extractions groter als 0,5, zoals te zien is in Bijlage 2.

Echter, de tabellen Total Variance Explained (TVE) en de Rotated Component Matrix geven aan dat het construct vertrouwen niet unidimensionaal is, maar in twee subdimensies kan verdeeld worden. Om te kijken of de items toch niet in één dimensie gebundeld kunnen worden, werd een nieuwe factoranalyse uitgevoerd waarbij SPSS verplicht werd om één factor te maken. Uit die resultaten (zie Bijlage 2) blijkt dat de TVE hoger is dan 60 procent, waardoor de items toch in één variabele gebundeld mogen worden.

4.3.2. Betrouwbaarheidsanalyse

Om de betrouwbaarheid van elk construct te controleren werd de Cronbach's Alpha bekeken. Dankzij die analyse wordt de interne consistentie – die aangeeft in hoeverre de items binnen een schaal met elkaar samenhangen – gemeten. De waarde van de Cronbach's Alpha moet hoger zijn dan 0,70 om geen items te hoeven schrappen. Enkel wanneer de Cronbach's Alpha enorm kan toenemen door een item te laten vallen, kan overwogen worden om het item te elimineren (Pallant, 2016). In Bijlage 2 zijn alle gebruikte tabellen voor deze analyse opgenomen. Die tabellen tonen aan dat de negen items samen een Cronbach's Alpha hebben die hoger ligt dan 0,70. Daarnaast leidt het verwijderen van items niet tot een sterke stijging van de Cronbach's Alpha.

4.4. Multi-item variabele 'vertrouwen'

Om de variabele vertrouwen te berekenen werd het gemiddelde genomen van de items die behouden werden na het uitvoeren van voorstaande analyse. Na die voorstaande analyses bleek dat geen van de items dient verwijderd te worden, waardoor het gemiddelde van negen items werd genomen om de variabele Vertrouwen te creëren.

5. Resultaten

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van verschillende regressiemodellen. In de equaties komt telkens het subscript i voor, welke refereert naar de case ofwel het familiebedrijf. Tot slot bevat ook elk model de error term om te laten zien dat de outputvariabele niet helemaal verklaard kan worden, omdat er altijd een deel van de afhankelijke variabele is dat niet kan voorspelt worden.

Er zullen twee modellen in dit onderzoek getest worden. Belangrijk bij de interpretatie van de modellen is de fit van een model. Om die fit te evalueren, wordt telkens naar de R Square gekeken. Die geeft het percentage van de variantie in de afhankelijke variabele dat verklaard wordt door rekening te houden met alle onafhankelijke variabelen. Bij meervoudige lineaire regressies is ook de waarde van de Adjusted R Square belangrijk, aangezien dat in werkelijkheid zelden alle onafhankelijke variabelen uit het regressiemodel een significant effect hebben op de afhankelijke variabele. De Adjusted R Square is dus een betere maat die weergeeft hoeveel procent van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de variabelen die wel degelijk een significant effect hebben. Hoe dichter de waarde van zowel R^2 als de Adjusted R^2 bij 1 ligt, hoe beter de fit van het model (Pallant, 2016).

In Bijlage 3 wordt de SPSS-output van elk regressiemodel getoond.

5.1. Model 1: Onafhankelijke variabelen

Voor het eerste model werden alleen de onafhankelijke variabelen opgenomen, waardoor de equatie als volgt is:

$$\text{Vertrouwen}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{FGM_FR}_i + \beta_2 \text{FGM_Charter}_i + \beta_3 \text{FGM_Vergadering}_i + \varepsilon_i$$

De fit van dit model is zeer slecht als naar R^2 en Adjusted R^2 in Tabel 5 wordt gekeken. De Adjusted R^2 geeft namelijk aan dat 0,8% van de spreiding in de variabele 'vertrouwen' kan verklaard worden door de onafhankelijke variabelen van dit model.

