

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

De drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven

Promotor :
dr. Julie DEKKER

Bram Kurvers

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting accountancy en financiering*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

De drijfveren tot professionalisering binnen private
familiebedrijven

Promotor :
dr. Julie DEKKER

Bram Kurvers

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering*

Voorwoord

Deze thesis vormt het slotstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met als afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt.

Vooraleer over te gaan tot een uiteenzetting van mijn onderzoek, dienen nog een paar woorden van dank uitgesproken te worden.

Als eerste zou ik graag mijn promotor, dr. Julie Dekker willen bedanken voor de begeleiding in het verwezenlijken van deze thesis.

Ook zou ik graag alle bedrijven die hebben meegewerkt aan dit onderzoek willen bedanken. De acht geïnterviewde bedrijven maakten allen tijd vrij om mij te ontvangen en te helpen bij het maken van de case study in deze thesis.

Als laatste zou ik nog graag mijn ouders en vrienden willen bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en motivatie in het schrijven van deze masterproef.

Samenvatting

Het onderwerp van deze thesis is "de drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven". Om deze te onderzoeken werd een verkennende literatuurstudie en een case study met 8 bedrijven gedaan. In het totaal zijn er zeven hoofdstukken in deze masterproef die allen belangrijk zijn.

Het eerste hoofdstuk omvat de inleiding. Hierin wordt de probleemstelling uiteengezet, alsook de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. De opzet van de thesis wordt ook nog kort toegelicht.

Het tweede hoofdstuk heeft de titel "Het privaat familiebedrijf". Het is ook een inleidend hoofdstuk dat de focus van het onderzoeksgebied aangeeft. Hiervoor wordt eerst ingegaan op wat een familiebedrijf is. Daarna wordt het verschil met een niet-familiebedrijf, alsook de verschillen tussen publieke en private ondernemingen toegelicht om het onderscheid duidelijk te maken. Dan wordt er nog ingegaan op de unieke structuur van een familiebedrijf en aangegeven wie de stakeholders zijn. Ook de verschillende soorten private familiebedrijven komen aan bod, deze zijn belangrijk voor latere hoofdstukken in deze thesis.

"Professionalisering" is het derde hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt ook begonnen met een definitie van het begrip. Vervolgens wordt het verschil met een niet-geprofessionaliseerd bedrijf toegelicht. Ten slotte worden een aantal basistheorieën besproken die belangrijk zijn om de drijfveren tot professionalisering te begrijpen.

Het vierde hoofdstuk vormt een samenvoeging van de begrippen professionalisering en familiebedrijf. Hierin wordt namelijk het professioneel familiebedrijf besproken. Hiervoor worden er 4 soorten familiebedrijven op vlak van professionalisering onderscheiden aan de hand van een studie van Dekker et al. (2013). Vervolgens worden de groeistadia en groeiproblemen die zich specifiek kunnen voordoen binnen familiebedrijven besproken. Als laatste wordt er dan nog ingegaan op de mogelijke voordelen van professionalisering.

Het vijfde hoofdstuk vormt het laatste hoofdstuk met betrekking tot de literatuurstudie. Hierin worden de drijfveren tot professionalisering besproken aan de hand van bestaande literatuur. In het totaal konden er vier drijfveren onderscheiden worden, namelijk de externe omgeving, toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei, garanderen van de continuïteit binnen de onderneming en het minimaliseren van principaal-agent conflicten. Deze vier drijfveren worden allen nader bekeken in aparte secties om een duidelijk overzicht te vormen van diverse onderzoeken. Doorheen dit hoofdstuk worden een aantal proposities opgesteld die onderzocht zullen worden in de case study.

De case study wordt besproken in hoofdstuk 6. Als eerste wordt er ingegaan op een aantal algemene kenmerken van het onderzoek en op de methodologie van het onderzoek. Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven van alle geselecteerde bedrijven met de belangrijkste conclusies uit ieder interview. Daarna volgt dan een samenvoeging van alle individuele cases. Hierin worden de bevindingen van de interviews naast elkaar gezet en eventuele trends onderscheiden. In dit stuk zullen ook de eerste proposities, die gesteld werden in hoofdstuk 5, beantwoord worden. Vervolgens is er een globale toetsing van proposities die niet per individueel familiebedrijf onderzocht werden. Hierbij wordt de mate van professionalisering, aan de hand van hoofdstuk 4 en 5, getoetst aan verscheidene bevindingen.

Ten slotte volgt er in hoofdstuk 7 nog een conclusie en bemerkingen waarin een duidelijk overzicht wordt gegeven van de bevindingen van dit onderzoek en de bemerkingen hierop. In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de literatuurstudie en deze van de case study samengebracht.

Inhoudstafel

1 Inleiding.....	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	2
1.3 Opzet thesis	2
2 Het privaat familiebedrijf.....	5
2.1 Definitie familiebedrijf.....	5
2.2 Verschil tussen familiebedrijf en niet-familiebedrijf.....	7
2.3 Verschil tussen publiek en privaat bedrijf.....	8
2.4 Structuur en belanghebbenden binnen een familiebedrijf.....	9
2.5 Soorten private familiebedrijven	11
2.6 Focus onderzoeksgebied	13
3 Professionalisering.....	15
3.1 Definitie professionalisering.....	15
3.2 Verschil tussen een geprofessionaliseerd en een niet-geprofessionaliseerd bedrijf.....	16
3.3 Basistheorieën rond professionalisering	18
3.3.1 Agency theorie.....	18
3.3.2 Groeitheorie.....	21
3.3.3 Institutionele theorie.....	23
4 Professioneel familiebedrijf.....	25
4.1 Soorten geprofessionaliseerde familiebedrijven	25
4.2 Stadia van groei voor familiale organisaties.....	27
4.3 Groeiproblemen doorheen de stadia	28
4.4 Voordelen van professionalisering voor een familiebedrijf.....	31
5 Drijfveren tot professionalisering	33
5.1 Externe omgeving.....	34
5.2 Toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei	37
5.3 Garanderen van continuïteit binnen de onderneming.....	38
5.4 Minimaliseren van principaal-agent conflicten	40

6. Case study	43
6.1 Algemeen	43
6.2 Methodologie.....	45
6.3 Beschrijving individuele cases	48
6.3.1 Oosterbosch B.V.B.A.....	50
6.3.2 Frederix N.V.	53
6.3.3 Janssen N.V.....	55
6.3.4 Kumpen N.V.....	56
6.3.5 Isola Belgium N.V.	58
6.3.6 Hendrikx Brandstoffen N.V.....	60
6.3.7 Beulen N.V.....	61
6.3.8 Torfs N.V.....	63
6.4 Overzicht karakteristieken van de geselecteerde bedrijven.....	65
6.4.1 Propositie 1	71
6.4.2 Propositie 2	73
6.4.3 Propositie 3	76
6.4.4 Propositie 4	77
7 Conclusie.....	81
Literatuurlijst.....	85
Bijlage: vragenlijst.....	93

Lijst met figuren

Figuur 1: Stakeholders binnen een familiebedrijf.	10
Figuur 2: Soorten private familiebedrijven.	12
Figuur 3: Focus van dit onderzoek.	14
Figuur 4: Soorten familiebedrijven op vlak van professionalisering.	26
Figuur 5: Verhouding tussen familie- en niet-familiebedrijven per sector.	36
Figuur 6: Indeling bedrijven volgens soorten private familiebedrijven.	50
Figuur 7: Vijfdimensionaal model met Oosterbosch B.V.B.A, Hendrikx N.V., Beulen N.V. en <i>autocracy</i>	67
Figuur 8: Vijfdimensionaal model met Frederix N.V., Janssen N.V. en <i>domestic configuration</i>	68
Figuur 9: Vijfdimensionaal model met Kumpen N.V., Isola N.V., Torfs N.V. en <i>administrative hybrid</i>	69

Lijst met tabellen

Tabel 1: Bedrijfsgrootte van de populatie familiebedrijven.	44
Tabel 2: Geselecteerde bedrijven.	49
Tabel 3: Aantal citaten per drijfveer.	65
Tabel 4: Waarden betrokken bedrijven per dimensie.	66
Tabel 5: Mate van professionalisering per bedrijf en soort familiebedrijf. .	70
Tabel 6: Sector familiebedrijf en verhouding familiebedrijven binnen sector.	72
Tabel 7: Mate van professionalisering per bedrijf, soort familiebedrijf en aantal werknemers.	73

1 Inleiding

1.1 Probleemstelling

Familiebedrijven vormen een belangrijke schakel binnen de structuur van een land. Uit de studie van Fang et al. (2012) blijkt dat familiale ondernemingen minder voorkomen in volwassen economieën dan in ontwikkelende economieën. Toch zijn binnen België twee derde van de private ondernemingen familiebedrijven (Neubauer en Lank, 1998). Hierdoor hebben ze een groot aandeel in de creatie van welvaart en jobs (Astrachan en Shanker, 2003). Het belang van familiebedrijven voor de Belgische economie is dus niet te onderschatten. In de studie van Lambrecht en Molly (2011) is vastgesteld dat Belgische familiebedrijven samen één derde van het bruto binnenlands product (bbp) uitmaken. Ook op het vlak van werkgelegenheid spelen familiebedrijven een grote rol. Uit de studie van Lambrecht en Molly (2011) blijkt dat 45% van de arbeidsplaatsen, in de private sector, zich binnen familiebedrijven bevinden.

Opmerkelijk is dat veel familiebedrijven geen lang leven gegund zijn. Hoewel de meeste nieuw opgerichte ondernemingen familiebedrijven zijn, worden maar ongeveer 30% van de familiebedrijven overgedragen naar de tweede generatie (Ward, 1987). Slechts 13% van de familiebedrijven overleven tot de derde generatie van de familie. Om als familiebedrijf te overleven, zijn 3 pijlers zeer belangrijk. Deze bestaan uit voortgezet ondernemerschap, blijvende familiale betrokkenheid en een professioneel management (Johanisson en Huse, 2000).

Veel ondernemingen professionaliseren in het verloop van hun bestaan. Vaak wordt hierbij niet uitgesproken nagedacht over professionalisering in het algemeen, maar kijken ze eerder naar specifieke aspecten van professionalisering, die gerelateerd zijn aan de specifieke noden van het familiebedrijf. Er zal bijvoorbeeld meer aandacht gegeven worden aan formele training van het management, vastgelegde verantwoordelijkheden of het invoeren van controlesystemen. Ook wanneer een familiebedrijf in de overgang naar de volgende generatie zit, kan een vorm van professionalisering helpen om ervoor te zorgen dat de aanwezige werknemers en familieleden de noodzakelijke vaardigheden krijgen om het bedrijf te leiden. Op dit moment staan 1 op de 5 Limburgse familiebedrijven aan de vooravond van een opvolging (LPF, 2011).

De drijfveren tot professionalisering zijn het onderwerp van deze thesis. Deze zullen zowel worden onderzocht vanuit een grondige literatuurstudie alsook vanuit een case study waarbij verschillende familiebedrijven worden vergeleken op vlak van hun drijfveren tot professionalisering. Voor deze thesis wordt specifiek gebruik gemaakt van private familiebedrijven aangezien zij in grotere mate vertegenwoordigd zijn in België. Publieke familiebedrijven daarentegen komen minder frequent voor en zijn onder andere aan een strengere wetgeving gebonden waardoor zij meer redenen hebben om te professionaliseren dan private familiebedrijven. Dit verschil tussen publieke en private familiebedrijven wordt in een later hoofdstuk verder besproken.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Voor het onderzoeken van de drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven zijn er 1 centrale onderzoeksvraag en 4 deelvragen geformuleerd. Antwoorden worden gezocht aan de hand van een literatuurstudie en een case study.

Centrale onderzoeksvraag

- Wat zijn de drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven?

Deelvragen centrale onderzoeksvraag

- Hoe kan een familiebedrijf gedefinieerd worden en welke verschillen bestaan er tussen een familiebedrijf en niet-familiebedrijf?
- Wat kan er verstaan worden onder professionalisering en hoe onderscheidt een professioneel bedrijf zich van andere bedrijven?
- Welke link bestaat er tussen familiebedrijven en professionalisering?
- Welke interne en externe bedrijfsfactoren leiden tot het professionaliseren van private familiebedrijven?

1.3 Opzet thesis

Het doel van deze thesis is om de drijfveren tot professionalisering voor private familiebedrijven te onderzoeken. Hierbij wordt eerst gebruik gemaakt van een uitgebreide literatuurstudie om de belangrijkste begrippen te verklaren. In hoofdstuk 2 wordt het begrip familiebedrijf besproken om te achterhalen wat precies hieronder kan verstaan worden. De verschillen tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf, alsook de verschillen tussen een publiek en privaat bedrijf, worden hier toegelicht. Ten slotte worden in dit hoofdstuk ook zes verschillende soorten familiebedrijven beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 professionalisering besproken samen met de verschillen tussen een geprofessionaliseerd en niet-geprofessionaliseerd bedrijf. In dit hoofdstuk worden ook de belangrijkste theorieën in verband met professionalisering weergegeven.

In het 4^{de} hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de link tussen een familiebedrijf en professionalisering. Hier worden vier types van familiebedrijven weergegeven die allen een andere gradatie van professionalisering omvatten. Deze worden verder gebruikt in de case study. Vervolgens wordt ingegaan op de stadia van groei bij familiebedrijven en de groeiproblemen die hierdoor ontstaan. Als laatste wordt onder dit hoofdstuk nog ingegaan op de voordelen van professionalisering voor een familiebedrijf. Hoofdstuk 5 gaat in op de kern van het onderzoek, namelijk de drijfveren tot professionalisering. In deze thesis worden er 4 besproken, namelijk de externe omgeving, de toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei, het garanderen van continuïteit binnen de onderneming en het minimaliseren van principaal-agent conflicten.

