

Het belang van de juiste baas

Ahold en het Belgische Delhaize gaan mogelijk samen verder. Ik denk terug aan de avonden dat ik na mijn werk in Brussel door Delhaize struinde op zoek naar zo'n heerlijke culinaire kant-en-klaar-maaltijd. Als deze fusie doorgaat wordt het ook echt smullen bij de Albert Heijn. Zo'n tien jaar geleden snuffelden deze twee supermarkten ook al eens aan elkaar en sindsdien nog wel vaker, maar de serieus constructieve gesprekken moesten wachten tot de familie uit het Delhaize-concern besloot op de achtergrond te blijven en het bedrijf liet leiden door een professionele ceo.

Het in 1867 opgerichte familiebedrijf Delhaize werd gerund door de zes zonen van Jacques Delhaize. Familiebedrijven en vooral die waarin een patriarch uit de familie zelf het bedrijf runt, spreken altijd enorm tot de verbeelding en winnen veler sympathie. De familie die zelf het bedrijf leidt heeft hart voor de zaak, kent het bedrijf tot in de haarvaten en heeft een langetermijnstrategie.

Een standaard principaal-agentmodel uit de economische theorie laat dan ook zien dat – als alle omstandigheden gelijk blijven – de familie-ceo die het residuele inkomen van het bedrijf toekomt er maximaal belang bij heeft dat het bedrijf floreert.

En toch is Ahold blij dat de familie Delhaize zich op de achtergrond houdt. Waarom eigenlijk?

Kort gezegd komt het erop neer dat 'alle omstandigheden' niet gelijk zijn. Los van het feit dat familie-ceo's een ander type bedrijven leiden, blijkt ook uit eerder onderzoek dat familie-ceo's, vooral als het de oudste zonen zijn, vaker slechte managementpraktijken overnemen en minder gericht zijn op het maximaliseren van aandeelhouderswaarde. Oriana Bandiera, de LSE-hoogleraar die vorige week bij de Erasmus School of Economics was, voegt hier nieuwe inzichten aan toe. Zij onderzocht de dagbesteding van meer dan duizend ceo's wereldwijd en vond grote verschillen tussen familie-ceo's en professionele ceo's (Bandiera *et al.*, 2014). Uit haar studie blijkt dat familie-ceo's, los van allerlei andere verschillen tussen de met elkaar vergeleken be-



SANDRA PHLIPPEN

Hoofdredacteur ESB

sandra.phlippen@economie.nl

drijven waar ze werken, bijna negen procent minder uren werken per week. Ze beginnen hun dag later en gaan vaker tussendoor weg voor privé-afspraken. Deze verschillen worden niet verklaard doordat familiebedrijven een andere bedrijfs-cultuur hebben waarin minder uren werken de norm is. Het verschil in werkuren is namelijk afwezig wanneer het professionele ceo's zijn die in de familiebedrijven zijn aangesteld. Nu zou je kunnen denken dat familie-ceo's misschien in minder tijd de firma tot de zelfde productiviteit kunnen bewegen, maar ook dat blijkt niet het geval. Familie-ceo's hechten een grotere waarde aan hun eigen vrije tijd, zelfs wanneer dit ten koste gaat van de productiviteit van het bedrijf.

Het belang van tijd kan in het geval van een ceo niet worden onderschat. Het besteden van tijd staat voor het besteden van aandacht en die wordt steeds schaarser naarmate men zich richting de top van een organisatie beweegt. De allocatie van die aandacht hangt af van de strategische prioriteiten van de ceo. De precieze kanalen waarlangs deze strategische prioriteiten zich precies vertalen in hogere productiviteit is nog onbekend. Maar minstens zo interessant is de vraag waarom de familie-ceo zo veel meer belang hecht aan vrije tijd terwijl dit ten koste van de productiviteit gaat. Bandiera vindt een aanwijzing hiervoor in het verschil in vermogen. Familie-ceo's zijn vermogender en dat is sterk gecorreleerd met minder werkuren. Dit is weer in lijn met de economische theorie, want als je meer vermogen hebt, zijn je opportuniteitskosten van vrije tijd lager en dus werken vermogende familie-ceo's minder. Ahold heeft de juiste beslissing genomen door te wachten met het verkennen van een fusie met Delhaize totdat er een professionele ceo aan het roer zou staan. Een fusie is immers een grote verandering waarbij elke beschikbare minuut aandacht hard nodig zal zijn.

LITERATUUR

Bandiera, O., A. Prat en R. Sadun (2014) *Managing the family firm: evidence from CEOs at work*. *Harvard Business School Working Paper*, 14(44).