Tabel 5: Fit- en regressiewaarden model 1

Model 1: Onafhankelijke variabelen		
R^2	Adjusted R^2	F-test (p-waarde)
0,032	0,008	0,267
Variabele	Ongestandaardiseerde B	p-waarde
<i>FGM_FR</i>	0,264	0,083
<i>FGM_Charter</i>	0,022	0,908
<i>FGM_Vergadering</i>	0,015	0,912

Bovendien blijkt uit de resultaten, die in Tabel 5 zijn weergegeven, dat de regressiecoëfficiënten van alle familiale governance mechanismen klein maar positief zijn. Echter, zijn de effecten van die mechanismen op vertrouwen niet significant ($p > 0,05$). Dat wordt bekrachtigd door de F-test in Tabel 5. Aangezien dat de F-test niet significant ($p > 0,05$) is, kan worden geconcludeerd dat geen van de onafhankelijke variabelen een significante bijdrage levert aan de fit van het model. Op basis van het eerste model kunnen de hypothesen H1, H2 en H3 dus niet aanvaard worden op een significantieniveau van vijf procent.

Voordat conclusies genomen worden, is het belangrijk om de aangehaalde controlevariabelen toe te voegen aan het eerste model. Het weglaten van de controlevariabelen uit het onderzoek zou betekenen dat de resultaten minder accuraat zijn.

5.2. Model 2: Inclusief controlevariabelen

Voor het tweede model werden ook de controlevariabelen opgenomen, waardoor de equatie als volgt is:

$$\text{Vertrouwen}_i = \beta_0 + \beta_1 \text{FGM_FR}_i + \beta_2 \text{FGM_Charter}_i + \beta_3 \text{FGM_Vergadering}_i + \beta_4 \text{RaadVanBestuur}_i + \beta_5 \text{Winstgevendheid}_i + \varepsilon_i$$

Tabel 6 weerspiegelt dat de fit van het tweede model verbeterd maar nog steeds slecht is. De Adjusted R² toont aan dat 2,1% van de spreiding in de variabele 'vertrouwen' kan verklaard worden door de onafhankelijke variabelen van het tweede model.

Tabel 6: Fit- en regressiewaarden model 2

Model 2: Onafhankelijke variabelen & controlevariabelen		
R²	Adjusted R²	F-test (p-waarde)
0,061	0,021	0,185
Variabele	Ongestandaardiseerde B	p-waarde
<i>FGM_FR</i>	0,257	0,102
<i>FGM_Charter</i>	0,024	0,903
<i>FGM_Vergadering</i>	0,001	0,997
<i>RaadVanBestuur</i>	-0,003	0,980
<i>Winstgevendheid</i>	0,063	0,053

De regressiecoëfficiënten van de onafhankelijke variabelen omtrent de familiale governance mechanismen zijn nog steeds positief en klein. Echter, geen van de mechanismen heeft een significante invloed op het vertrouwen tussen familieleden ($p > 0,05$). Daarenboven is het effect van het gebruik van een Raad van Bestuur negatief en niet significant ($p > 0,05$). Tot slot is de impact van winstgevendheid positief maar, net zoals de rest, niet significant ($p > 0,05$).

Dat alle variabelen geen significante invloed hebben op het vertrouwen binnen de familie wordt bevestigd door de F-test. Die F-test is niet significant ($p > 0,05$) is, waardoor geen van de onafhankelijke variabelen een significante impact heeft op de afhankelijke variabele 'vertrouwen'. Net zoals in het eerste model, kunnen de hypothesen H1, H2 en H3 dus niet aanvaard worden op een significantieniveau van vijf procent. Ook de verwachte effecten van de controlevariabelen konden niet bevestigd worden aan de hand van model 2.