Na deze uitgebreide literatuurstudie wordt de literatuur toegepast op een case study waarbij een aantal private familiebedrijven met elkaar vergeleken zullen worden op vlak van professionalisering. Deze wordt besproken in hoofdstuk 6. Hierbij wordt eerst in het algemeen de case study en methodologie besproken. Daarna wordt een overzicht gegeven van de geïnterviewde bedrijven en de conclusies die hieruit getrokken kunnen worden. Het is hier de bedoeling om de drijfveren tot professionalisering voor ieder bedrijf apart te onderzoeken. Daarna worden deze bedrijven met elkaar vergeleken om gelijkenissen en tegenstellingen te identificeren. Er zal dan worden gezocht naar een verklaring voor deze patronen. Ten slotte volgen in hoofdstuk 7 de conclusies van dit onderzoek.

2 Het privaat familiebedrijf

In de eerste onderzoeksvraag staat het familiebedrijf centraal. Daarom wordt in dit hoofdstuk het begrip familiebedrijf toegelicht om een goed beeld te krijgen van wat een familiale organisatie nu net inhoudt. Daarna worden de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, alsook de verschillen tussen private en publieke ondernemingen beschreven. Vervolgens komen de structuur en de belanghebbenden binnen een familiebedrijf aan bod. Ten slotte wordt een onderscheid gemaakt tussen 6 soorten private familiebedrijven.

2.1 Definitie familiebedrijf

Binnen de academische literatuur is geen eenduidige definitie van het begrip familiebedrijf merkbaar. Dit komt omdat er verschillende soorten en groottes van familiebedrijven zijn. Zo kan een familiebedrijf bestaan uit tien werknemers die allemaal uit dezelfde familie komen. Het is echter ook mogelijk dat het bedrijf 800 werknemers tewerkstelt, waarbij er alleen maar familieleden binnen de raad van bestuur werkzaam zijn. Door deze hoge mate van heterogeniteit is het moeilijk om tot 1 globale definitie te komen. Een voorbeeld van één van de eerst gebruikte definities kunnen we terugvinden bij Babicky (1987). Hij definieert het familiebedrijf als:

“Is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise.”

Dit is echter een basisdefinitie die niet alle aspecten van een familiale onderneming omvat. Om op dit vlak tegemoet te komen, hebben Chua et al. (1999) 21 verschillende definities van familiebedrijven bestudeerd. Deze werden gevonden in bestaande academische literatuur. Door het bekijken en vergelijken van deze verschillende definities hebben zij een omschrijving van het familiebedrijf proberen te creëren die alle relevante aspecten omvat.

Binnen deze onderzochte definities kwamen enkele opmerkingen naar voren over hoe een familiebedrijf nu echt gedefinieerd moet worden. Onderzoekers zijn het erover eens dat betrokkenheid van een familie in de onderneming, de organisatie onderscheid van anderen (Miller en Rice, 1967). Het bezitten van de meerderheid in het eigenaarschap en/of management wijst op betrokkenheid van de familie (Handler, 1989). Er zijn nog andere factoren die een familiebedrijf uniek maken. Een familiale onderneming heeft namelijk een patroon van eigendom, governance, management en opvolgingsmaterie die in grote mate verweven zijn met de familie (Chua et al., 1999). Deze aspecten beïnvloeden de doelstellingen van het bedrijf, de structuur van de organisatie en hoe deze twee elementen zijn geformuleerd, gecreëerd en geïmplementeerd.

Een probleem tussen de verschillende definities van familiebedrijven ontstaat door de visies op eigenaarschap en management (Chua et al., 1999). Iedere onderzoeker is het erover eens dat bedrijven wiens bestuur volledig uit familieleden bestaat en waarbij het eigenaarschap en het management volledig beïnvloed wordt door deze familieleden, een familiebedrijf is. Er ontstaat pas een probleem wanneer we deze twee begrippen apart gaan bekijken. Niet iedereen vindt dat wanneer familieleden alleen de managementfuncties bekleden en geen of in slechts in beperkte mate eigenaar zijn van het bedrijf, men kan spreken van een familiebedrijf. Ook wanneer zij de volledige of de meerderheid van de eigendomsrechten in hun bezit hebben, maar zij niet verantwoordelijk zijn voor het dagelijkse bestuur van het bedrijf en dus geen managementfuncties bekleden in het bedrijf, bestaat er onduidelijkheid opdat er gesproken kan worden van een familiebedrijf of niet.

Als conclusie beschouwen Chua et al. (1999) dat de essentie van een familiebedrijf bestaat uit de visie die gecreëerd wordt door een familie en de mogelijkheid om deze visie te verzekeren over verschillende generaties van dezelfde familie. Om dit te integreren samen met de onderzochte definities komen zij tot de volgende omschrijving van een familiebedrijf:

“The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.”

Door deze definitie kunnen we een familiebedrijf beschouwen als een visie die gecreëerd en nagestreefd wordt door een dominante coalitie gecontroleerd door een familie of een klein aantal families. Deze definitie specificeert niet hoeveel leden van de familie tot de eigenaars of het management moeten behoren. Ook wordt in deze definitie niet gesteld dat enkel de noden van de familie van belang zijn. Toekomstige doelstellingen kunnen eveneens betrekking hebben op de samenleving in zijn geheel.

De bovenstaande definitie van Chua et al. (1999) wordt gebruikt door meerdere onderzoekers. Deze definitie wordt meestal aangevuld door het invoeren van een meetbaar getal om ze werkbaar te maken. Voor deze thesis zullen we een definitie van Chrisman et al. (2004) volgen. Deze wordt gekozen omdat het een meetbaar getal bevat over hoeveel aandelen er nog binnen de familie moeten gehouden worden. De definitie luidt:

“The applied definition regards a firm as being a family firm if more than 50% of ordinary voting shares are owned by members of the largest single family group related by blood or marriage.”

De 50% regel binnen deze definitie wordt als criteria gebruikt bij het selecteren van de familiebedrijven voor de case study.

2.2 Verschil tussen familiebedrijf en niet-familiebedrijf

Tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zijn meerdere verschillen zichtbaar. Zo vermelden Miller en Rice (1967) dat het voornaamste verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bestaat in de betrokkenheid van de familie binnen de onderneming.

Jorissen et al. (2001) hebben enkele bedrijfsspecifieke verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven onderzocht binnen België. Bij het bekijken van het aantal werknemers hebben ze vastgesteld dat familiebedrijven significant kleiner zijn dan andere bedrijven. Wall (1998) en Klein (2000) vonden in voorgaand onderzoek vergelijkbare resultaten. Het gemiddeld aantal werknemers binnen familiale ondernemingen bedraagt 29 personen terwijl niet-familiale bedrijven gemiddeld 200 werknemers tewerkstellen. Ook op vlak van grootte van de activa kan besloten worden dat familiebedrijven significant kleiner zijn. Zo beslaan de activa binnen familiebedrijven gemiddeld 3,57 miljoen euro ten opzichte van 61,42 miljoen euro bij andere bedrijven. De onderzoekers vinden echter geen significant verschil omtrent de leeftijd van de ondernemingen. Het gemiddeld familiebedrijf is 24 jaar oud. Niet-familiebedrijven zijn daarentegen gemiddeld 25,2 jaar oud. Opvallend is wel dat familiebedrijven minder actief zijn binnen de dienstensector dan andere bedrijven. Binnen dit onderzoek hebben Jorissen et al. (2001) meerdere vlakken zoals CEO karakteristieken, strategie en omgeving, managementinformatiesystemen, financieringsproblemen, prestaties en groei bekeken. Deze worden besproken in de volgende alinea's.

Bij het analyseren van CEO-karakteristieken kunnen een paar verschillen opgemerkt worden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Jorissen et al., 2001). Zo werd vastgesteld dat CEO's van familiebedrijven gemiddeld gezien ouder zijn. Tevens bekleden familiale CEO's een langere ambtstermijn en hebben ze minder frequent binnen andere bedrijven gewerkt dan CEO's van niet-familiebedrijven. De aanwezigheid van oudere CEO's binnen familiale ondernemingen is tevens vastgesteld door Gallo (1995). Ook het feit dat familiale CEO's langere ambtstermijnen hebben werd reeds vermeld door Flören (1998). Vaak hebben deze CEO's van familiebedrijven ook ouders die gewerkt hebben binnen hetzelfde bedrijf, zoals eveneens vermeld door Dyer (1992). Bij opleidingsniveau hebben Jorissen et al. (2001) gevonden dat CEO's van familiebedrijven en niet-familiebedrijven verschillende educatieve graden behaald hebben. CEO's van familiebedrijven zijn gemiddeld lager geschoold. Bij het bekijken van additionele training van CEO's is er geen significant verschil gevonden tussen de verschillende bedrijven.

Op vlak van strategie en omgeving kan geconcludeerd worden dat familiebedrijven minder export-georiënteerd zijn dan niet-familiebedrijven (Jorissen et al., 2001). Dit werd eveneens bevestigd door Gallo (1993). Op vlak van toekomstgerichte strategie en onzekerheid binnen de omgeving zijn er geen significante verschillen merkbaar tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Een ander verschil stelt zich bij managementinformatiesystemen (Jorissen et al., 2001). Zowel Jorissen et al. (2001) als Westhead (1997) stellen dat familiebedrijven minder vertrouwen op korte termijn formele planningsystemen om beslissingsprocessen te ondersteunen dan niet-

familiebedrijven. Met betrekking tot lange termijn formele planning werd geen significant verschil ontdekt. Ook bij het analyseren van controlesystemen kon vastgesteld worden dat familiebedrijven minder gebruik maken van financiële controlesystemen. Wanneer echter gekeken werd naar operationele controlesystemen kon geen besluit genomen worden. Bij familiebedrijven wordt er eveneens minder gebruik gemaakt van variabele beloningssystemen. Dit werd eveneens vermeld door Cromie et al. (1995).

Ten slotte werd er nog onderzoek gedaan naar financieringsproblemen, prestaties en groei (Jorissen et al., 2001). Op vlak van financieringsproblemen kon er besloten worden dat familiale ondernemingen meer lange termijn financieringsproblemen hebben dan niet-familiale ondernemingen. Deze trend is niet bevestigd wanneer er gekeken werd naar korte termijn financiering. Bij het bekijken van prestaties kon niet vastgesteld worden dat familiebedrijven een hogere winstgevendheid verkrijgen dan andere bedrijven. Andere onderzoekers hebben dit wel gevonden. Zo vermelden Gallo en Estapé (1992) en Coleman en Carsky (1999) dat familiale bedrijven zowel een hogere *return on equity* als een hogere *return on assets* genereren dan niet-familiale bedrijven. Er kon niet significant geconcludeerd worden dat familiebedrijven een lager groeivertoonvlak genereren dan niet-familiebedrijven.

Uit de voorgaande alinea's kan afgeleid worden dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen familiale en niet-familiale ondernemingen. Verschillende elementen zullen verder aan bod komen in deze masterproef. Een eerste is het gemiddeld aantal werknemers binnen familiebedrijven. Deze vormt een belangrijk element bij het beoordelen van de verschillende ondernemingen inzake groei alsook inzake hun opname in de case study. Voorts dienen een aantal algemene kenmerken van familiebedrijven in het achterhoofd gehouden te worden bij het opstellen van de proposities.

2.3 Verschil tussen publiek en privaat bedrijf

In deze thesis wordt er specifiek ingegaan op het private familiebedrijf. Daarom wordt hier het verschil tussen een publiek en privaat bedrijf uitgelegd. Small Business.com geeft hiervoor een duidelijk onderscheid.

Private bedrijven worden gehouden door één aandeelhouder of een kleine groep van aandeelhouders (Small Business.com). Een privaat bedrijf kan bestaan uit een onderneming met beperkte aansprakelijkheid, een vennootschap of een eenmanszaak zolang de aandelen maar privaat gehouden worden en niet publiek verhandelbaar zijn. Deze ondernemingen zijn wettelijk verplicht om bepaalde documentatie bij te houden en de wetten die betrekking hebben op aandeelhouders na te leven. Ze zijn echter niet verplicht om financiële informatie publiek vrij te geven. Hierdoor kunnen zij zich beter focussen op lange termijn groei. Ook hebben private ondernemingen geen goedkeuring nodig van de aandeelhouders over beslissingen die betrekking hebben op operationele activiteiten en de groeistrategie zolang deze vermeld worden in hun bedrijfsdocumenten.

