

Beter benutten van sociaal kapitaal als kans voor het familiebedrijf

Ilse Matser

SAMENVATTING Familiebedrijven zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor ongeveer de helft van ons Bruto Nationaal Product. Door het effect van de invloed van de familiebetrokkenheid te onderzoeken komt er meer grip op het specifieke karakter van familiebedrijven. Sociaal kapitaal is hierbij geïdentificeerd als een mogelijk strategisch middel. Dit artikel doet verslag van een onderzoek naar de invloed van het sociaal kapitaal van eigenaren op de innovatieprestaties van private bedrijven. Het onderzoek laat zien dat de overbruggende elementen (inzetten van netwerk) toegevoegde waarde bieden op het realiseren van nieuwe producten en diensten. De resultaten tonen tevens aan dat eigenaren van familiebedrijven er goed aan doen om hun externe netwerk meer te activeren en te benutten omdat zij hier relatief laag op scoren.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Het onderzoek heeft praktische relevantie voor de eigenaren van niet-beursgenoteerde bedrijven. Eigenaren kunnen het bedrijf verder ondersteunen door het actief ontwikkelen van nieuwe externe contacten en het identificeren en benutten van mogelijkheden vanuit hun bestaande netwerk (de brugfunctie van sociaal kapitaal). Familiale ondernemers in het bijzonder, zijn gebaat bij aandacht voor dit aspect omdat ze bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten relatief laag scoren op deze brugfunctie. Indirect hebben de verbindende elementen van sociaal kapitaal via de brugfunctie van sociaal kapitaal ook een positief effect op productinnovatie.

1 Introductie

Familiebedrijven krijgen steeds meer erkenning voor hun bijdrage aan de Nederlandse economie. De erkenning wordt vaak gekoppeld aan positieve kenmerken: focus op continuïteit, voorzichtig gefinancierd en uitstekende bedrijfsprestaties. Dit beeld kent echter geen stevige onderbouwing vanuit onderzoek. Familieondernemerschap is namelijk een onderzoeksterrein waar nog weinig onderzoek in wordt gedaan. Matser (2013) richt zich wel op deze groep ondernemingen en daar-

bij specifiek op strategische middelen waar de invloed van de familie zichtbaar is en bestudeert in hoeverre deze middelen een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties. In dit artikel wordt ingegaan op sociaal kapitaal in relatie tot het realiseren van innovaties. Het belang van sociaal kapitaal wordt in de theorie steeds meer erkend maar is tot op heden nog relatief weinig empirisch onderzocht. Het in dit artikel beschreven onderzoek levert hier een bijdrage aan. De onderzoeksvraag die centraal staat, is in welke mate het sociaal kapitaal van eigenaren een positieve invloed heeft op het realiseren van productinnovaties en in hoeverre deze relatie beïnvloed wordt door de mate van familie-invloed op het bedrijf. Dit artikel begint met een demografische beschrijving van familiebedrijven in Nederland. Vervolgens worden in paragraaf 3 de positieve en negatieve kenmerken van familiebedrijven toegelicht. In paragraaf 4 wordt sociaal kapitaal geïntroduceerd als potentieel strategisch middel om een concurrentievoorsprong te behalen. In de paragrafen 5, 6 en 7 wordt middels kwantitatief onderzoek de mogelijke meerwaarde van sociaal kapitaal vastgesteld. De opzet en de uitkomsten van dit onderzoek worden besproken. Afsluitend wordt in paragraaf 8 een praktisch model toegelicht waar eigenaren mee aan de slag kunnen.

2 Familiebedrijven in Nederland

Demografische gegevens over familiebedrijven in Nederland zijn beperkt voorhanden aangezien er tot op heden bij organisaties zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek en de Kamer van Koophandel geen specifieke cijfers over deze groep bedrijven wordt bijgehouden. Het onderzoeksrapport van de Nyenrode Business Universiteit, dat in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken in 2009 is opgesteld, vormt daarom een belangrijke bron van informatie (Flören, Uhlaner & Berent-Braun, 2010). Dit onderzoek heeft familiebedrijven onderzocht op basis van een definitie die op Europees niveau is vastgesteld. Volgens deze definitie is een bedrijf een familiebedrijf als de meerder-

heid van de eigendom in handen is van één familie en als er ten minste één familielid betrokken is in het management of bestuur van de onderneming. Het onderzoek op basis van een representatieve steekproef gaf aan dat 69% van de private bedrijven gekwalificeerd kan worden als familiebedrijf. Vertaald naar de totale populatie betekent dit dat Nederland ongeveer 260.000 familiebedrijven heeft. Dit zijn vooral veel kleine bedrijven maar zoals tabel 1 laat zien, bestaat de groep bedrijven met meer dan 200 man personeel toch ook voor ongeveer een kwart uit familiebedrijven.