De resultaten van dit onderzoek rondom de familiale governance praktijken zijn in strijd met de bevindingen uit de literatuur (Astrachan & Stider, 2005; Birgach et al., 2020; Gilding, 2000; Sues, 2014). Volgens Birgach et al. (2020) zouden familievergaderingen een positieve invloed hebben op het vertrouwen tussen familieleden. De onderzoeken van Astrachan en Stider (2005), Gilding (2000) en Sues (2014) bouwen hier verder op. Zo zouden ook de formele familiale governance mechanismen – het familieforum/familieraad en het familiecharter – een positieve impact hebben op het vertrouwen binnen de familie van een familiebedrijf.

Verder zijn ook de resultaten omtrent de controlevariabelen RaadVanBestuur en Winstgevendheid niet analoog aan die van andere onderzoekers (Moreno Gómez et al., 2016; Pottas 2009; Van Heerden, 2009). Het onderzoek van Moreno Gómez et al. (2016) gaf aan dat de betrokkenheid van de familie bij de Raad van Bestuur een positieve invloed heeft op het vertrouwen binnen de familie. Ondanks dat in dit onderzoek de invloed niet significant blijkt te zijn, zou het resultaat in strijd zijn met Moreno Gómez et al. (2016) indien het effect wel significant was. In dit onderzoek werd namelijk een negatief insignificant effect gevonden in plaats van een positief effect met betrekking tot het gebruik van een Raad van Bestuur. Daarnaast werd uit de onderzoeken van Pottas (2009) én Van Heerden (2009) geconcludeerd dat een hoge winstgevendheid leidt tot hoger niveau van vertrouwen.

Desondanks dat geen van de verwachte invloeden op vertrouwen werden bevestigd, is dit onderzoek geen bewijs dat familiale governance mechanismen, winstgevendheid en de Raad van Bestuur geen impact zouden hebben op het vertrouwen tussen familieleden. In het onderzoek zijn een aantal beperkingen die zouden kunnen leiden tot de niet-significante resultaten. Die beperkingen worden in het volgende deel – na de conclusie – weergegeven.

6. Conclusies en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Deze masterproef had het doel om inzicht te krijgen in de relatie tussen familiale governance mechanismen – de familievergadering, het familieforum/familieraad en het familiecharter – en het vertrouwen binnen de familie van een familiebedrijf. In de literatuur werd verondersteld dat alle familiale governance praktijken een positief effect zouden hebben op de mate van vertrouwen tussen familieleden (Astrachan & Stider, 2005; Birgach et al., 2020; Gilding, 2000; Suess, 2014). Na het uitvoeren en analyseren van de regressiemodellen bleek dat de hypothesen die gebaseerd zijn op literatuur geen significante effecten vertoonden. Daarom is er aan de hand van de dataset van de RCEF geen bewijs gevonden dat familiebedrijven die één of meerdere familiale governance mechanismen gebruiken, kunnen genieten van een hogere mate van vertrouwen tussen de familieleden. De resultaten van de analyses vormen bijgevolg geen ondersteuning voor de bevindingen in de onderzoeken van Astrachan en Stider (2005), Birgach et al. (2020), Gilding (2000) en Suess (2014). Vandaar worden alle hypothesen (H1, H2 en H3) niet aanvaard.

Het is essentieel om aan te halen dat de afwezigheid van bewijs van de verwachte effecten niet mag worden opgevat als het bewijs dat familiale governance mechanismen geen effect hebben op het vertrouwen binnen de familie. Met andere woorden betekenen de resultaten van dit onderzoek niet dat onderzoekers familiale governance veilig kunnen negeren in het bepalen van het vertrouwen tussen familieleden. Het gebrek aan significantie kan te wijten zijn door limitaties van dit onderzoek. Het is daarom belangrijk te weten welke punten dit onderzoek beperken. Het is aanbevolen om in toekomstig onderzoek hier rekening mee te houden.