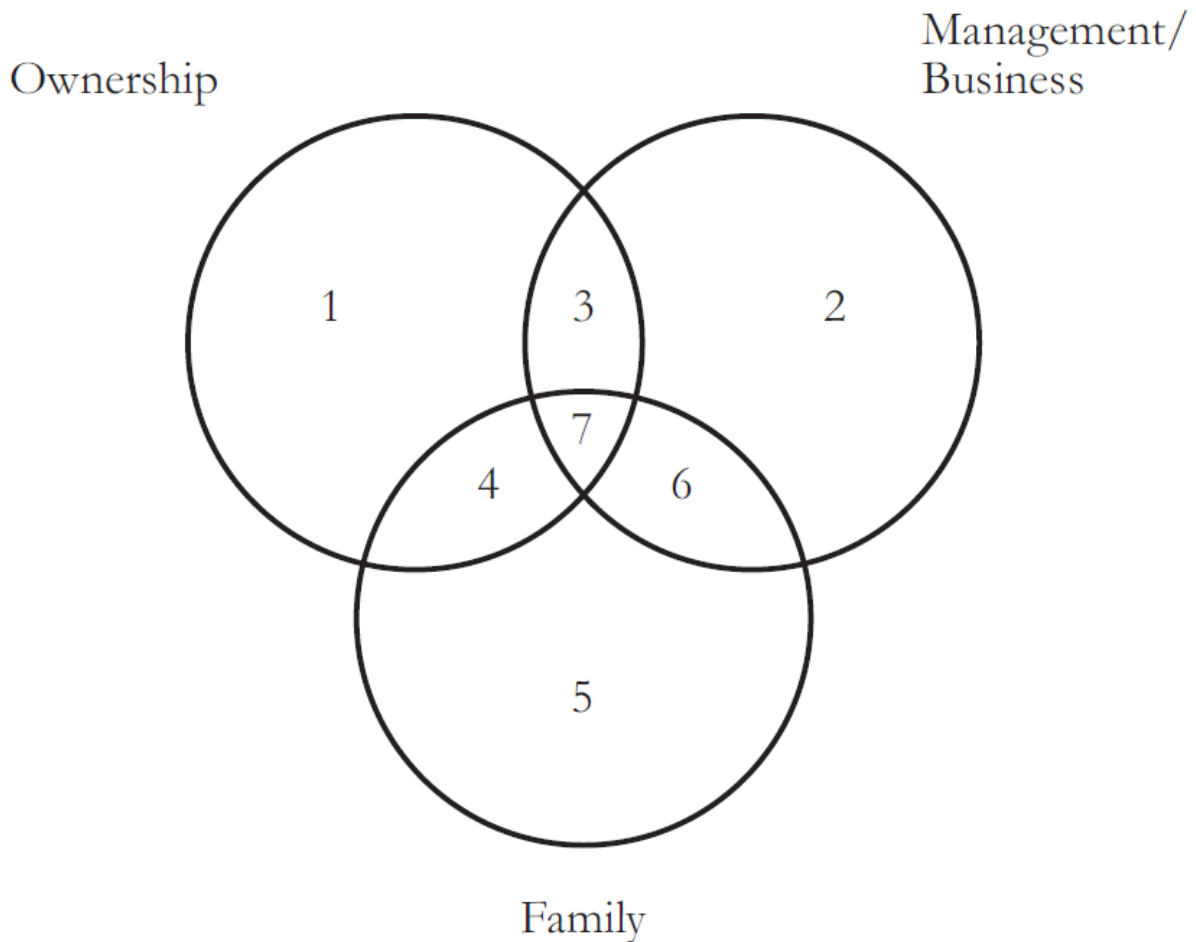
Bij publieke ondernemingen worden de aandelen van het bedrijf publiek verhandeld op een beurs zoals bijvoorbeeld de New York Stock Exchange of NASDAQ (Small Business.com). Publieke bedrijven moeten hun aandeelhouders informeren en goedkeuring krijgen van deze aandeelhouders over onder andere operationele activiteiten, financiële prestatie en managementacties. Het oprichten van een publiek bedrijf is duur en wordt gekenmerkt door een onbeperkte aansprakelijkheid voor de eigenaars van het bedrijf. Een voordeel van publieke bedrijven is dat deze ondernemingen het makkelijker hebben om grote hoeveelheden kapitaal te verkrijgen door het verkopen van aandelen. Investeerders zijn ook sneller geneigd om te investeren in publieke ondernemingen omdat het risico lager is en de kans op hoge beloning groot. Deze ondernemingen zijn ook onderworpen aan strikte overheidsregulering. Zo zijn ze verplicht om de regels neergeschreven in de Sarbanes-Oxley wet op te volgen om de investeerders te beschermen. Tevens moeten ze een jaarlijks rapport opmaken waarin gedocumenteerd wordt over hun prestaties. Publieke ondernemingen kunnen omschakelen naar een privaat bedrijf wanneer de eigenaars aandelen terugkopen van de aandeelhouders. Hierbij maakt het niet uit of deze aandelen deel uitmaken van het publiek, een ander bedrijf, een individu of een kleine groep investeerders.

In deze thesis worden private familiebedrijven besproken. Zoals hierboven vermeld, hebben publieke bedrijven meer drijfveren om te professionaliseren aangezien zij moeten voldoen aan een strengere regelgeving. Ook de aanwezigheid van meer externe aandeelhouders zorgt ervoor dat publieke bedrijven sneller een professionelere richting uitgaan. De drijfveren tot professionalisering binnen private bedrijven zijn anders omdat zij minder rekening moeten houden met externe aandeelhouders en een strengere regelgeving. Hierdoor zijn deze bedrijven interessanter omdat zij in principe minder externe druk ervaren om te professionaliseren zoals publieke bedrijven. Zij kiezen uit eigen wil voor een professionelere aanpak.

2.4 Structuur en belanghebbenden binnen een familiebedrijf

Belangrijk is om een inzicht te krijgen in de structuur en belanghebbenden binnen een familiebedrijf. In het onderzoek van McCracken (1999) wordt de dynamiek tussen de familie en de onderneming binnen een familiebedrijf besproken. Deze geeft een inzicht op het conflict tussen familiale en bedrijfswaarden. Volgens McCracken (1999) zullen er problemen komen indien één van de soorten waarden de andere domineert. Indien de bedrijfswaarden domineren zullen familiale waarden, zoals familiale loyaliteit en familiale communicatie, verloren gaan. Indien de familiale waarden domineren zullen de bedrijfswaarden, zoals reactievermogen op nieuwe concurrentie en nieuwe technologie, verloren gaan (McCracken, 1999). Het aannemen van één soort van waarden zal dus een *crowding out* effect hebben op de andere waarden. In het onderzoek van Steier (2009) wordt bevestigd dat het aannemen van meer bedrijfswaarden binnen het bedrijf zal leiden tot een vermindering van de familiale waarden. Om de dynamiek tussen de verschillende waarden weer te geven, dient te worden aangetoond welke stakeholders zich binnen het familiebedrijf bevinden. Tagiuri en Davis (1982) ontwikkelden een model die de dynamiek binnen een familiebedrijf

weergeeft in 3 dimensies, namelijk eigenaarschap, management en familie. Door de jaren heen wordt het model van Tagiuri en Davis (1982) nog steeds gezien als de basis voor onderzoek naar familiebedrijven. Het geeft ons een inzicht op de dynamiek binnen een onderneming en de stakeholders. Deze stakeholders worden door het onderzoek van McCracken (1999) op basis van het drie-dimensioneel model van Tagiuri en Davis (1982) onderverdeeld in 7 groepen. In de onderstaande figuur wordt een overzicht gegeven van de verschillende stakeholders binnen een familiebedrijf.



Figuur 1: Stakeholders binnen een familiebedrijf (McCracken, 1999).

In deze alinea worden de verschillende stakeholders weergegeven, alsook de belangen die ze nastreven. Deze belangen werden onderzocht door McCracken (1999). Hij stelde dat de nagestreefde belangen van de stakeholders in grote mate samenhangen met hun positie binnen het bedrijf. Onder nummer 1 horen de externe aandeelhouders. Deze groep vindt vooral de return op zijn investering belangrijk. De managers en de werknemers bevinden zich onder nummer 2. Deze mogen geen eigenaar of familielid zijn. Zij hechten vooral belang aan werkzekerheid en carrièremogelijkheden binnen de organisatie. De stakeholders die zich bevinden onder nummer 3 zijn de eigenaar-managers. Deze groep heeft zowel waarden van nummer 1 als van nummer 2, onder hun belangen horen de return, werkzekerheid en de autonomie. Nummer 4 vertegenwoordigt de passieve familiale aandeelhouders. Zij hebben een mix van verschillende waarden als investeerder en familielid. Return op de investering en informatie is voor deze groep

zeer belangrijk. Onder nummer 5 horen de familieleden. Zij bezien het bedrijf als een investering van de familie en verwachten dan voornamelijk dat de onderneming zorgt voor de welvaart en het welzijn van de huidige en toekomstige generatie, door onder meer tewerkstelling. Familieleden die geen aandelen bezitten, maar wel werken binnen het bedrijf, horen onder nummer 6. Zij zijn vaak kinderen van familieleden met aandelen en hechten belang aan carrièremogelijkheden en het herinvesteren van winst. Tevens hopen ze in de toekomst aandelen te verwerven. Nummer 7 vertegenwoordigt de stakeholders met de meest diverse belangen namelijk de actieve familiale aandeelhouders. Zij streven alle belangen van alle andere groepen na. Door de diverse belangengroepen binnen een familiebedrijf zullen er meer principaal-agent conflicten tussen deze groepen onderling aanwezig zijn (McCracken, 1999). Deze principaal-agent conflicten worden besproken in hoofdstuk 3.

2.5 Soorten private familiebedrijven

Een economie bestaat uit veel private familiebedrijven die allemaal specifieke kenmerken hebben. Meerdere onderzoekers hebben reeds private familiebedrijven in verschillende categorieën onderverdeeld. In deze thesis wordt gebruik gemaakt van de verdeling beschreven door Westhead en Howorth (2007). Zij verdelen private familiebedrijven onder in zes soorten. Voor het verkrijgen van deze zes categorieën zijn drie begrippen zeer belangrijk, namelijk eigendomsstructuur, managementstructuur en bedrijfsdoelstellingen (James, 1999).

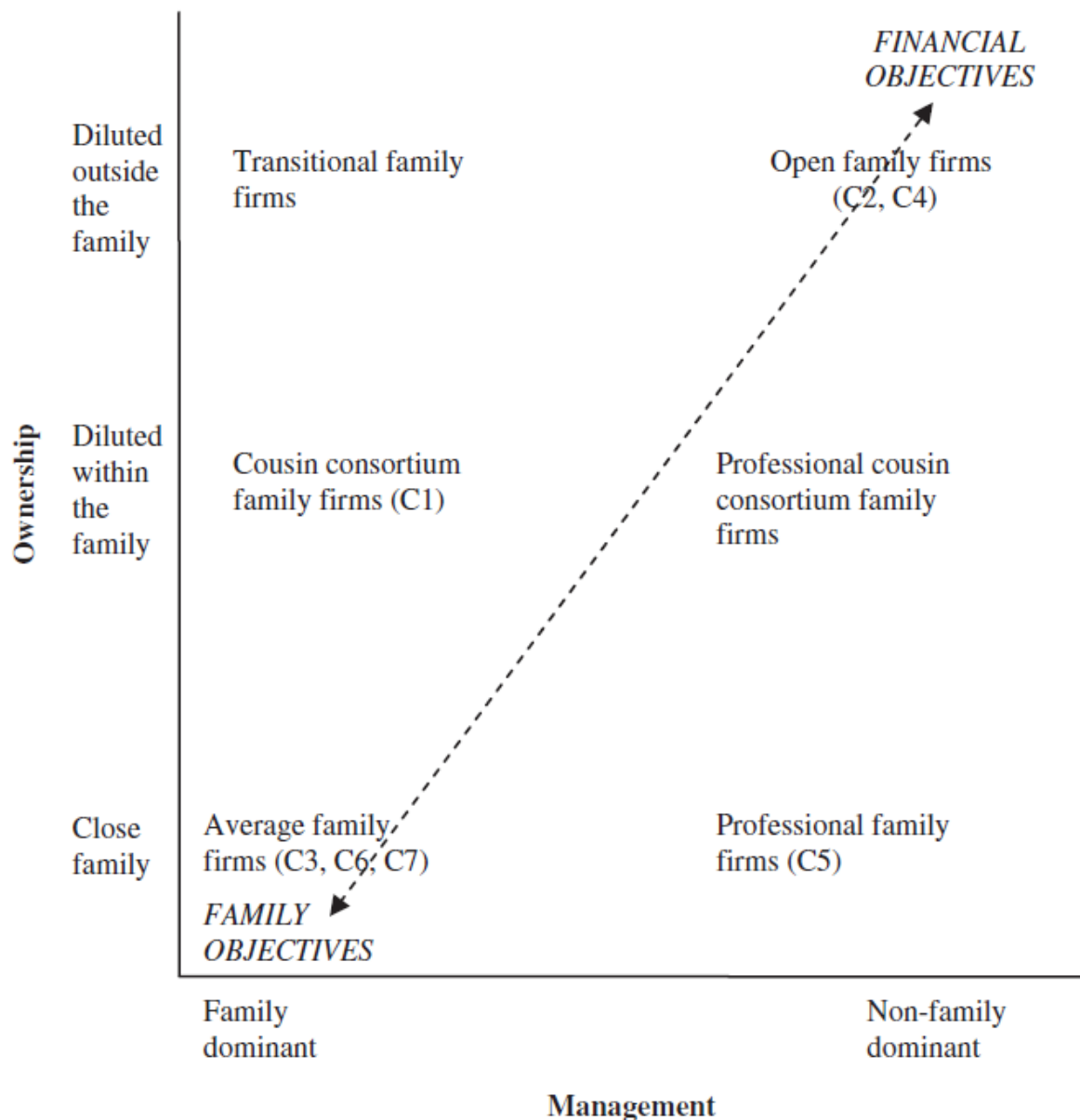
De eigendomsstructuur van een familiebedrijf kan veranderen bij het overschakelen van de ene op de andere generatie (Lansberg, 1999). Dit gebeurt doordat steeds meer familieleden eigendomsrechten verkrijgen of doordat buitenstaanders, die niet tot de dominante familiegroep behoren, aandelen kopen van het bedrijf. Vaak blijft enkel de kernfamilie, dit zijn de dichtstbijzijnde familieleden zoals kinderen, eigenaar van het bedrijf zonder dat er aandelen worden uitgegeven aan ver gerelateerde familieleden of buitenstaanders.