Tabel 1 Aantal en percentage familiebedrijven uitgesplitst naar omvang

Werknemers	Aantal bedrijven	% familiebedrijven	Aantal familiebedrijven (geschat)
2-9	304.418	72.9	221.921
10-49	58.046	56.0	32.506
50-99	6.939	49.7	3.449
100-199	3.047	44.8	1.526
200 or more	2.348	27.6	648
Total	375.158	69.3	260.050

Bron: Flören et al. (2010)

Het onderzoek laat verder zien dat 73% van de familiebedrijven in handen is van de eerste generatie, 16% bij de tweede generatie en 11% bij generatie drie of later. Familiebedrijven hebben in vergelijking met niet-familiebedrijven vaker één eigenaar. 56% van de respondenten uit het onderzoek van Flören et al. (2010) beschouwt zichzelf als een DGA-bedrijf, 16% als een man-vrouwbedrijf, 11% als bedrijf geleid door ouders en kinderen, 12% als broer-en-zusonderneming en ongeveer 3% als een neven-en-nichten consortium. De vertegenwoordiging in de verschillende bedrijfssectoren ziet er als volgt uit (tabel 2).

Tabel 2 Percentage familiebedrijf naar bedrijfstak

Bedrijfstak	% familiebedrijf
Landbouw en Visserij	87%
Industrie	65%
Bouwnijverheid	69%
Handel	79%
Horeca	76%
Vervoer en Communicatie	77%
Financiële dienstverlening	43%
Zakelijke dienstverlening	55%
Overige dienstverlening	86%

Bron: Flören et al. (2010)

3 Bivalente kenmerken van familiebedrijven

Zoals in de introductie al is benoemd, wordt in de media vaak het beeld geschetst dat familiebedrijven betere prestaties leveren dan andere bedrijven. In de wetenschap is daar echter geen overtuigend bewijs voor. Er zijn wel studies die positieve resultaten laten zien maar een recente meta-analyse waar 95 verschillende onderzoeken met elkaar worden vergeleken, komt tot de conclusie dat er geen significant effect vanuit de betrokkenheid van de familie op de bedrijfsprestaties te constateren is (O'Boyle Jr. et al., 2012). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat familiebedrijven onderling heel verschillend zijn en dat dit zich deels vertaalt naar bedrijven die het relatief heel goed doen en bedrijven die het heel slecht doen, wat maakt dat het per saldo weer in evenwicht is. Tagiuri en Davis (1996) spreken in dit verband over bivalente kenmerken. Met een bivalent kenmerk wordt bedoeld dat iets in beginsel een sterk aspect maar juist ook een zwak aspect kan zijn. Een heel herkenbaar voorbeeld hiervan is de rol van de oprichter van een familiebedrijf. Vaak is dat iemand die de onderneming met zijn sterke persoonlijkheid en met veel visie en betrokkenheid groot heeft gemaakt. Maar als deze ondernemer uiteindelijk niet in staat blijkt om op een zeker moment het roer uit handen te geven, verandert deze kracht in een zwakte en kan het een bedrijf heel kwetsbaar maken.

In een recent artikel maken Gedaljovic et al. (2012) een onderscheid tussen inspanning en capaciteiten en geven zij aan dat de prestaties van familiebedrijven een mix zijn van de beschikbare capaciteiten en de gepleegde inspanning. Zowel aan de capaciteitenkant als aan de inspanningskant kan de invloed van de familie leiden tot positieve of juist negatieve kenmerken. Zie tabel 3 voor voorbeelden.

Tabel 3 Voorbeelden invloed familie op inspanning en capaciteiten bedrijf

Inspanning	
Positief	Zuinigheid; efficiënt omgaan met bedrijfsmiddelen; langetermijn-horizon voor investeringen biedt ruimte voor innovaties; bewust van de link met eigen naam; bereidheid tot investeren privévermogen.
Negatief	Verrijking ten koste van minderheidsaandeelhouders; ongelijkheid van de niet-familiale managers; beschermen familiebelangen ten koste van het bedrijfsbelang.
Capaciteiten	
Positief	Sociaal kapitaal eigenaren; eenvoudige managementstijl o.b.v. vertrouwen leidt tot snelle strategische besluitvorming; opbouwen van niet-tastbare kennis door generaties heen.
Negatief	Nepotisme; geïsoleerd management; beperkte middelen door belang van behouden familiale controle; zwakke governance.

De verwachte prestatie van een familiebedrijf kan vervolgens opgevat worden als een mix van de beschikbare capaciteiten en de geleverde inspanning. Een positieve score op zowel inspanning als capaciteit, bijvoorbeeld een mix van zuinigheid, korte lijnen en een langetermijnhorizon, maakt een familiebedrijf tot een sterke speler. Een mooi voorbeeld hiervan is de schoenfabriek Van Bommel waar de negende generatie bestaande uit drie broers aan het roer staat. In een situatie waar wel de capaciteiten zijn maar waar negatief gescoord wordt op de inspanning, bijvoorbeeld te weinig oog voor het belang van externe managers, is er de mogelijkheid om door bewustwording en veranderingen de situatie te verbeteren. Bij de positieve capaciteiten benoemen de auteurs sociaal kapitaal als belangrijk middel waar familiebedrijven goed op kunnen scoren. Dit is in eerdere theoretische studies ook benoemd (o.a. Pearson et al., 2008) maar nog zelden in de context van het familiebedrijf empirisch onderzocht.