Allereerst focust het empirisch deel van dit onderzoek zich enkel op Belgische micro, kleine, en middelgrote familiebedrijven waarbij de bedrijfsleider ouder is dan vijftig jaar. In toekomstig onderzoek is het aanbevolen om ook grote familiebedrijven mee te nemen in het onderzoek, zodat de steekproef representatiever wordt voor de populatie. Bovendien kan verdere research ook kijken naar familiebedrijven waarvan de leeftijd van de CEO niet meespeelt in het bevragen van ondernemingen om selectiebias te vermijden. Daarnaast heeft de dataset betrekking tot de mening van één persoon, namelijk de bedrijfsleider. Dat kan ook leiden tot subjectieve en cognitieve bias. Voor toekomstig onderzoek is het daarom aanbevolen om verschillende perspectieven te integreren, aangezien de CEO niet altijd een familielid is en verschillende familieleden een andere zienswijze kunnen hebben van het vertrouwen binnen het familiebedrijf. Zo zou het mogelijk zijn om diepere kennis te verwerven over vertrouwen die zeer complex is binnen familiebedrijven.

Vervolgens is de veralgemening van de resultaten ook beperkt mogelijk omdat de vragenlijst werd gedeeld in het Nederlands, waardoor anderstaligesprekenden de kans niet kregen om te participeren aan het onderzoek. Verder kan het zijn dat niet alle items optimaal waren voor het onderzoek. Er werd geopteerd om negen van de elf items uit de dataset van de RCEF te gebruiken omdat die volgens mij het beste de variabele 'vertrouwen' zou representeren. Het zou kunnen dat uit andere onderzoeken andere of meer items naar voor zouden komen en die zouden kunnen leiden tot andere resultaten.

Het is daarnaast wenselijk om in een vervolgonderzoek te kijken naar de invloed van de generatie van het familiebedrijf op het vertrouwen tussen familieleden. In de literatuurstudie van dit onderzoek werd reeds duidelijk gemaakt dat de belangen binnen de familie niet gelijk blijven lopen naarmate de complexiteit van de familie toeneemt, waardoor geschillen kunnen ontstaan en het vertrouwen zwakker kan worden. Daardoor wordt verondersteld dat het vertrouwen van familiebedrijven van de tweede of hogere generatie zwakker is dan het vertrouwen binnen familiebedrijven van de eerste generatie. Het is dus raadzaam dat toekomstig onderzoek ook data verwerft over welke generaties in het familiebedrijf de eigendom en/of de bedrijfsleiding in handen hebben. Tot slot kan het ook interessant zijn om kwantitatief na te gaan of de generatie van het familiebedrijf een effect heeft op het gebruik van bepaalde familiale governance mechanismen, aangezien in de literatuur aangehaald wordt dat het gebruik van bepaalde familiale governance mechanismen afhankelijk is van de generatie(s) betrokken bij het familiebedrijf.

7. Referentielijst

- Astrachan, J.H. and Stider, A.K. (2005). Family. In D. Kenyon-Rouvinez & J. Ward (Eds.), *Family Business: Key Issues* (pp. 31-44). Palgrave Macmillan.
- Azizi, M., Bidgoli, M. S., & Bidgoli, A. S. (2017). Trust in family businesses: A more comprehensive empirical review. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1359445. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1359445>
- Bianchi, C., & Alderson, K. J. (2011). Do Family Councils Really Work? The Need for Empirical Study. In A. L. Carsrud & M. Brännback (Eds.). *Understanding family businesses: Undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics* (pp. 185-202). Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0911-3>
- Birgach, H., Berrada El Azizi, T., & Habba, B. (2020). Family Governance Mechanisms in Moroccan Family Businesses: An Exploratory Study. *International Journal of Business and Management*, 15(8). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n8p101>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Filipović, M. B. (2021). Corporate Governance of Family Businesses in Croatia. *Central European Journal of Comparative Law*, 2(1), 9-27. <https://doi.org/10.47078/2021.1.9-27>
- Flören, R., Berent-Braun, M., Uhlaner, L., & de Nooijer, C. (2013). Corporate governance en het familiebedrijf. In: Lückerath-Rovers, M., B. Bier, H. van Ees en M. Kaptein (eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2013-2014*, Deventer: Kluwer. 89-104.
- Freiling, J., & Laudien, S. M. (2012). Sustaining trust as informal governance mechanism: a competitive edge for family firms. *EM-Journal of Applied Economics*, 31(2), 9-24. <https://www.economiamarche.univpm.it>
- Friend, L. A., Costley, C. L., & Brown, C. (2010). Spirals of distrust vs spirals of trust in retail customer service: consumers as victims or allies. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 458–467. <https://doi.org/10.1108/08876041011072573>
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. In D. Kenyon-Rouvinez & J. Ward (Eds.), *Family Business: Key Issues* (pp. 45-57). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230287730_4