Familiebedrijven kunnen op twee verschillende manieren managers rekruteren om het bedrijf te leiden (Westhead en Howorth, 2007). De bedrijven die sterk gericht zijn op de familie, focussen zich vooral op de aanwerving van familieleden. Hierdoor blijven de culturele funderingen behouden maar kunnen er beperkingen optreden op vlak van expertise en ervaring. Daarom is een tweede manier het aantrekken van niet-familiale professionele managers. Wanneer mogelijkheden tot aanwerving binnen de eigen familie beperkt zijn, of een grotere focus op waardecreatie en bedrijfsontwikkeling vereist is, kan voor de aanwerving van niet-familiale managers gekozen worden om de managementplaatsen in te vullen. Hierdoor zal er een managementstructuur ontstaan die in mindere mate gericht is op de familie.

Binnen een familiebedrijf kunnen er verschillende doelstellingen bestaan (Westhead en Howorth, 2007). Wanneer er meerdere niet-familieleden aanwezig zijn binnen het management of wanneer het eigenaarschap sterk verspreid is, zal de focus van het bedrijf vaker liggen op eigenbelang en

financiële doelstellingen. Bij een onderneming die vooral geleid wordt door familieleden en waar het eigenaarschap tot de kernfamilie behoort, ligt de nadruk meer op familiale doelstellingen en minder op financiële doelstellingen. Een voorbeeld van zo een familiale doelstelling is het nastreven van werkgelegenheid voor ieder familielid binnen het bedrijf.

Door de 3 bovenvermelde begrippen eigendomsstructuur (ownership), managementstructuur (management) en bedrijfsdoelstellingen (objectives) samen te voegen tot 1 grafiek kunnen we tot 6 verschillende soorten familiebedrijven komen die elk hun eigen kenmerken hebben (Westhead en Howorth, 2007).



Figuur 2: Soorten private familiebedrijven (Westhead en Howorth, 2007).

Average family firms bestaan voornamelijk uit familieleden. Hierdoor worden familiale doelstellingen nagestreefd en is er een familiaal management en een familiale eigendomsstructuur aanwezig.

Professional family firms worden gekenmerkt door een mix van familiale en financiële doelstellingen hoewel familiale doelstellingen de bovenhand hebben. Het management bestaat vooral uit niet-familiale professionele managers, maar het eigenaarschap van de onderneming is in handen van de kernfamilie.

Verder bestaan de *cousin consortium family firms* nog voor een groot deel uit familieleden. Niet alleen de kernfamilie is eigenaar van het bedrijf maar ook de familieleden in de tweede graad of verder hebben een aandeel binnen het familiebedrijf verkregen. Het management bestaat ook voornamelijk uit familieleden. Doordat de eigendomsstructuur echter verspreid is, worden zowel financiële als familiale doelstellingen nagestreefd.

De *professional cousin consortium family firms* lijken heel veel op *cousin consortium family firms*. Het verschil bevindt zich in de managementstructuur. Waar familieleden het grootste deel van het management uitmaken bij het bovenstaande consortium, wordt in het professioneel consortium het bedrijf voornamelijk geleid door niet-familiale managers.

Transitional family firms hebben een management waar de posities vooral door familieleden bekleed worden terwijl het eigenaarschap grotendeels verspreid is buiten de familie. Zowel financiële als familiale doelstellingen worden nagestreefd, al ligt de nadruk op financiële doelstellingen.

Open family firms zijn het compleet tegenovergestelde van de *average family firms*. Het management bestaat voornamelijk uit niet-familiale professionele managers en het eigenaarschap van het bedrijf is wijd verspreid buiten de familie. De doelstellingen liggen vooral op financieel gebied.

In de case study wordt onderzocht tot welke categorieën de bestudeerde bedrijven behoren. Zo wordt gekeken op welke posities familieleden aanwezig zijn en waarom juist op deze posities. Ook wordt gevraagd of er grote verschillen van familieleden zijn op vlak van management en eigenaarschap.

2.6 Focus onderzoeksgebied

Het is belangrijk om een duidelijk overzicht te geven van wat nu precies onderzocht gaat worden. In de onderstaande figuur wordt dit op een simpele manier weergegeven.

Niet-familiebedrijf		
Familiebedrijf	X	
	Privaat	Publiek

Figuur 3: Focus van dit onderzoek.

In dit onderzoek wordt dus op de drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven gefocust. Hierbij worden publieke bedrijven buiten beschouwing gelaten, alsook niet-familiebedrijven.

3 Professionalisering

In het derde hoofdstuk van deze thesis wordt er dieper ingegaan op het begrip professionalisering. In dit hoofdstuk wordt ook de tweede onderzoeksvraag verklaard. Eerst wordt er ingegaan op de definities van professionalisering en professionele manager. Daarna worden de verschillen tussen een geprofessionaliseerd en een niet-geprofessionaliseerd bedrijf weergegeven. Ten slotte worden een aantal theorieën vermeld over professionalisering.

3.1 Definitie professionalisering

Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip professionalisering. Een zeer algemene definitie luidt als volgt:

“The entrance of an external, nonfamily manager.” (Bennedson et al., 2007)

Dit is echter geen goede definitie omdat er verwacht wordt dat men alleen maar kan professionaliseren door het aantrekken van externe niet-familiale managers. Het professionaliseren van familieleden is hierbij niet aan de orde. Een diepgaandere definitie, die uitgelegd wordt door Stewart en Hitt (2012), is de volgende:

“Hiring full-time, nonfamily employees, particularly with the delegation of managerial authority.”

Verder stellen Stewart en Hitt (2012) dat onder het begrip *managerial authority* meerdere dimensies vallen zoals formele training, structuur en onafhankelijke directeurs. Deze definitie houdt dus rekening met een ruimer begrip van professionalisering. Stewart en Hitt (2012) zeggen echter net zoals Bennedson et al. (2007) dat professionalisering enkel mogelijk is door middel van het aantrekken van externe managers. Een definitie die niet specifiek gericht is op externe niet-familiale managers wordt beschreven door Flamholtz (1986):

“The introduction of several features such as formal planning, regular scheduled meetings, defined responsibilities, performance appraisal systems, formal training, management development, formal governance bodies and control systems.”

Hieronder kan worden verstaan dat het professionaliseringsproces niet alleen bestaat uit het aantrekken van externe managers of het professionaliseren van de eigen familieleden. Dit proces bestaat onder andere ook uit formele planning, gedefinieerde verantwoordelijkheden, managementontwikkeling en controlesystemen.

Voor het verdere verloop van deze thesis is het ook belangrijk om te weten wat kan verstaan worden onder professionele managers, ongeacht of ze tot de familie behoren of niet. Deze hebben meestal een formele training verkregen in bijvoorbeeld een business school waar zij de technieken omtrent financiering, productie, accounting en personeel geleerd hebben (Dyer, 1989). Mede wordt verwacht dat zij de volgende kenmerken van professionalisme verkregen hebben (Schein, 1968):

- hun acties worden gedreven door een set van algemene principes of proposities onafhankelijk van een bepaalde taak.
- ze worden beschouwd als experts binnen het managementdomein en ze horen te weten wat goed is voor de klant.
- hun relaties met klanten zijn behulpzaam en objectief.
- ze verwerven status door bekwaamheid.
- ze behoren tot vrijwillige associaties van medeprofessionals.

3.2 Verschil tussen een geprofessionaliseerd en een niet-geprofessionaliseerd bedrijf

Niet-professionele bedrijven zijn vaak ondernemerschappen. Bij deze vorm zet een persoon zijn eigen onderneming op. Binnen deze thesis wordt een ondernemerschap vergeleken met een geprofessionaliseerd bedrijf om de verschillen aan te tonen. Uit het onderzoek van Flamholtz en Randle (2007) blijkt dat er meerdere verschillen zichtbaar zijn tussen een ondernemerschap en een geprofessionaliseerd bedrijf. Zo zal het eerste gekenmerkt worden door informaliteit, het ontbreken van formele systemen en een vrije geest. Een geprofessionaliseerd bedrijf bestaat uit formele, goed gevormde systemen en een winstgeoriënteerde aanpak. Negen vaak voorkomende verschillen worden hieronder besproken.

- 1 Binnen een professioneel gemanaged bedrijf is het bereiken van winst een expliciet doel. Voor een ondernemerschap is het bereiken van winst geen expliciet doel. Er bestaat de mogelijkheid om huidige winsten op te offeren voor potentiële andere doelen in de toekomst.
- 2 Vaak bestaat de planning, als er al een planning is, binnen een ondernemerschap enkel in het hoofd van de ondernemer. Bij een professionele onderneming daarentegen vinden we een formeel, neergeschreven ondernemingsplan dat bestaat uit strategische en operationele richtlijnen om het bedrijf te sturen.
- 3 Een ondernemerschap heeft ook een informele organisatiestructuur met overlappende en ongedefinieerde verantwoordelijkheden. Deze structuur is alleen toepasbaar wanneer het een klein bedrijf betreft. Een geprofessionaliseerd bedrijf is vaak groter en heeft hierdoor nood aan neergeschreven rolbeschrijvingen met duidelijke verantwoordelijkheden die wederzijds exclusief en volledig zijn.

- 4 Binnen een professioneel bedrijf is een formeel gepland organisatiecontrolesysteem of prestatiegerelateerd managementsysteem noodzakelijk. Hierbij wordt gebruik gemaakt van expliciete doelstellingen, feedback, evaluatie en beloning. Daarentegen is in een ondernemerschap een gebrek aan organisatiecontrolesystemen zichtbaar.
- 5 De managementontwikkeling in een professioneel bedrijf is volledig gepland. Er zal een continue inspanning geleverd worden om de gewenste individuen de managementvaardigheden aan te leren die nodig zijn om het bedrijf te leiden. Dit in tegenstelling tot een ondernemerschap waar managementontwikkeling voornamelijk aangeleerd wordt door ervaring verkregen op de werkvloer.
- 6 Op vlak van budgetten wordt er weinig aandacht gegeven in een ondernemerschap. Opvolging of afwijkingen van budgetten worden bijna nooit onderzocht. In professioneel georiënteerde bedrijven is dit echter één van de belangrijkste punten. Budgetten zijn namelijk heel belangrijk voor het evalueren van prestaties en doelstellingen.
- 7 Ieder bedrijf is gericht op het bereiken van innovatieve producten, diensten en operationele methodes. Een ondernemerschap is vaak gericht op één innovatief idee waar de hele onderneming op gebaseerd is. Het doel is om snelle pay-offs te verkrijgen door deze innovatie. Professionele ondernemingen richten zich eerder op meerdere innovaties waarbij het risico gedragen wordt door een portfolio van innovatieve ideeën. Het doel is dus nog steeds innovaties te creëren maar met een lagere nadruk op risico en snelle pay-offs.
- 8 In een ondernemerschap kan leiderschap verschillen van autoritair tot laissez-faire. Vaak vindt men binnen deze ondernemingen ook een charismatisch leiderschap terug. Bij professionele bedrijven is er een meer interactief leiderschap terug te vinden.
- 9 De cultuur binnen een ondernemerschap is los en niet gemanaged. Vaak is hij georiënteerd op een familiegevoel door de meestal kleinere grootte van het bedrijf. Bij een professionele onderneming is deze cultuur wel goed gemanaged en verspreid doorheen het bedrijf omdat dit vaak een duurzaam competitief voordeel kan opleveren ten opzichte van concurrenten.

Uit de voorgaande alinea's werd duidelijk wat de verschillen zijn tussen een ondernemerschap en een geprofessionaliseerd bedrijf. Tevens blijkt dat ondernemerschappen meestal niet-professioneel zijn, waardoor het een goede benchmark biedt voor de vergelijking tussen geprofessionaliseerde en niet-geprofionaliseerde bedrijven.

3.3 Basistheorieën rond professionalisering

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er meerdere basistheorieën van belang zijn bij professionele familiebedrijven. Een belangrijk onderzoek is van Songini (2006). Zij vermeldt 2 theorieën van professionalisering binnen familiebedrijven, namelijk de agency theorie en de groeitheorie. Een laatste relevante theorie is de institutionele theorie. De drie basistheorieën zullen in de volgende alinea's toegelicht worden.

3.3.1 Agency theorie

Eén van de belangrijkste theorieën die een impact heeft op deze masterproef is de agency theorie. Deze theorie bespreekt een situatie die zich kan voordoen indien er een samenwerking is tussen verschillende partijen (Spremann, 1987). We definiëren een agency relatie als een contract waarbij één of meer personen (de principaal) de verantwoordelijkheid geeft aan een ander persoon (de agent) om bepaalde diensten uit te voeren in het belang van de principaal (Jensen en Meckling, 1976). De principaal is dus de persoon die de verantwoordelijkheid delegeert aan iemand anders. De agent is de persoon die de verantwoordelijkheid krijgt en dus het werk verricht. De acties van de agent beïnvloeden de welvaart van de principaal (Spremann, 1987).