4 Sociaal kapitaal

Bij sociaal kapitaal gaat het om de meerwaarde die sociale netwerken tussen mensen opleveren, niet alleen voor hen zelf maar ook voor de organisaties waarvan ze deel uitmaken. Een veel gebruikte definitie van sociaal kapitaal is die van Nahapiet en Ghoshal (1998): sociaal kapitaal is de som van de gerealiseerde en potentiële middelen die zijn ingebed in, beschikbaar via en voortkomen uit het netwerk van relaties van individuen en sociale eenheden. Het begrip sociaal kapitaal is ontwikkeld in de sociale wetenschappen maar staat in toeneemende belangstelling van onderzoekers in de vakgebieden strategisch management en ondernemerschap.

Het boek 'Bowling Alone' van Robert D. Putnam uit 2000 is belangrijk geweest voor de brede belangstelling voor dit concept. Putnam benadrukt sociaal kapitaal als een belangrijk aspect van de kwaliteit van onze samenleving. Het gaat daarbij om elementen zoals sociale netwerken, betrokkenheid met elkaar en de samenleving, normen en vertrouwen. Hij stelt dat sociaal kapitaal belangrijk is, niet alleen als doel op zich, maar ook omdat het bijdraagt aan meer veiligheid, een betere gezondheid en meer zorgzaamheid. Vervolgens schetst hij ontwikkelingen waaruit blijkt dat sociaal kapitaal al enkele decennia in verval is. Krachtig voorbeeld hierbij is de opkomst in Amerika van het individuele bowlen, waar de titel van het boek naar verwijst. Waar Putnam het verbindende aspect van sociaal kapitaal benadrukt is het artikel van Granovetter (1973) toonaangevend als het gaat om het belang van de brugfunctie van sociaal kapitaal. Granovetter beargumenteert het belang van 'weak ties', de zwakke schakels, in het netwerk. Granovetter onderzocht de invloed van netwerken bij het vinden van een baan. Hij ontdekte dat het merendeel, een kleine 80 procent, via informele netwerken aan een

baan was gekomen. Maar dat van die groep het overgrote deel vooral was geholpen door mensen die ze niet zo goed kenden: 55 procent kreeg een baan via een bekende die ze slechts af en toe ontmoetten (een 'zwakke verbinding', vaker dan één keer per jaar maar minder dan een keer per maand). Hoe sterker de band tussen twee kennissen, zo stelt Granovetter, hoe meer hun netwerk samenvalt, hoe minder ze eigenlijk voor elkaar kunnen betekenen. Ze delen vooral dezelfde informatie. Wijzer word je vooral van 'bekenden' die verder van je afstaan: deze zwakke schakels zijn cruciaal voor nieuwe bronnen van informatie en contacten.

Deze twee dimensies van sociaal kapitaal zijn door Adler & Kwon (2002) gedefinieerd als de 'bonding'-dimensie en de 'bridging'-dimensie van sociaal kapitaal. De bonding-dimensie betreft het aspect van de interpersoonlijke relaties binnen een groep die een positieve invloed uitoefenen op het benoemen en behalen van gezamenlijke doelen (de intern-georiënteerde, verbindende functie). De bridging-dimensie omvat de overbruggende verbanden vanuit het sociale netwerk van individuen en groepen waarmee toegang verkregen wordt tot informatie en voorzieningen (de extern-georiënteerde, overbruggende functie).

De bonding-dimensie kan verder uitgesplitst worden naar cognitieve aspecten en relationele aspecten (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Bij het eerste aspect gaat het vooral om de identificatie met de groep en van daaruit een gezamenlijke visie en gelijke taal, bij het relationele aspect gaat het om zaken als wederzijds vertrouwen, verplichtingen over en weer en gezamenlijke normen.

Sociaal kapitaal is een construct dat zich dus op meerdere niveaus manifesteert. Er kan gekeken worden naar sociaal kapitaal op het niveau van landen, wijken, bedrijven, teams en gezinnen. Binnen het vakgebied van familiebedrijven is de laatste jaren een toenemende aandacht voor sociaal kapitaal op het niveau van familie-eigenaren. Het belang van sociaal kapitaal, als strategisch middel, is te verklaren vanuit de Resource Based View (Barney, 1991). Deze theorie stelt dat bedrijven met behulp van strategische middelen een langetermijnconcurrentievoordeel op kunnen bouwen en daarmee de continuïteit van het bedrijf kunnen borgen. Dit gebeurt wanneer middelen bijzonder, schaars, moeilijk te kopiëren of te koop zijn. Zoals gezegd is sociaal kapitaal geïdentificeerd als een potentiële strategische resource van een familiebedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). De gedachte dat juist bij sociaal kapitaal de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf een sterke en positieve invloed heeft, is in enkele theoretische artikelen verder uitgewerkt (o.a. Pearson et al., 2008) en in twee empirische studies aangetoond (Carr et al., 2011, Sorensen et al., 2009).