- Gilding, M. (2000). Family Business and Family Change: Individual Autonomy, Democratization, and the New Family Business Institutions. *Family Business Review*, 13(3), 239–249. doi:10.1111/j.1741-6248.2000.00239.x
- Gnan, L., Montemerlo, D. & Huse, M. (2013). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- González-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A., & Puig-Denia, A. (2020). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1867603>
- Hauser, B. R. (2002). Family governance: Who, what, and how. *The Journal of Wealth Management*, 5(2), 10-16. <https://doi.org/10.3905/jwm.2002.320439>
- Howorth, C., & Kemp, M. (2019). *Governance in family businesses: Evidence and implications*. Report to the Institute for Family Business Research Foundation. London: IFB Research Foundation. <https://www.ifb.org.uk>
- International Finance Corporation. (2018). *IFC Family Business Governance Handbook* (4de ed.). World Bank Group. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mksqtDE
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.001>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Pučetaité, R. (2016). Trust and distrust constructing unity and fragmentation of organisational culture. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 701-716. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2915-7>
- Lambrecht, J., & Baetens, K. (2005). *Teammanagement van het familiebedrijf*. Lannoo Uitgeverij. <https://books.google.be>
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf*. Lannoo Uitgeverij. <https://books.google.be>
- Matser, I.A. (2010). *Ondernemen in Familiebedrijven*. Lectorale rede, Christelijke Hogeschool Windesheim. <https://www.researchgate.net>
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9594-0>

- Moreno Gómez, J. I., Gómez Betancourt, G. E., & Betancourt Ramírez, J. B. (2016). Board of director in the family business and its impact on socioemotional wealth. <https://repositorio.cuc.edu.co>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385-401. <https://www.researchgate.net>
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>
- Pallant, J. (2016). SPSS Survival Manual 6th edition. Open University Press.
- Pottas, S. (2009). *An exploratory study of family harmony in family businesses* (Doctoral dissertation, North-West University). <https://repository.nwu.ac.za>
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x>
- Suárez, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 141–163. <https://doi.org/10.1108/13552550410521425>
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89–102. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x>
- Tang, Y., Moro, A., Sozzo, S., & Li, Z. (2018). A Spiral Model of Trust Evolution. In J. Xu, F. L. Cooke, M. Gen, & S. E. Ahmed (Eds.), *Proceedings of the Twelfth International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 515–526). Springer Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93351-1_41
- The Family Business Network Belgium. (2020a). *Belgische familiebedrijven in cijfers*. <https://www.fbnbelgium.be/nl/>
- Van Heerden, T. J. (2009). *The determinants of family harmony in family businesses* (Doctoral dissertation, North-West University). <https://repository.nwu.ac.za>

- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing. <https://books.google.be>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence”. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 355-362. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043-1056. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x>

Bijlage 1: Missing values

Variabele	Valid	Missing
V1	143	21
V2	148	16
V3	149	15
V4	151	13
V5	150	14
V6	150	14
V7	148	16
V8	150	14
V9	146	18
FGM_Charter	132	32
FGM_Vergadering	135	29
FGM_FR	137	27
RaadVanBestuur	144	20
Winstgevendheid	153	11