In de economie wordt verondersteld dat mensen drie eigenschappen hebben die leiden tot nutsmaximalisatie, namelijk zelfbelang, begrensde rationaliteit en risicoaversie (Eisenhardt, 1989). Zelfbelang wordt gedefinieerd als het nastreven van doelstellingen die enkel voordeel opleveren voor zichzelf. Met begrensde rationaliteit wordt bedoeld dat individuen niet in staat zijn compleet rationeel te denken en alle voordelen tegen elkaar af te wegen. Risicoaversie wordt gedefinieerd als de mate van afkeer voor risico's. Uit het onderzoek van Laffont en Martimort (2002) blijkt dat agenten meer risicoavers zijn dan principalen. Indien beide partijen dus nutsmaximaliserend gedrag vertonen, is de kans reëel dat de acties van de agent de principaal benadelen (Jensen en Meckling, 1976). De situatie die door deze problematiek tot stand komt, wordt de agency relatie genoemd. Het nastreven van nutsmaximalisatie door individuen leidt tot mogelijk conflicterende waarden tussen de partijen binnen de agency relatie.

In het onderzoek van Spremann (1987) worden twee marktimperfecties besproken die de problemen die kunnen ontstaan binnen de agency relatie in de hand werken, namelijk externe effecten en imperfecte informatie. Bij een samenwerking tussen 2 partijen is er vaak sprake van imperfecte informatie. Bij informatieasymmetrie heeft de agent meer informatie over zijn mogelijke en gedane prestaties dan de principaal. Hierbij ervaart de principaal tevens limieten op de informatie die hij kan verkrijgen omtrent de acties van de agent. Beslissingen van de agent beïnvloeden zowel zijn eigen welvaart als de welvaart van de principaal. De essentie van het probleem is dat de agent en de principaal mogelijk verschillende waarde hechten aan deze acties. Dit komt voort uit het streven naar nutsmaximalisatie door de principaal en de agent. Er ontstaat ook een negatief extern effect (Spremann, 1987). De acties die de agent kan ondernemen en de

principaal ten goede komen, kunnen hem een negatief nut opleveren. Anderzijds heeft de agent de mogelijkheid om zijn eigen nut te maximaliseren ten koste van de principaal door bepaalde acties te stellen in zijn voordeel. De agent kan dus kosten induceren op de principaal zonder dat deze hiervoor gecompenseerd wordt.

Er zijn 4 problemen die zich kunnen voordoen binnen een familiebedrijf door het principaal-agent conflict. De eerste 2 agency problemen, *adverse selection* en *moral hazard*, vinden hun oorzaak in de informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent (Chrisman et al., 2004). *Adverse selection* ontstaat voordat het contract is afgesloten. Dit komt voor wanneer een principaal een contract aangaat met een agent die minder bekwaam en minder geëngageerd is dan de principaal had verwacht. De agent heeft dus privé-informatie die niet bekend is aan de principaal en die zijn prestaties beïnvloedt (Laffont en Martimort, 2002). Zo kunnen de belangen van de agent en principaal verder uit elkaar liggen dan verwacht. Dit probleem komt tot stand doordat private bedrijven niet dezelfde voordelen kunnen bieden aan werknemers als publieke bedrijven. Publieke ondernemingen kunnen bijvoorbeeld aandelenopties (Lew en Kolodziej, 1993) en doorgroeimogelijkheden aanbieden (Fama en Jensen, 1983). *Adverse selection* leidt in deze situatie tot het aannemen van minder kwaliteitsvolle agenten. Dit agency probleem kan gereduceerd worden door meer middelen te investeren in het rekruteren van de juiste personen.

Moral hazard is het tweede agency probleem met als oorzaak de informatieasymmetrie tussen de principaal en agent. Deze ontstaat nadat het contract ondertekend is. Hierbij gaat de agent andere belangen en doelstellingen nastreven dan deze van de principaal (Laffont en Martimort, 2002). Een voorbeeld van een tegenstrijdige waarde kan gevonden worden in de tekst van Douglas (2007). Hij stelt dat managers vooral waarde hechten aan loon, status en macht. Managers zullen dus ook streven naar snellere groei om hun loon, prestige en macht uit te breiden. De familieleden kunnen andere belangen hebben, zoals een lange termijn doelstelling omtrent de continuïteit van de organisatie. Om *moral hazard* te verminderen, moet de principaal een contract creëren met een optimale combinatie van prikkels en straffen. Een voorbeeld van een prikkel is een extra compensatie wanneer een bepaald doel bereikt wordt. Een compensatiecontract zorgt ervoor dat de principaal doelen voor de agent kan stellen die dichterbij zijn eigen belangen aanleunen. Hierdoor liggen de belangen van beide partijen dichterbij elkaar dan wanneer deze stimulansen niet aanwezig waren.

De twee laatste agency problemen zijn specifiek van toepassing op familiale ondernemingen en behandelen *altruïsm* en *nepotism* (Chrisman et al., 2004). *Altruïsm* betekent dat mensen het belang van iemand anders voor het eigenbelang plaatsen. Binnen familiebedrijven wil dit dus zeggen dat het eigenbelang van ieder familielid aan de kant wordt gezet en men het belang van de familie als geheel nastreeft. Buiten economische doelstellingen zal het familiebedrijf door dit *altruïsm* ook niet-economische doelstellingen nastreven zoals het verzekeren van werk voor ieder familielid (Lee en Rogoff, 1996). Uit het onderzoek van Chami (1999) blijkt dat dit problemen kan veroorzaken tussen verschillende generaties binnen een familiebedrijf. Dit doet zich bijvoorbeeld voor wanneer kinderen van familiale eigenaars tewerk gesteld worden binnen het familiebedrijf. Doordat ze het belang van de jongere generatie, door bijvoorbeeld tewerkstelling, vooropstellen,

kan het bedrijf hieronder lijden. Dit geeft de kinderen namelijk de mogelijkheid tot *free riding*, dit is gebruik maken van producten zonder ervoor iets te doen, *shirking*, dit is het ontlopen van verantwoordelijkheden, en *squandering*, dit is het verspillen van middelen (Schulze et al., 2001). Bij aanstelling van het kind heeft deze ook meer informatie over hoe hij gaat presteren, wat dan weer kan leiden tot een *moral hazard* probleem. Anderzijds verzacht het *altruism* van de kinderen het *moral hazard* probleem inzake hun aanstelling. Doordat hun prestaties een effect hebben op de welvaart van hun ouders, zal de kost deels geïnternaliseerd worden waardoor de benodigde agency kost om de belangen dichter bij elkaar te brengen, kleiner wordt (Chami, 1999). *Altruism* bij de kinderen zorgt dus voor loyaliteit. Dit dubbel effect van *altruism* maakt het moeilijk om de totale impact van *altruism* op de bedrijfsvoering te berekenen.

Het vierde agency probleem is *nepotism*, deze bestaat net zoals het derde agency probleem binnen familiebedrijven (Chrisman et al, 2004). *Nepotism* wordt gedefinieerd als het onrechtmatig begunstigen van verwanten of vrienden. Dit komt dus voor wanneer eigen familieleden of vrienden meer begunstigd worden dan anderen binnen het bedrijf (Perrow, 1972). Dit kan gebeuren door het geven van hoge functies of door het gunnen van opdrachten. *Nepotism* maakt het moeilijk voor familieleden om elkaar te beoordelen. Hierdoor is er een mindere mate van monitoring binnen familiebedrijven. Door de corporate governance code wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er best een aantal onafhankelijke raadsleden zitten in een Raad van Bestuur. Dit kan ervoor zorgen dat *nepotism* en opportunisme binnen het familiebedrijf beperkt worden (Anderson en Reeb, 2003).

De onderneming zou dus beter kunnen presteren indien alle informatie kosteloos ter beschikking gesteld wordt of indien de doelstellingen van principaal en agenten kosteloos met elkaar verenigd kunnen worden. Deze tekortkoming van de markt wordt vaak gezien als de agency kost (Pratt en Zeckhauser, 1985). De agency kosten moeten zorgen voor synergie tussen de belangen van de verschillende partijen zodat de agenten geen schade kunnen aanbrengen aan de principalen (Jensen en Meckling, 1976). Het opstellen van een compleet contract die alle problemen tussen principaal en agent oplost, is onmogelijk (Williamson, 1975). Volgens Lansberg (1983) is de meest optimale oplossing om de tegenstrijdigheden tussen verschillende waarden binnen het familiebedrijf tegen te gaan, het scheiden van een professioneel management en familiaal eigenaarschap. Zo zal ten eerste het probleem van selectie van personeel verbeteren, aangezien alleen diegenen aangenomen worden die de vaardigheden bezitten om de functie juist uit te voeren ongeacht of dit een familielid is of niet. Bij het compensatieprobleem zorgt het scheiden van eigenaarschap en management ervoor dat iedereen betaald wordt op basis van ondernemingsprincipes en prestaties. Zo worden alle personeelsleden, ook de familiale, geëvalueerd door het gebruik van professionele gronden. Als laatste kan deze scheiding ervoor zorgen dat iedereen training verkrijgt om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken.

Om de acties van de agent te controleren, kan de principaal een aantal signalen analyseren (Laffont en Martimort, 2002). Op basis van deze signalen kan de principaal dan goed gedrag belonen. De agency theorie beschouwt de formele governance en administratieve controlesystemen als een manier om de belangen en acties van agenten en principalen dichter bij elkaar te brengen (Jensen en Meckling, 1976). Ook Tagiuri en Davis (1982) zeggen dat deze twee systemen de

belangrijkste zijn. De agency problemen kunnen dus geminimaliseerd worden door investeringen in informatiesystemen (Eisenhardt, 1989). Door meer monitoring kan het opportunistisch gedrag van de agent gecontroleerd worden. Deze governance en administratieve controlesystemen richten zich op het definiëren en toewijzen van doelstellingen, monitoren van resultaten en het compenseren van adequate prestaties. Een ander alternatief is het invoeren van een Raad van Bestuur om de doelstellingen voor agenten te communiceren en om deze hun prestaties te controleren. Ook Schulze et al. (2001) stelt dat het gebruik van onder andere formele governance mechanismes en administratieve controles ervoor zorgen dat de belangen van alle partijen binnen het familiebedrijf dichter bij elkaar worden gebracht. Deze investeringen brengen ook kosten met zich mee. Hierdoor kan het voorkomen dat de kosten van monitoring groter zijn dan de agency kosten, dit zijn de kosten afkomstig uit het agency probleem. De agency relatie leidt dus tot verschillende uitdagingen voor alle bedrijven, waaronder familiale ondernemingen, die verholpen kunnen worden door het professionaliseren van het familiebedrijf (Songini, 2006).

3.3.2 Groeitheorie

Een andere essentiële theorie binnen de gegeven context is de groeitheorie. Deze analyseert de kenmerken, problemen en voordelen in de ontwikkeling en het groeiproces van een bedrijf, gericht op het worden van een grote onderneming, door het passeren van verschillende stadia in zijn levenscyclus (Christensen en Scott, 1964). Deze theorie stelt dat ieder bedrijf in zijn bestaan verschillende fases zal doorstaan op vlak van groei en ontwikkeling. Eerst is een overzicht nodig van de indeling van bedrijven naar werknemersaantal. Bedrijven worden doorgaans ingedeeld in vier categorieën op basis van werknemersaantal, namelijk micro-, kleine, middelgrote en grote bedrijven. In dit onderzoek wordt de indeling van de Europese commissie gebruikt. Micro-bedrijven zijn de grootste groep, en hebben tot 9 werknemers. In het onderzoek van Schaper et al. (2008) wordt het belang van de verschillende soorten groepen in de economie van de Europese Unie aangegeven. In 2003 waren ongeveer 92% van alle bedrijven binnen de Europese Unie micro-bedrijven (Schaper et al., 2008). Kleine bedrijven worden gedefinieerd als bedrijven met 10 tot 49 werknemers. Zij representeerden in 2003 6,5% van de markt binnen de Europese Unie. De volgende groep bestaat uit de middelgrote ondernemingen. Zij tellen 50 tot 249 werknemers en vertegenwoordigden in 2003 iets minder als 1% van de markt. De laatste groep bestaat dan nog uit de grote ondernemingen, deze tellen meer dan 249 werknemers en vertegenwoordigen maar 0,21% van de bedrijven binnen de Europese Unie (Schaper et al., 2008). In hoofdstuk 2 werd reeds gesteld dat het gemiddeld familiebedrijf 29 werknemers telt. Meestal zitten ze dus in de groep kleine bedrijven. Uit het onderzoek van Fiegner et al. (2000) blijkt dat professionalisering vooral belangrijk is in de groei van een relatief klein bedrijf naar een groter bedrijf. De organisatie wordt steeds complexer naarmate het werknemersaantal toeneemt. Uit het onderzoek van Van De Woestyne et al. (2007) bleek dat middelgrote bedrijven een groeiende professionalisering en formalisering kennen.

Door de groei van familiebedrijven zijn de huidige structuren na verloop van tijd niet meer toereikend voor het runnen van de organisatie. Hieronder wordt de indeling van Flamholtz en

Randle (2007) besproken. Volgens deze zijn er vier fases van groei die een bedrijf doorloopt. Naarmate het bedrijf groeit, zullen informele systemen steeds moeilijker houdbaar worden en zullen principaal-agent conflicten frequenter voorkomen. In het begin zal een bedrijf in de fase van *new venture* terechtkomen waarna er wordt overgegaan op de fases van *expansion*, *professionalisation* en *consolidation*. Als deze vierde fase bereikt wordt, heeft het bedrijf de stap van een entrepreneurship naar een geprofessionaliseerd bedrijf gemaakt dat op een formele manier gemanaged wordt. In de volgende alinea's worden deze vier fases verder toegelicht.