Om zo concreet mogelijk de invloed van de familie te meten is ervoor gekozen om sociaal kapitaal in deze studie te meten op het niveau van eigenaren, te noemen 'ownership social capital' (OSC). Hierdoor ontstaat er de mogelijkheid om te ontdekken of er een verschil is tussen sociaal kapitaal van eigenaren zonder een familieband en sociaal kapitaal van eigenaren met een familieband.

5 De relatie tussen sociaal kapitaal en product-innovatie en het effect van de familie-invloed

Innovatie wordt zowel in de theorie als in de praktijk erkend als cruciaal voor het langetermijnconcurrentievoordeel van een onderneming. Een internationaal onderzoek door McKinsey & Company (2010) laat het belang van innovatie duidelijk zien: 84% van de ondervraagde directieleden geeft aan het innovatieproces belangrijk tot zeer belangrijk te vinden in de groei-strategie van de onderneming. Uit de literatuur over innovatieprocessen wordt aan eigenaren een cruciale rol toegedicht bij het realiseren van radicale innovatie binnen een onderneming (Bergfeld & Weber, 2011). Onder radicale innovatie wordt verstaan innovatie die leidt tot nieuwe producten en diensten die tevens nieuw zijn voor de markt. Het idee is dat de verantwoordelijkheid voor het realiseren van eenvoudige innovaties in handen kan zijn van het management terwijl voor het realiseren van grote innovaties de steun en betrokkenheid van de eigenaren nodig is. De verwachtingen die in het onderzoek empirisch getoetst zijn, zijn de positieve relatie tussen zowel bonding- als bridging-OSC en het realiseren van productinnovaties.

Innovatieliteratuur laat zien dat kennisuitwisseling heel belangrijk is bij het tot stand komen van innovaties en dat vertrouwen een belangrijke basis is voor kennisuitwisseling (Subramaniam & Youndt, 2005; Tsai & Ghoshal, 1998). Bij bonding-OSC is de verwachting dat goede relaties tussen de eigenaren en een gedeelde visie op de strategie van het bedrijf een positief effect hebben:

H1a: Goede relaties tussen de eigenaren van het bedrijf hebben een positief effect op productinnovatie.

H1a: Een gedeelde visie door de eigenaren op de strategie van het bedrijf heeft een positief effect op productinnovatie.

Onderzoek naar innovatieprocessen besteedt ook relatief veel aandacht aan het belang van een goed netwerk, waarbij de uitgangspunten van Granovetter zoals hierboven beschreven leidend zijn. Externe contacten zijn belangrijk voor het verkrijgen van informatie, ideeën en kennis: hoe beter de informatie, hoe groter de kans dat daarmee een concurrentievoorsprong te behalen is (Maurer et al., 2011). Daarom is

in dit onderzoek met betrekking tot bridging-OSC ook de hypothese opgenomen dat de mobilisatie van het netwerk door de eigenaren zal leiden tot een hogere score op gerealiseerde innovaties.

H2: De mobilisatie van het netwerk door de eigenaren heeft een positief effect op productinnovatie.

Over de invloed van de familie op het innovatieproces zijn zowel de literatuur als eerdere empirische onderzoeken sterk verdeeld. Op basis hiervan worden twee verschillende effecten getoetst. De eerste twee hypothesen over het familie-effect verwachten dat de familiebetrokkenheid een versterkend effect heeft op de relatie tussen bonding-OSC en innovatie (positieve moderator). De familiebetrokkenheid met het bedrijf zal leiden tot een positief effect op de gedeelde visie en het vertrouwen tussen de eigenaren wat het innovatieproces zal vergemakkelijken (Zahra, 2012).

H3a: De positieve relatie tussen de goede relaties tussen de eigenaren en productinnovatie is sterker in bedrijven met een hoge familiebetrokkenheid.

H3b: De positieve relatie tussen een gedeelde visie tussen de eigenaren en productinnovatie is sterker in bedrijven met een hoge familiebetrokkenheid.

Echter er zijn ook sterke aanwijzingen dat familiebedrijven de neiging hebben vooral te vertrouwen op eigen mensen, vast te houden aan werkwijzen uit het verleden en niet open te staan voor nieuwe inzichten en ideeën van buitenaf (Zahra, 2010). Daarom omschrijft de laatste hypothese de verwachting dat de familiebetrokkenheid werkt als een negatieve moderator in de relatie tussen de mobilisatie van het netwerk en productinnovatie.