Bijlage 2: Factor- en betrouwbaarheidsanalyse voor vertrouwen

Eerste factoranalyse

Correlation Matrix

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Correlation V1	1.000	.403	.349	.340	.337	.331	.371	.342	.486
V2	.403	1.000	.711	.713	.705	.719	.762	.662	.417
V3	.349	.711	1.000	.649	.642	.593	.677	.657	.318
V4	.340	.713	.649	1.000	.873	.848	.898	.756	.378
V5	.337	.705	.642	.873	1.000	.843	.927	.878	.433
V6	.331	.719	.593	.848	.843	1.000	.902	.774	.449
V7	.371	.762	.677	.898	.927	.902	1.000	.844	.466
V8	.342	.662	.657	.756	.878	.774	.844	1.000	.484
V9	.486	.417	.318	.378	.433	.449	.466	.484	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.910
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1273.926
	df	36
	Sig.	<.001

Communalities

	Initial	Extraction
V1	1.000	.781
V2	1.000	.704
V3	1.000	.598
V4	1.000	.856
V5	1.000	.894
V6	1.000	.836
V7	1.000	.933
V8	1.000	.800
V9	1.000	.705

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
V7	.935	
V5	.924	
V4	.909	
V6	.888	
V8	.854	
V2	.777	
V3	.738	
V1		.868
V9		.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.065	67.386	67.386	6.065	67.386	67.386	5.326	59.178	59.178
2	1.043	11.591	78.978	1.043	11.591	78.978	1.782	19.799	78.978
3	.611	6.794	85.772						
4	.451	5.011	90.782						
5	.322	3.582	94.364						
6	.216	2.404	96.768						
7	.149	1.655	98.423						
8	.087	.969	99.392						
9	.055	.608	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tweede factoranalyse

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.065	67.386	67.386	6.065	67.386	67.386
2	1.043	11.591	78.978			
3	.611	6.794	85.772			
4	.451	5.011	90.782			
5	.322	3.582	94.364			
6	.216	2.404	96.768			
7	.149	1.655	98.423			
8	.087	.969	99.392			
9	.055	.608	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Betrouwbaarheidsanalyse

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	32.59	37.093	.444	.937
V2	32.52	34.841	.776	.916
V3	32.64	34.965	.702	.920
V4	32.29	34.191	.838	.912
V5	32.40	33.306	.883	.909
V6	32.34	34.155	.842	.912
V7	32.32	33.471	.911	.908
V8	32.56	32.766	.837	.911
V9	32.85	35.409	.500	.937

Bijlage 3: Output regressiemodellen

Model 1: Onafhankelijk variabelen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.162 ^a	.026	.002	.732

a. Predictors: (Constant), FGM_Vergadering, FGM_Charter, FGM_FR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.745	3	.582	1.086	.358 ^b
	Residual	64.788	121	.535		
	Total	66.533	124			

a. Dependent Variable: Vertrouwen

b. Predictors: (Constant), FGM_Vergadering, FGM_Charter, FGM_FR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.978	.105		37.744	<.001
	FGM_FR	.233	.156	.148	1.489	.139
	FGM_Charter	-.136	.194	-.067	-.701	.485
	FGM_Vergadering	.074	.147	.049	.502	.616

a. Dependent Variable: Vertrouwen

Model 2: Inclusief controlevariabelen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248 ^a	.061	.021	.688

a. Predictors: (Constant), Winstgevenheid, RaadVanBestuur, FGM_Charter, FGM_Vergadering, FGM_FR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.623	5	.725	1.531	.185 ^b
	Residual	55.375	117	.473		
	Total	58.997	122			

a. Dependent Variable: Vertrouwen

b. Predictors: (Constant), Winstgevenheid, RaadVanBestuur, FGM_Charter, FGM_Vergadering, FGM_FR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.710	.182		20.407	<.001
	FGM_FR	.257	.156	.166	1.651	.102
	FGM_Charter	.024	.192	.012	.123	.903
	FGM_Vergadering	.001	.142	.000	.004	.997
	RaadVanBestuur	-.003	.130	-.002	-.025	.980
	Winstgevenheid	.063	.032	.176	1.957	.053

a. Dependent Variable: Vertrouwen