De eerste fase (*new venture*) in de groei van een organisatie bestaat uit de oprichting van een nieuw bedrijf. In deze fase betreft het nog over een ondernemerschap. Hier is het belangrijk om alle taken richting stabiliteit en continuïteit van het bedrijf uit te voeren. De belangrijkste doelen hierbij zijn het identificeren en definiëren van een markt en de ontwikkeling van producten en diensten. Juist deze twee doelen zijn belangrijk in het begin van een onderneming aangezien zonder klanten en producten een bedrijf niet kan bestaan. Deze fase kan ook beschreven worden als een bewijs dat het bedrijfsconcept dat uitgewerkt is, werkt. In deze fase zijn ondernemingen nog micro-bedrijven en hebben ze tot 9 werknemers. Hierbij staat de creativiteit en de intuïtie van de ondernemer centraal (Van De Woestyne, 2007). Beslissingen worden intuïtief genomen en de focus van het bedrijf ligt in het aan de man brengen van de producten. Doorgaans hebben deze bedrijven een horizontale structuur en gaan de medewerkers informeel met elkaar om.

Na een succesvolle oprichting komt het bedrijf in de fase van *expansion* terecht waarbij groei in onder andere opbrengsten en personeelsleden nodig is (Flamholtz en Randle, 2007). Belangrijk hierbij is dat de organisatie de noodzakelijke middelen verkrijgt en systemen implementeert die groei van het bedrijf kunnen verzekeren. Het is ook in deze fase waar de eerste problemen ten gevolge van groei zichtbaar worden. Voorbeelden hiervan zijn een gebrek aan overzicht op de stock en een grotere rotatie van personeel. Door deze problemen wordt de noodzaak tot professionalisering stilaan zichtbaar. Deze fase kan gelinkt worden aan kleine ondernemingen. In deze fase wordt het steeds moeilijker om personeelsleden te betrekken bij beslissingen. Tevens willen werknemers steeds meer duidelijkheid, structuur en formalisering (Van De Woestyne, 2007). In deze fase is de doelstelling voornamelijk het verbeteren van de interne efficiëntie.

In het onderzoek van Flamholtz en Randle (2007) stelt men dat bedrijven tot deze fase een ondernemerschap blijven. De noodzaak om zich om te vormen tot een geprofessionaliseerd bedrijf ontstaat in de derde fase (*professionalisation*). In de vorige fases was er een systeem van informele relaties zonder duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden. Hierbij is er vaak een intuïtieve planning en informele controle. Deze vormen het bedrijf maar wordt in fase 3 onhoudbaar. Men voelt de druk tot meer formele planning, regelmatig geplande meetings, gedefinieerde organisatorische rollen en verantwoordelijkheden, een beloningssysteem gebaseerd op prestatie en controlesystemen. Ook het management moet professionaliseren zodat ze beter om kunnen gaan met formele administratie, planning, organisatie, motivatie, leiderschap en controle. Hierbij mag de ondernemende spirit niet verloren gaan maar men moet de noodzakelijke infrastructuur en managementvaardigheden implementeren om de groei van het bedrijf te blijven verzekeren voor de toekomst. Bij de groei naar een middelgroot bedrijf delegeren leiders steeds

vaker verantwoordelijkheden, wordt er een duidelijke strategie ontwikkeld en werkt men een elementaire organisatiestructuur uit (Van De Woestyne, 2007).

Nadat het bedrijf zich heeft omgevormd van een ondernemerschap tot een geprofessionaliseerd bedrijf moet er met veel aandacht gekeken worden naar de ondernemingscultuur. Dit gebeurt in fase 4 (*consolidation*). De informele cultuur die werd toegepast in de startfase van de onderneming, is niet meer aanwezig door onder andere de toevloed van nieuwe werknemers om de groei van het bedrijf te ondersteunen. Het is dus noodzakelijk om een cultuur te creëren die past bij de grootte van het bedrijf. Er moet een meer bewuste en formele methode worden toegepast om de waarden, overtuigingen en normen doorheen de hele onderneming te verkrijgen. Deze fase wordt verwacht teruggevonden te worden bij de grotere middelgrote ondernemingen, alsook de grote ondernemingen.

Uit de voorgaande alinea's blijkt dat er verschillende observaties gemaakt kunnen worden, naargelang de grootte en groei van de onderneming. Deze worden verder gebruikt in de case study.

3.3.3 Institutionele theorie

De laatste basistheorie waarop deze masterproef gebaseerd is, heet de institutionele theorie. Deze theorie analyseert de meer diepgaande structuren van een samenleving. De institutionele theorie stelt dat de ontwikkeling van structuren in een organisatie sterk wordt beïnvloed door de institutionele omgeving. De institutionele omgeving kan omschreven worden als de verzameling van cognitieve, normatieve en regulatieve structuren en activiteiten in een land die het sociale gedrag beïnvloeden (Scott, 1995). Deze structuren worden na verloop van tijd regels voor sociaal gedrag binnen een samenleving. Het zorgt dus voor spelregels waarbinnen de economische actoren zich moeten bewegen (North, 1990). De moderne sociologische kijk op de institutionele theorie beschouwt de institutionele context als exogeen aan de actoren binnen de samenleving. Doch helpt iedere actor mee aan het opbouwen van deze context (Meyer, 2007). Actoren binnen de samenleving gaan zelf instituten oprichten om hun doelstellingen te bereiken. Hierbij vragen ze zich zelden af waar de voorkeur tot deze doelstellingen of instituten vandaan komt (DiMaggio en Powell, 1983). Bedrijven gaan proberen in te spelen op de verwachtingen van externe institutionele actoren, doch weten ze niet altijd waarop ze nu precies inspelen (Aldrich en Ruef, 2006).

Uit de studie van DiMaggio en Powell (1983) blijkt dat de institutionele invloedsfactoren de homogeniteit van bedrijven verhoogd. Hiermee wordt bedoeld dat bedrijven elkaar gaan imiteren en zo meer op elkaar gaan lijken. Doordat deze bedrijven zich willen aanpassen aan de verwachtingen van de omgeving zullen ze meer formele structuren aannemen. Hierin gaan bedrijven dus trachten een hoge conformiteit met de externe omgeving te hebben. Er zijn verschillende strekkingen binnen de institutionele theorie die allen iets hebben bijgedragen, maar deze vallen buiten de scope van dit onderzoek en zullen dus niet besproken worden. Wat van

belang is betreft de aanpassing van bedrijven aan hun omgeving. Indien er genoeg druk komt vanuit deze omgeving zal het bedrijf zijn gedrag hieraan aanpassen (DiMaggio en Powell, 1983).

4 Professioneel familiebedrijf

Voor het oplossen van de derde onderzoeksvraag, wordt het geprofessionaliseerd familiebedrijf besproken. Deze probeert de link tussen familiebedrijven en professionalisering te verklaren. Deze begrippen werden besproken in de vorige hoofdstukken. Zo zullen eerst de verschillende soorten familiebedrijven op vlak van professionalisering beschreven worden. Ook de groeistadia van een familiebedrijf en de groeiproblemen worden toegelicht. Als laatste worden de voordelen van professionalisering voor familiebedrijven vermeld.

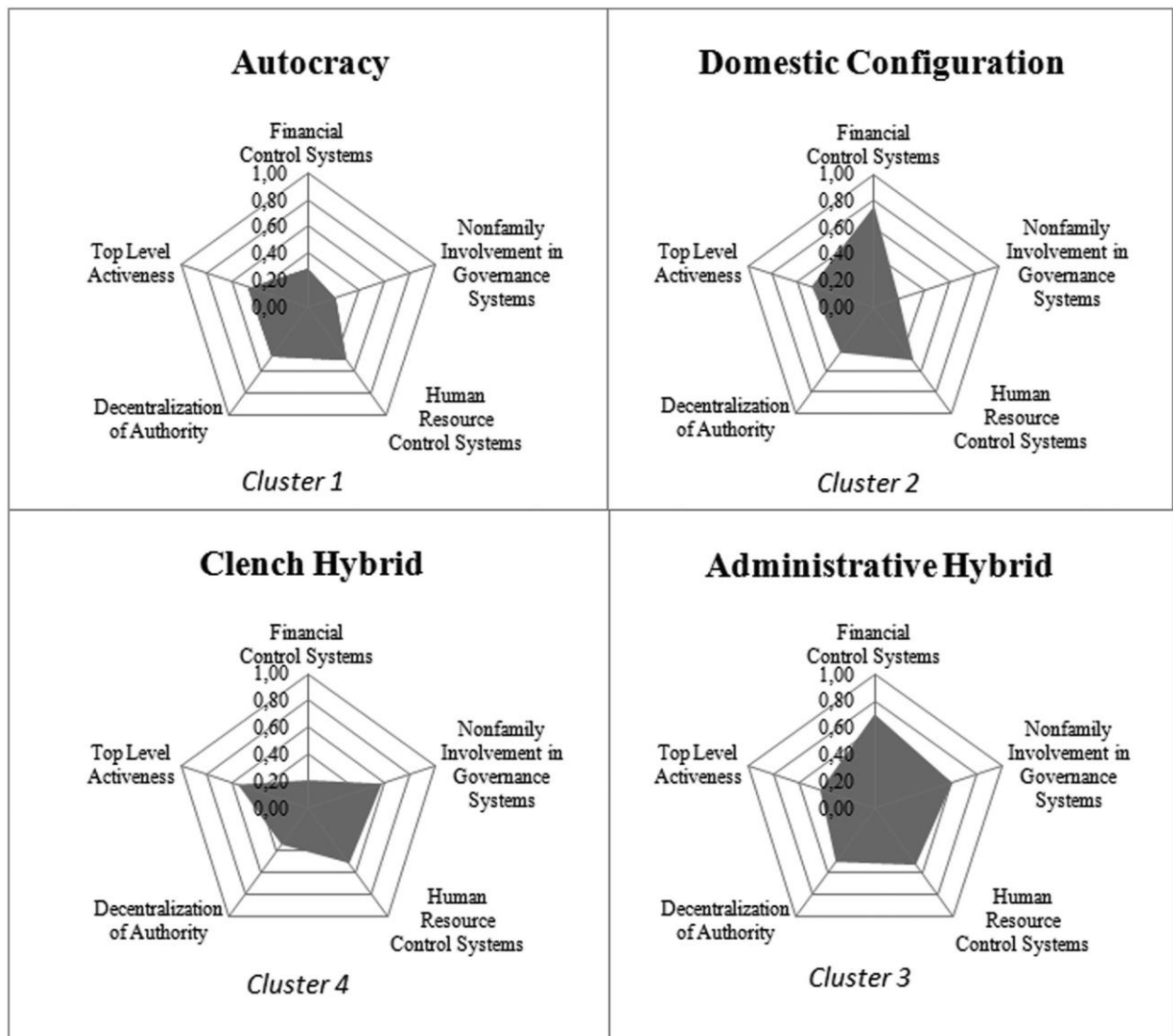
4.1 Soorten geprofessionaliseerde familiebedrijven

Er bestaan meerdere soorten geprofessionaliseerde familiebedrijven. Zo vermelden Stewart en Hitt (2012) zes gradaties van professionalisering, gaande van minimaal professionele familiebedrijven tot hybride professionele familiebedrijven. Ook Dekker et al. (2013) vermelden vier verschillende types familiebedrijven op vlak van professionalisering. Deze worden verkregen door vijf dimensies die professionalisering omvatten, samen te voegen. De dimensies bestaan uit *financial control systems*, *non-family involvement in governance systems*, *human resource control systems*, *decentralization of authority* en *top level activeness*. In de volgende alinea's worden de vier types familiebedrijven, beschreven door Dekker et al. (2013), toegelicht.

Het eerste type familiebedrijf is *autocracy*. Deze wordt gekenmerkt door lage scores voor alle dimensies op vlak van professionalisering. Zo hebben deze bedrijven een lage vorm van professionalisering waarbij het management en eigendom verzorgd worden door de familie zelf. De eigenaar van het bedrijf zal persoonlijke controle over het bedrijf hebben. De autoriteit is sterk gecentraliseerd rond 1 persoon, vaak de eigenaar of CEO van het bedrijf. Familieleden bekleden de meeste posities binnen het bedrijf, hierdoor is er weinig openheid om buitenstaanders toe te laten tot het bedrijf. De betrokkenheid van de familie op vlak van operationele zaken is hoog. Een goed werkende en formele governancestructuur is in deze bedrijven meestal niet aanwezig. Indien deze toch aanwezig blijkt, is deze eerder passief (Lane et al., 2006). Op het vlak van controlesystemen kan geconcludeerd worden dat er weinig financiële en human resource systemen aanwezig zijn. Zij vertrouwen daarentegen wel sterk op informele controlestructuren zoals bijvoorbeeld gedeelde waarden en gemeenschappelijke interesses (Daily en Dollinger, 1992). Dit type wordt dus gekenmerkt door altruïsme (hoog familiaal belang), loyaliteit, vertrouwen en een hoge mate van centralisatie rond de familie.

Een tweede type familiebedrijf op vlak van professionalisering is *domestic configuration*. Het management van deze ondernemingen is nog steeds grotendeels in handen van de familie. Het aandeel externe niet-familiale leden binnen het managementteam is beperkt. Familiale betrokkenheid bij operationele zaken en centralisatie van autoriteit rond de familie is hoog. Met betrekking tot professionalisering worden deze bedrijven gekenmerkt door hun controlesystemen.