H3c: De positieve relatie tussen de mobilisatie van het netwerk en productinnovatie is zwakker in bedrijven met een hoge familiebetrokkenheid.

6 Onderzoekopzet

De hypothesen zijn getest door middel van een kwantitatief onderzoek. De data zijn verzameld in 2009 in het kader van een groot onderzoek naar familiebedrijven. Met behulp van een telefonisch onderzoek zijn de gegevens verzameld van in totaal 1500 directeuren van niet-beursgenoteerde bedrijven (een respons van 42%). Om de representativiteit te garanderen is de steekproef gestratificeerd op basis van sector en bedrijfsomvang. Voor dit specifieke onderzoek zijn alleen de bedrijven geselecteerd die meer dan één eigenaar hebben en niet groter zijn dan 500 werknemers. Het eerste selectie-criterium is nodig omdat we de relatie tussen de eigenaren willen meten, het tweede criterium betreft de be-

drijfsomvang die beperkt is om zo een homogenere groep te creëren. Na deze selectie en een correctie voor ontbrekende data blijft er een steekproef over van 708 bedrijven. De controlevariabelen omvatten bedrijfskarakteristieken zoals omvang, sector, groeifase en leeftijd, karakteristieken van de eigendom zoals aantal eigenaren en overlap met het management en aanwezigheid Raad van Commissarissen. Er zijn schalen ontwikkeld voor de vier variabelen: productinnovatie, familiebetrokkenheid, bonding-OSC en bridging-OSC. Bonding-OSC wordt geoperationaliseerd als de kwaliteit van de relaties en het hebben van een gezamenlijke visie. Bridging-OSC wordt geoperationaliseerd als de mobilisatie van het netwerk.

Productinnovatie is gemeten aan de hand van drie vragen. Als eerste is aan de respondenten gevraagd om aan te geven welk percentage van de omzet van het afgelopen jaar kan worden toegerekend aan nieuwe producten en diensten. Ten tweede is gevraagd in hoeverre de nieuwe producten en diensten nieuw voor de onderneming of ook nieuw voor de wereld zijn. Als laatste is gevraagd om op een 5-punts Likert-schaal aan te geven in welke mate de doelstelling van het bedrijf gericht is om als eerste op de markt te komen met

nieuwe producten. De familiebetrokkenheid is gemeten aan de hand van een schaal waarin vragen over leiding, eigendom en invloed zijn meegenomen. In appendix 1 zijn alle items van de verschillende schalen weergegeven. Met behulp van een factoranalyse is aangetoond dat de schalen betrouwbaar zijn en dat er geen reden is tot zorg over multicollineariteit. De hypothesen zijn getest door middel van een multiële regressieanalyse.

7 Resultaten en discussie

De bedrijven in de steekproef zijn gemiddeld 40 jaar oud, hebben 77 werknemers in dienst en de eigendom is gemiddeld genomen verdeeld over drie eigenaren. Tabel 4 laat de correlatiematrix zien met daarin ook opgenomen de gemiddelden en standaarddeviaties van alle variabelen. De resultaten van de regressieanalyse waarin alle variabelen zijn opgenomen, zijn weergegeven in tabel 5.

In model 1, 2 en 3 worden naast de controlevariabelen de verklarende variabelen eerst afzonderlijk opgenomen. Model 1 laat zien dat de kwaliteit van de relaties tussen de eigenaren een significant positief effect heeft op productinnovatie, zoals gesteld in hypothese 1a.

Tabel 4 Correlatiematrix met gemiddelden en standaarddeviaties

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Network mobilisatie																
2. Kwaliteit van de relaties	.45 ^b															
3. Gezamenlijke visie	.45 ^b	.58 ^b														
4. Productinnovatie	.12 ^b	.03 ^b	.04													
5. Familiebetrokkenheid	.01	.12 ^b	.04	-.10 ^b												
6. Bedrijfsomvang (ln)	-0.0	-0.9 ^a	-0.1	.22 ^a	-.06											
7. Groeifase	.02	-.02	-0.1	.16 ^b	.18 ^b	.02										
8. Leeftijd bedrijf (ln)	-.08 ^a	-.02	-0.1	-.06	.33 ^b	.35 ^b	-.26 ^b									
9. Dienstverlening	.06	-.03	-0.6	-.05	-.17 ^b	-.07	.08 ^a	-.30 ^b								
10. Landbouw en visserij	-.06	.04	-0.5	-.03	.10 ^a	-.11 ^b	.03	.04	-.14 ^b							
11. Industrie	-.06	-.06	.04	.15 ^b	.01	.17 ^b	-.05	.22 ^b	-.40 ^b	-.08 ^a						
12. Bouwnijverheid	.02	.00	-0.2	-.08 ^a	.02	.05	-.11 ^b	.14 ^b	-.33 ^b	-.07	-.18 ^b					
13. Retail en handel	.00	.05	.00	.00	.13 ^b	-.07	.03	-.08	-.47 ^b	-.10 ^a	-.27 ^b	-.22 ^b				
14. Aantal eigenaren (ln)	-.09 ^a	-.22 ^b	-.09 ^a	.13 ^b	-.16 ^b	.30 ^b	.02	.08 ^a	-.10 ^b	-.03	-.02	-.06	-.08 ^a			
15. Raad van Commissarissen	-.12 ^b	-.15 ^b	-.10 ^b	.10 ^b	-.06	.26 ^b	-.02	.16 ^b	-.13 ^b	-.03	.15 ^b	.02	.01	.13 ^b		
16. Eigenaar-managem. overlap	.19 ^b	.21 ^b	-.06	-.13 ^b	.23 ^b	-.29 ^b	-.04	-.11 ^b	.06	.03	0.14 ^b	.02	.03	-.37 ^b	-.28 ^b	
Gemiddelde ^c	4.41	4.44	4.25	1.01	1.71	77.5	.28	40.3	.41	.03	.19	.13	.41	3.03	1.16	63.7
Standaarddeviatie ^c	.61	.58	.51	.81	1.40	89.0	.45	36.8	.49	.17	.39	.34	.49	1.99	.37	39.0
Pearson correlation coefficient, two-tailed: ^a : $p < 0.05$; ^b : $p < 0.01$; N = 708.																
^c Voor leeftijd bedrijf, omvang bedrijf, aantal eigenaren, de gemiddelden en standaarddeviaties zijn weergegeven in de originele waarden.																

Tabel 5 Resultaten regressieanalyse voorspellen productinnovatie

	Productinnovatie Beta-waarde (gestandaardiseerd)			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Bedrijfsomvang (ln)	.20 ^c	.22 ^c	.22 ^c	.20 ^c
Groeifase (dummy)	.12 ^c	.12 ^c	.12 ^c	.12 ^c
Leeftijd bedrijf (ln)	.13 ^c	-.14 ^c	-.14 ^c	-.14 ^c
Bouwnijverheid	-.01	.01	-.02	.00
Retail en handel	.06	.06	.06	.06
Industrie	.16 ^c	.15 ^c	.15 ^c	.16 ^c
Landbouw en visserij	-.03	.02	-.02	.03
Aantal eigenaren (ln)	.06	.07	.06 ^a	.07
Raad van Commissarissen	.03	.04	.03	.04
Eigenaar-management overlap	-.05	-.04	-.03	-.06
Familiebetrokkenheid	-0.1	-.02	-.02	.49
Kwaliteit van de relaties	.09 ^a			.07
Gezamenlijke visie		.04		-.09
Netwerkmobilisatie			.14 ^c	.25 ^c
Familiebetrokkenheid x netwerk mobilisatie				-.081 ^b
Familiebetrokkenheid x kwaliteit relaties				-.028
Familiebetrokkenheid x gezamenlijke visie				.56
R kwadraat				.146 ^c
F statistiek				7.332
DF (df1, df2)				16.691

^a: $p < 0.05$; ^b: $p < 0.01$; ^c: $p < 0.001$; $N = 708$

Model 2 geeft aan dat de gezamenlijke visie van de eigenaren geen significant effect heeft op productinnovaties, hypothese 1b kan worden verworpen. Model 3 laat zien dat er een significant positief effect is van netwerkmobilisatie op het realiseren van productinnovatie. Hypothese 2 wordt hiermee ondersteund.

In model 4 worden de verschillende verklarende variabelen samen opgenomen en worden de moderatie-effecten uit de derde groep hypothesen berekend. Alleen het verwachte negatieve effect van de familiebetrokkenheid in hypothese 3c kan worden aangetoond. Hypothese 3a en 3b kunnen niet worden aangetoond. Er is dus een significant negatief effect van de familiebetrokkenheid als moderator van de relatie tussen enerzijds de mobilisatie van het netwerk van de eigenaren en anderzijds productinnovatie. Eigenaren van bedrijven met een sterke familiebetrokkenheid zijn relatief passief in het mobiliseren van hun netwerk als ondersteuning bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Model 4 geeft tevens aan dat het significante positieve effect van de kwaliteit van de relaties komt te vervallen als het samengenomen wordt met netwerk-

mobilisatie; dit duidt op een mediatie-effect. Een aanvullende analyse toont met behulp van een bootstrap test zoals aanbevolen door Preacher en Hays (2008) inderdaad een mediatie-effect aan¹: de kwaliteit van de relaties tussen de eigenaren heeft via de mobilisatie van het netwerk een indirect positief effect op productinnovatie. Interne elementen van sociaal kapitaal versterken zo het externe element van sociaal kapitaal.

Van de controlevariabelen heeft de bedrijfsomvang een positief effect, de groeifase een positief effect en de leeftijd van het bedrijf een significant negatief effect. Opvallend is verder dat de familiebetrokkenheid geen direct effect heeft op productinnovatie, maar dus alleen als moderator op de relatie tussen netwerkmobilisatie en innovatie.