Zo hebben deze ondernemingen formele budgetplannen en meerdere monitoringstechnieken om de acties van managers te laten aansluiten met organisatiedoelstellingen. Zowel financiële als human resource management controlesystemen zijn aanwezig. Door het implementeren van deze formele controlesystemen is het noodzakelijk dat het managementteam en de raad van bestuur hun activiteiten verhogen om deze overgang te superviseren.



Figuur 4: Soorten familiebedrijven op vlak van professionalisering (Dekker et al., 2013).

De derde vorm is *administrative hybrid*. Deze ondernemingen hebben hoge levels van professionalisering. Deze bedrijven zijn opengesteld voor externe, getalenteerde niet-familiale managers en binnen het managementteam ontstaat er een samenwerking tussen familiale en externe managers. Er is een decentralisatie van autoriteit terug te vinden en de familiale betrokkenheid binnen de operationele aangelegenheden van het bedrijf is gedaald. Er is ook een degelijk governance systeem merkbaar die actief het bedrijf zijn activiteiten adviseert en opvolgt. Tegelijkertijd met een formelere governance structuur zijn formele controlesystemen geïntroduceerd op zowel financieel als human resource management gebied. Zo is vastgesteld dat

deze vorm van professionalisering de meest geprofessionaliseerde bedrijven bevat in vergelijking met de andere types van familiebedrijven.

Het laatste type familiebedrijf is *clench hybrid*. Dit type wordt gekenmerkt door het dalen van de familiale betrokkenheid en het vergroten van de externe niet-familiale medewerkers. Om deze diversiteit te managen, is het belangrijk om een goed werkende governancestructuur te ontwikkelen. Zo kunnen er zowel bij het management als bij de raad van bestuur externe managers verwacht worden. Door deze aanwezigheid van niet-familiale leden zal de governance structuur beter zijn in het participeren van de activiteiten van het bedrijf. Kenmerkend voor dit type is dat de controle nog steeds redelijk gecentraliseerd is en de controlesystemen maar beperkt geïmplementeerd zijn voor zowel de human resource als de financiële controlesystemen. Men steunt nog steeds redelijk op gemeenschappelijke waarden en vertrouwen. De bedrijvigheid van het managementteam en raad van bestuur is hier hoog.

In de case study die ondernomen wordt, zal nagegaan worden over welk type ondernemingen het gaat op vlak van professionalisering. Zo kan gekeken worden in welke mate de geïnterviewde bedrijven te maken hebben met professionalisering, waarna ook het belang van hun antwoorden berekend kan worden. In het interview zal gevraagd worden welke dimensies van de bovengenoemde aanwezig zijn binnen de bedrijven of waarom deze niet of maar gedeeltelijk geïmplementeerd zijn.

4.2 Stadia van groei voor familiale organisaties

De noodzaak tot professionalisering wordt duidelijk indien gekeken wordt naar de fases van ontwikkeling die familiebedrijven doorstaan. In hoofdstuk 3 werd de groeitheorie reeds besproken. Hieronder worden de groeistadia toegespitst op familiale ondernemingen. De groeistadia van een familiebedrijf werden reeds door meerdere onderzoekers besproken. In deze studie wordt gebruik gemaakt van de indeling geformuleerd door Berenbeim (1990). Hij vermeldt 3 fases die het familiaal bedrijf doorloopt om te kunnen groeien. Er wordt gekozen voor Berenbeim omdat zijn indeling specifiek gericht is op familiale ondernemingen. Hij schenkt voornamelijk aandacht aan de evolutie van de stichter, zijn familie en de organisatie.

De eerste fase die een familiebedrijf doormaakt, is de fase van *coalition*. Hier brengt de oprichter meerdere partijen samen waaronder de aanbieders van grondstoffen, andere familieleden, werknemers en kredietverstrekkers. Zij brengen ieder een noodzakelijk ingrediënt om het bedrijf te kunnen oprichten. De stichter heeft als voornaamste taak om groei en succes te genereren. Indien hij deze taak vervult, kan hij het bedrijf leiden zonder ongenoegen van de andere partijen. Wanneer er geen groei gegenereerd wordt, zal de oprichter afhangen van de andere partijen. Dit is nodig om het behoud van de onderneming te verzekeren.

De volgende fase is *founder ascendant*. Hierin wordt een duidelijke visie opgesteld en de richting van het bedrijf bepaald voor het bereiken van zijn doelstellingen. Dit moet gebeuren in een sfeer van vertrouwen en acceptatie van de andere partijen. Om deze fase te bereiken, moet de onderneming tevens beschikken over verschillende kenmerken, namelijk het realiseren van groei, het verwerven van voldoende liquide middelen en het bezitten van zakelijke vaardigheden.

De laatste fase die de familiale onderneming bereikt, is *business institution*. In dit stadium komt de noodzaak tot professionalisering tot uiting. Het bezitten van managementtechnieken speelt hier een cruciale rol. Flamholtz en Randle (2007) stellen dat er een punt komt in de levensloop van een organisatie, waarop het systeem van informele relaties met beperkt gedefinieerde en vastgelegde verantwoordelijkheden en een beperkte planning en controle, niet langer houdbaar is om de complexiteit van de onderneming te ondersteunen. Hierdoor moet het familiebedrijf overschakelen op een professionelere aanpak. Indien het bedrijf wil groeien is er nood aan formele planning, regelmatig geplande meetings, goed gedefinieerde organisatorische rollen en afgebakende verantwoordelijkheden.

4.3 Groeiproblemen doorheen de stadia

In het groeiproces van een onderneming worden er problemen zichtbaar als gevolg van inadequate organisatorische ontwikkeling in relatie tot de ondernemingsgrootte en complexiteit. Deze problemen geven een waarschuwing om over te stappen op een professionelere aanpak. Het huidige systeem van organisatorische middelen, operationele systemen, managementsystemen en cultuur is niet aangepast om de groei en complexiteit van het bedrijf te ondersteunen. Flamholtz en Randle (2007) geven in hun onderzoek 10 groeiproblemen weer. Hieronder worden deze één voor één uitgelegd.

- 1 Een eerste groeiprobleem stelt zich wanneer werknemers aanvoelen dat er te weinig tijd beschikbaar is om hun opdrachten op een correcte manier af te werken. Stress en een gevoel van overvloed aan werk zijn hierbij vaak voorkomende problemen. Dit heeft meerdere gevolgen. Zo kan een gevoel van overbelasting een gebrek aan motivatie creëren. Ten tweede kan stress lichamelijke problemen veroorzaken. Deze kunnen lijden tot een groter absentisme wat zelf als effect kan hebben dat de productiviteit van het bedrijf daalt. Ten slotte kunnen werknemers beslissen dat ze op deze manier niet langer willen werken en uiteindelijk de organisatie verlaten. Hierdoor stijgen de turnover-ratio's van het personeel alsook de kosten van rekrutering. De oorzaak van dit groeiprobleem kan gevonden worden in een onderontwikkeld planningssysteem, een gebrek aan formele structuur of de vaststelling dat werknemers niet goed weten hoe ze hun tijd op een juiste manier kunnen managen. Dit kan verholpen worden door te professionaliseren.
- 2 Een tweede probleem uit zich wanneer mensen teveel tijd doorbrengen met het oplossen van korte-termijn crisissen. Dit vindt meestal zijn oorzaak in een gebrek aan lange-termijn

planning en de afwezigheid van een strategisch plan. Ook een verkeerde organisatiecultuur, die niet inspeelt op het plannen van activiteiten, is een mogelijke oorzaak. De gevolgen van deze moeilijkheden zijn een daling van de productiviteit, effectiviteit en efficiëntie binnen de onderneming.

- 3 Een volgende moeilijkheid is dat werknemers niet goed op de hoogte zijn van de precieze inhoud van hun job alsook hoe deze gerelateerd is tot andere taken binnen het bedrijf. De creatie van dit probleem, vindt zijn oorzaak in een slecht uitgewerkte organisatiestructuur en slecht gedefinieerde rollen of verantwoordelijkheden per job. Andere aanleidingen tot het probleem zijn een tekort aan teambuilding en slecht beschreven relaties tussen departementen of personen. Als gevolg ontstaat er een situatie waarbij mensen en departementen enkel gaan doen wat ze willen en de rest doorschuiven naar anderen omdat het niet tot hun verantwoordelijkheden behoort. Iedereen raakt zo steeds meer geïsoleerd van elkaar. Doordat niemand goed weet waar anderen mee bezig zijn, gaan sommige taken door meerdere personen verwerkt worden, terwijl andere taken door niemand gedaan worden.
- 4 Een ander typisch groeiprobleem komt voor wanneer werknemers geen kennis hebben over de visie van het bedrijf. Dit kan zich voordoen als het topmanagement niet genoeg informatie geeft of als het management niet overeenkomt in het zoeken naar een juist toekomstperspectief. De grootste oorzaak van deze toestand is dus een inadequate strategische planning. Dit kan zowel tot stand komen door een onderontwikkeld planningsproces als een slechte communicatie van het strategisch plan doorheen het bedrijf. Dit kan tot problemen leiden wanneer snelle veranderingen binnen het bedrijf elkaar opvolgen en onvoldoende informatie gegeven wordt aan het personeel. Werknemers krijgen hierdoor een angstig gevoel over de toekomst van het bedrijf.
- 5 Er kunnen ook te weinig goede managers aanwezig zijn binnen de onderneming. Dit komt tot uitdrukking wanneer werknemers een gebrek aan richting en feedback ervaren. Deze dient door de managers gegeven te worden. De oorzaak van dit probleem is het geven van managementposities aan personen die succesvol zijn binnen het bedrijf maar niet genoten hebben van een managementopleiding. Andere mogelijkheden zijn een foute definitie van bepaalde managementrollen, een gelimiteerde training voor managers die bepaalde rollen gaan opnemen en organisatorische beperkingen die de autoriteit van managers indammen. Binnen een onderneming wordt het tekort aan goede managers zichtbaar op het moment dat bepaalde departementen van een organisatie een significant hogere of lagere productiviteit genereren dan anderen.
- 6 Het volgend probleem manifesteert zich wanneer mensen aanvoelen dat ze alles zelf moeten doen om taken correct af te werken. Dit wordt gecreëerd door slecht gedefinieerde rollen, verantwoordelijkheden en linken tussen rollen. Andere oorzaken zijn een tekort aan middelen of het onvermogen van managers om controle van informatie af te staan aan anderen. Het gevolg is dat individuen en departementen op zichzelf gaan handelen en het

personeel gefrustreerd raakt. Voorts geraken personen geïsoleerd en teamwork wordt minimaal.

- 7 Indien werknemers aanvoelen dat meetings een verspilling van tijd inhouden, is er een nieuw probleem. Vergaderingen worden geïntroduceerd om de complexiteit van het bedrijf te ondersteunen op vlak van betere communicatie en coördinatie. Wanneer er echter geen geplande agenda's of een aangewezen leider binnen het bedrijf aanwezig zijn, hebben meetings geen zin. In dit geval resulteren vergaderingen in eindeloze discussies die weinig of geen resultaat voortbrengen.
- 8 Een achtste groeiprobleem ontstaat wanneer plannen worden opgesteld met geen of een beperkt toezicht op de uitvoering hiervan. Dit gebrek heeft meerdere oorzaken. Een eerste is dat plannen niet altijd uitgevoerd worden. Ook wanneer geen adequaat controlesysteem geïnstalleerd is, kan de voortgang naar gestelde doelstellingen moeilijk meetbaar zijn. Ten slotte kan opvolging ontbreken door het inzetten van personeel dat geen goede training heeft gekregen omtrent het stellen, monitoren en evalueren van doelstellingen.
- 9 Mensen kunnen zich ook onzeker voelen over hun plaats binnen de onderneming, dit is het negende groeiprobleem. Het bedrijf kan kiezen om externe managers aan te werven om interne problemen op te lossen. Doordat een buitenstaander bepaalde functies overneemt, ervaren de werknemers mogelijk een groeiende onzekerheid of een dreiging tot ontslag. Dit zorgt ervoor dat ze zich afvragen wat de waarde van hun positie binnen het bedrijf is. Om hun waarde te verhogen gaan ze bepaalde informatie of vaardigheden voor zichzelf houden. Hierdoor zal teamwork minder evident zijn.
- 10 Een laatste probleem stelt zich wanneer een onderneming blijft groeien in omzet maar niet in winst. De oorzaak kan gevonden worden in een filosofie die teveel gericht is op opbrengsten en niet op winst. Een gevolg hiervan is een verhoogde werkdruk binnen de organisatie die niet leidt tot verhoogde winsten.

De hierboven besproken groeiproblemen kunnen dus verholpen worden door een lange-termijnvisie en de communicatie hiervan naar het personeel. Het strategisch plan en een controlesysteem zijn andere elementen die groeiproblemen kunnen beperken. Verder is ook training van het management nodig. Deze problemen geven een waarschuwing om over te stappen op een professionelere aanpak. Het huidige systeem van organisatorische middelen, operationele systemen, managementsystemen en cultuur is vaak niet aangepast om de groei en complexiteit van het bedrijf te ondersteunen (Flamholtz en Randle, 2007).

4.4 Voordelen van professionalisering voor een familiebedrijf

Het professionaliseren van een familiebedrijf heeft meerdere voordelen. Zo vermelden Tsao et al. (2009) dat familiebedrijven profiteren van professionalisering. Door het invoeren van high-performance werksystemen presteren ze beter dan niet-familiale ondernemingen. Deze werksystemen bestaan uit prestatie-gerelateerde lonen, in-huis-training en ontwikkeling, job enrichment en employee empowerment.