8 Implicaties voor de praktijk

Het onderzoek heeft praktische relevantie voor de eigenaren van niet-beursgenoteerde bedrijven. Eigenaren worden aangemoedigd om te werken aan de verbindende elementen van sociaal kapitaal. De resultaten geven een indicatie dat investeren in het opbouwen van

interpersoonlijke relaties binnen de groep van eigenaren een indirect positief effect zal hebben op de productinnovatie. Adviseurs kunnen daarbij helpen door het verhogen van het bewustzijn aangaande het belang van deze 'zachte' factoren. Eigenaren kunnen het bedrijf verder ondersteunen door het actief ontwikkelen van nieuwe externe contacten en het identificeren en benutten van mogelijkheden vanuit hun bestaande netwerk (de brugfunctie van sociaal kapitaal). Familiale ondernemers in het bijzonder, zijn gebaat bij aandacht voor dit aspect omdat ze bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten relatief laag scoren op deze brugfunctie van sociaal kapitaal.

De uitkomsten van dit onderzoek gecombineerd met modellen van Lin (1999) en Gedeljovic et al. (2012) zijn te vertalen naar een focus op een procesbenadering van sociaal kapitaal volgens figuur 1.

Figuur 1 Een procesbenadering van sociaal kapitaal

Sociaal Kapitaal: een procesbenadering (gebaseerd op Lin, 1999)



Om grip te krijgen op het fenomeen sociaal kapitaal is het zinvol om de vergelijking te maken met andere bedrijfsmiddelen als personeel en productiemiddelen. Voor alle bedrijfsmiddelen geldt dat aanwezigheid een eerste vereiste is maar dat er vervolgens een inspanning moet worden geleverd om een positief resultaat te behalen. Hoe effectiever en efficiënter de inspanning is, hoe hoger het rendement. Dit proces wordt in een familiebedrijf beïnvloed door de mogelijk positieve en negatieve aspecten zoals beschreven in tabel 3. In een familiebedrijf richt de sturing op dit proces zich op het stimuleren van positieve aspecten en het ombuigen, wegnemen van de negatieve kenmerken.

Zoals figuur 1 laat zien zijn er 3 fasen te onderscheiden: input – actie – output. Bij de eerste stap gaat het om het kritisch vaststellen van het sociaal kapitaal dat op een bepaald moment vanuit de eigenaren beschikbaar is. Hierbij kan gedacht worden aan een gezamenlijke visie op de toekomst van het bedrijf, het vertrouwen tussen de eigenaren dat zich vertaalt naar vertrouwen in het management, en een groot netwerk. Deze analyse moet leiden tot het bepalen van de sterkten en zwakten van een bedrijf. Het kan bijvoorbeeld

ook zo zijn dat er juist geen overeenstemming is wat de strategie van het bedrijf zou moeten zijn of dat het beschikbare netwerk juist relatief klein is.

De volgende stap is het ontwikkelen en activeren van het sociaal kapitaal. Afhankelijk van de Ausgangssituation moet er een plan worden gemaakt hoe het sociaal kapitaal versterkt kan worden. Een concreet voorbeeld bij bonding sociaal kapitaal is het opstellen van een eigenaarsplan om zo een gezamenlijke visie op de toekomst van het bedrijf te ontwikkelen. Andere voorbeelden zijn het maken van afspraken over communicatie tussen eigenaren onderling en het regelmatig evalueren van het functioneren van de samenwerking tussen eigenaren. Bij bridging sociaal kapitaal kan het gaan om het actief benaderen van het huidige netwerk maar ook om het vergroten van het netwerk door het aangaan van nieuwe contacten. Een ander voorbeeld is het instellen van een Raad van Advies om zo externe expertise en kennis bij het bedrijf te betrekken. Deze actieve werkwijze zal leiden tot rendement in de vorm van toegevoegde waarde voor het bedrijf. Zo scoorden bedrijven in het onderzoek relatief hoog op het realiseren van productinnovaties. De verwachting is dat op het gebied van sociaal kapitaal in het MKB nog veel onbenut potentieel ligt. Een bewuste strategie om dit potentieel te ontwikkelen en activeren zal veel toegevoegde waarde hebben.

9 Conclusie

Dit onderzoek laat een positief effect van sociaal kapitaal op het realiseren van productinnovaties zien. Hierbij gaat het om het indirecte positieve effect van de verbindende elementen van sociaal kapitaal (goede relaties, gezamenlijke visie) en om het directe positieve effect van de overbruggende elementen (inzetten van netwerk). Eigenaren zijn geïdentificeerd als belangrijke actoren in het benutten en activeren van hun sociaal kapitaal in dienst van het bedrijf. Het onderzoek laat echter ook zien dat familie-eigenaren relatief slecht scoren op de brugfunctie van sociaal kapitaal: het ondersteunen van de onderneming door het actief ontwikkelen van nieuwe externe contacten en het identificeren en benutten van mogelijkheden vanuit hun bestaande netwerk. Hier ligt een kans tot verbetering. Onder de huidige dynamische en uitdagende marktomstandigheden is het belangrijk dat eigenaren een duidelijke strategische koers varen, gericht zijn op samenwerken en oog hebben voor nieuwe ontwikkelingen. Het optimaal benutten van het beschikbare sociaal kapitaal is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Maar de aandacht voor sociaal kapitaal zal tevens helpen bij een andere belangrijke wens van de meeste familiale eigenaren: het versterken van de harmonie binnen de familie. ■

Dr. Ilse A. Matser (1969) is lector Familiebedrijven bij de hogeschool Windesheim sinds begin 2010. Ze is daarnaast als directeur verbonden aan het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf. Haar onderzoek richt zich voornamelijk op het versterken van continuïteit in familiebedrijven door aandacht

voor goed bestuur waarbij de rol van de eigenaren en de ontwikkeling van sociaal kapitaal belangrijke thema's zijn. Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift *Strategic Resources and Family Firm Performance*. Op 18 januari 2013 heeft bij de Universiteit Utrecht de verdediging plaatsgevonden.

Noten

■ De berekening op basis van de bootstrap-methode van Preacher & Hays geeft een 95%

betrouwbaarheidsinterval van 0.0233 tot 0.0977 voor het indirecte effect, met de laagste en hoog-

ste waarde beiden boven 0, dit duidt op een significant mediatie-effect.

Literatuur

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bergfeld, M.M.H., & Weber, F.M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80-94.
- Carr, J.C., Cole, M.S., Ring, J.K. & Blettner, D.P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(6), 1207-1227.
- Flören, R.H., Uhlaner, L.M., & Berent-Braun, M.M. (2010). *Family business in the Netherlands characteristics and success factors*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., & Kellermanns, F.W. (2012). The adolescence of family firm research. Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 22-51.
- McKinsey Global Survey Report (2010). *Innovation and commercialization*. McKinsey & Company.
- Matser, I.A. (2013). *Strategic resources and family firm performance* [Doctoral dissertation]. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157-185.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- O'Boyle Jr., E.H., Pollack, J.M., & Rutherford, M.W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.
- Pearson, A.W., Carr, J.C., & Shaw, J.C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), 949-969.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone*. New York: Simon & Schuster.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-358.
- Sorenson, R.L., Goodpaster, K.E., Hedberg, P.R., & Yu, A. (2009). Family capital, family business, and free enterprise. *Family Business Review*, 22(3), 193-195.
- Subramaniam, M., & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(3), 464-476.
- Zahra, S.A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366.
- Zahra, S.A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65.

Appendix Items vragenlijst

Gezamenlijke visie	Geheel oneens					Geheel eens
Eigenaren voelen zich verbonden om het vermogen eerder als groep dan als individu te beheren.	1	2	3	4	5	
Eigenaren delen dezelfde visie over het bedrijf.	1	2	3	4	5	
Eigenaren proberen het bedrijf in tegengestelde richting te sturen. (omgekeerde schaal)	1	2	3	4	5	
Eigenaren zijn het eens over de belangrijkste doelen.	1	2	3	4	5	
Kwaliteit van de relaties						
Eigenaren zijn geneigd elkaar te vertrouwen.	1	2	3	4	5	
Eigenaren zijn open en eerlijk naar elkaar.	1	2	3	4	5	
Eigenaren hebben goede coöperatieve relaties.	1	2	3	4	5	
Eigenaren werken samen als een team.	1	2	3	4	5	
Netwerkmobilisatie						
Eigenaren praten enthousiast over het bedrijf met mensen buiten het bedrijf.	1	2	3	4	5	
Eigenaren helpen het netwerk van het bedrijf uit te breiden door externe contacten te leggen.	1	2	3	4	5	
Eigenaren helpen om nieuwe kansen voor het bedrijf te vinden of te creëren.	1	2	3	4	5	
Familiebetrokkenheid						
Twee of meer directeuren hebben een familierelatie met de eigenaren.	1 = ja and 0 = nee					
Het bedrijf is in handen van dezelfde familie voor twee of meer generaties.	1 = ja and 0 = nee					
Er is een familierelatie tussen de eigenaren.	1 = ja and 0 = nee					
De familie heeft een aanzienlijke invloed op de strategie van het bedrijf.	1 = ja and 0 = nee					
Productinnovatie (gestandaardiseerde scores)						
Producten zijn nieuw voor het bedrijf en industrie, of nieuw voor de wereld.	1 = geen innovatie, 2 = nieuw voor bedrijf of industrie 3 = nieuw voor de wereld					
Percentage van de omzet van vorig boekjaar afkomstig van nieuwe producten en diensten.	% de omzet					
Bedrijfsstrategie gericht op het als eerste op de markt komen met nieuwe producten en diensten	1	2	3	4	5	