Professionalisering zorgt er eveneens voor dat personen hun posities bekleden door middel van prestatie (Songini en Gnan, 2009). Hierdoor worden typische problemen zoals *adverse selection* en *nepotism* binnen familiebedrijven tegengegaan. Deze problemen zorgen er namelijk voor dat familieleden bevoorrechte functies binnen het bedrijf opnemen. Dit kan zelfs voorkomen bij familieleden die niet bekwaam zijn om deze functies naar behoren uit te voeren. Het installeren van human resource praktijken zorgt ervoor dat zowel familieleden als niet-familiale medewerkers een hogere toewijding hebben (Barnett en Kellermanns, 2006).

Het professionaliseringsproces helpt ook doordat een bedrijf op deze manier beter kan omgaan met een complexere en competitievere economische omgeving (Casson, 2000). Een bijkomende reden bestaat indien er externe leden binnen de raad van bestuur komen. Zij zorgen immers voor een grotere diversiteit op vlak van perspectieven en ervaring (Filatotchev et al, 2005).

Ook marktonderzoek en financiële planning, samen met de meer effectieve methoden van productie, zoals bijvoorbeeld controleprocessen of just-in-time voorraden, hebben veel organisaties geholpen om een competitief voordeel te verkrijgen ten opzichte van hun concurrenten (Dyer, 1989).

Een ander voordeel van professionalisering bestaat erin dat er beter voldaan kan worden aan institutionele krachten (Stewart en Hitt, 2012). Dit zowel op vlak van ideologie en dwang. Een voorbeeld hiervan is dat de waarde die geplaatst wordt op verdienste opgelost kan worden door volgende generaties te laten genieten van een opleiding (de Lima, 2000).

Een laatste voordeel is financieel van aard. Door het professionaliseren van het familiebedrijf kunnen betere afspraken gemaakt worden met banken en is er een grotere kans dat het private kapitaal verhoogd kan worden (Dawson, 2011). Eigenaars kunnen zo genieten van goedkoper kapitaal, verbeterde mogelijkheden tot groei en overname alsook diversificatie van hun middelen.

Waarschijnlijk zijn er nog andere voordelen van professionalisering. Echter, uit de voorgaande alinea's wordt het belang van professionalisering reeds voldoende aangetoond.

5 Drijfveren tot professionalisering

In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de essentie van deze thesis. Door middel van bestaand onderzoek zal via een literatuurstudie de belangrijkste onderzoeksvraag worden verklaard, namelijk: "Welke interne en externe bedrijfsfactoren leiden tot het professionaliseren van private familiebedrijven?"

Op gebied van professionalisering werd nog maar weinig onderzoek verricht. Een belangrijke studie is van Dyer (1989). Hij geeft 3 redenen waarom familiebedrijven professionaliseren. Een eerste drijfveer tot professionalisering is volgens hem een gebrek aan managementtalent binnen de familie. Onder managementtalent wordt bijvoorbeeld een tekort aan vaardigheden op vlak van marketing, financiering of accounting verstaan. Deze zijn belangrijk voor het voortbestaan van het bedrijf. Een tweede reden die Dyer (1989) aanhaalt, is dat familiebedrijven de normen en waarden van de bedrijfsvoering willen veranderen. In de studie wordt voortgegaan op voorafgaande vaststellingen van onder andere Lansberg (1983). Deze stelde vast dat familiale waarden kunnen conflicteren met bedrijfswaarden. Familiebedrijven kunnen bijvoorbeeld gehecht zijn aan hun personeel, wat hen belet bepaalde noodzakelijke beslissingen te nemen. Het professionaliseren dringt zich dus op om de waarden van het bedrijf te vrijwaren. Dit is in essentie een principaal-agent conflict. Ten slotte is het verkrijgen van professionalisme noodzakelijk wanneer men de opvolging van leiderschap voorbereidt. Indien de familiale leider in de nabije toekomst op pensioen wil, kan het noodzakelijk zijn dat de aanwezige familieleden binnen het bedrijf additionele training verwerven voordat het leiderschap overgedragen wordt.

Een andere belangrijke studie is van Fang et al. (2012). Deze bespreekt de impact van de institutionele omgeving op professionalisering binnen familiebedrijven. Deze studie helpt om een vollediger beeld te schetsen van het onderwerp. Onder de institutionele context horen de formele instituten, dit zijn regels opgelegd door een gezaghebbende instantie die ervoor zorgen dat de verwachtingen van externe stakeholders beïnvloed worden. Een voorbeeld van een formele institutie in België is de corporate governance code, deze wordt besproken onder hoofdstuk 5.1 "Externe omgeving".

Door het bekijken van voorgaand onderzoek zoals onder andere Dyer (1989) en Fang et al. (2012) zijn 4 drijfveren voor professionalisering binnen familiebedrijven naar boven gekomen. Als eerste wordt de externe omgeving besproken. Hierna wordt ingegaan op de toenemende complexiteit binnen een onderneming door groei. De derde drijfveer tot professionalisering is het garanderen van continuïteit binnen de onderneming. Vervolgens zal gesproken worden over het minimaliseren van principaal-agent conflicten als drijfveer tot professionalisering.

Per drijfveer worden een aantal proposities weergegeven. Deze worden afgeleid uit de verschillende onderzoeken. Opgemerkt moet worden dat deze proposities nogal kwantitatief gericht zijn, terwijl er in dit onderzoek een case study wordt gedaan. De moeilijkheid van dit onderzoek ligt

namelijk in het feit dat bedrijfsleiders de onderliggende oorzaak van bepaalde acties vaak niet kennen. Een kwantitatieve studie zou dus geen goede basis zijn voor deze masterproef omdat het een vertekend beeld kan geven. Doch worden er in de literatuur al een aantal veronderstellingen gemaakt met betrekking tot de drijfveren van professionalisering. Deze werden opgenomen in proposities om de bevindingen uit de literatuurstudie op een duidelijke manier te onderzoeken in de case study.

5.1 Externe omgeving

Uit recente literatuur kan een externe drijfveer afgeleid worden, namelijk de externe omgeving. In de meeste literatuur rond professionalisering wordt gefocust op de interne factoren die het proces tot professionalisering in gang zetten. In de studie van Fang et al. (2012) schetst men echter een beeld van een externe factor als drijfveer tot professionalisering, namelijk de institutionele context. De institutionele theorie werd reeds besproken in hoofdstuk 3. Deze theorie stelt dat de ontwikkeling van structuren in een organisatie sterk wordt beïnvloed door de institutionele omgeving. De institutionele omgeving kan omschreven worden als de verzameling van cognitieve, normatieve en regulatieve structuren en activiteiten in een land die het sociale gedrag beïnvloeden (Scott, 1995). Het zorgt dus voor spelregels waarbinnen de economische actoren zich moeten bewegen (North, 1990). De menselijke omgeving kan snel veranderen, het is ook niet zeker dat de huidige instituten die we kennen optimaal zijn (Pratt en Zeckhauser, 1985). Volgens de institutionele theorie is de drijfveer tot professionalisering de aanwezigheid van organisatorische normen in de omgeving (Scott, 1995). Scott (1995) stelt dat bedrijven zich moeten aanpassen aan de externe regels en gedachtegangen om te overleven. Tegenwoordig wordt steeds vaker verwacht dat bedrijven professioneel zijn en bepaalde structuren hebben, er wordt dus steeds meer nadruk gelegd op organisatorische normen, waardoor bedrijven deze normen gaan aannemen. Bedrijven moeten steeds vaker inspelen op de verwachtingen van externe actoren (Aldrich en Ruef, 2006). Zo kunnen er bijvoorbeeld, binnen de externe omgeving, kwaliteitslabels beschikbaar zijn die bedrijven gaan nastreven om te voldoen aan de verwachtingen van klanten en overheidsinstellingen. Uit deze alinea kan de eerste propositie afgeleid worden. Deze zal onderzocht worden aan de hand van drie subproposities die in de volgende alinea's aan bod komen.

P₁: Een externe omgeving die meer gericht is op bedrijfswaarden vormt een drijfveer tot professionalisering binnen private familiebedrijven.

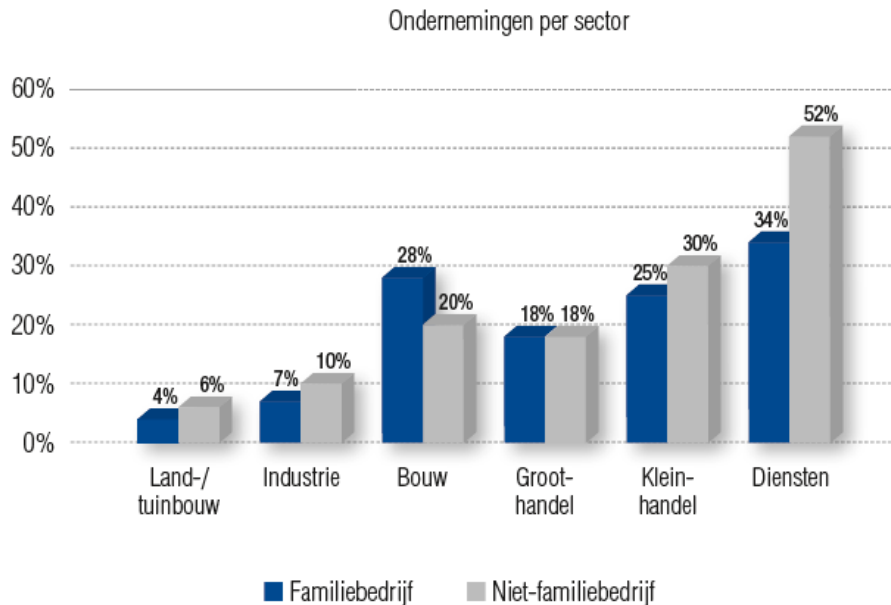
Uit de studie van Fang et al. (2012) blijkt dat in ontwikkelde economieën professionalisering niet automatisch tot een competitief voordeel leidt, aangezien niet-familiale ondernemingen deze structuur vaak al hebben. In ontwikkelde landen zijn er vaak meer formele instituten aanwezig. Formele instituten worden omschreven als het systeem van externe regels die opgelegd worden aan een bedrijf. Zoveel te meer externe regels, zoveel te hoger de drang is om te professionaliseren (Fang et al., 2012). De structuur van formele instituten zorgt er namelijk voor

dat de verwachtingen van externe belanghebbenden beïnvloed worden. De aanwezige regels zorgen ervoor dat de belanghebbenden steeds hogere verwachtingen hebben omtrent het voldoen hieraan. Ook niet-verplichte regels zoals corporate governance beïnvloeden de gedachtegang van belanghebbenden. De verwachtingen die gecreëerd worden door deze regels kunnen de aanleiding geven tot professionalisering van het familiebedrijf (Parada et al., 2010). In de volgende alinea worden verschillende formele instituten besproken die een invloed hebben op private familiebedrijven.

Een belangrijk formeel instituut is de corporate governance code. Voor niet-beursgenoteerde bedrijven in België is er de code Buysse II. Deze code omvat aanbevelingen omtrent hoe ondernemingen bestuurd en gecontroleerd dienen te worden (Code Buysse II, 2009). In de inleiding van deze code wordt aangegeven dat corporate governance de onderneming een professioneel imago verschaft en een belangrijke rol speelt om de continuïteit voor familiebedrijven te garanderen. Tevens kan het ook leiden tot een hogere rentabiliteit en voordelen omtrent rekrutering. Hierdoor wordt duidelijk hoe deze formele institutie samenhangt met de andere drijfveren. Een voorbeeld van hoe deze code invloed heeft op professionalisering kan gevonden worden in de aanwerving van onafhankelijke raadsleden. Door de corporate governance code worden de verwachtingen van stakeholders inzake onafhankelijke raadsleden verhoogd. In hoofdstuk 5.4 "Het minimaliseren van principaal-agent conflicten" zal getoond worden dat dit kan leiden tot minder nepotisme. Een ander formeel instituut dat een grote invloed heeft op familiebedrijven is het Belgisch erfrecht (Lievens, 2001). Deze is namelijk gebaseerd op de gelijkheid tussen de erfgenamen en kan dus leiden tot fragmentatie van het familiebedrijf. Ook de vennootschapswetgeving heeft een sterke invloed op de manier van bedrijfsvoering binnen ondernemingen. Tevens zijn er ook verschillende regels per sector vastgelegd. Voor de bouwsector zijn er bijvoorbeeld kwaliteitslabels beschikbaar waaraan deze tracht te voldoen. De aanwezigheid van veel formele instituten binnen een land kan dus een drijfveer zijn tot professionalisering van het familiebedrijf (Gupta en Levenburg, 2010; Steier, 2009). Hieruit volgt dus de volgende subpropositie waarnaar getoetst zal worden door te vragen of er invloed op de mate van professionalisering is door instituten zoals corporate governance, wetgeving of andere regels. Er wordt dus zeer elementair getoetst welke formele instituten invloed hebben op een bedrijf.

P_{1a}: De aanwezigheid van externe regels (formele instituten) binnen familiebedrijven leiden tot een hogere mate van professionalisering.

Een belangrijke invloed binnen de institutionele omgeving wordt uitgeoefend door de marktstructuur (Fang et al., 2012). De marktstructuur geeft weer hoe de markt voor een bepaald goed georganiseerd is. Wij zijn hierbij voornamelijk geïnteresseerd naar het aandeel van familiebedrijven per sector om zo mogelijk sectorverschillen in de mate van professionalisering bloot te leggen. In de onderstaande figuur wordt het aandeel van familiebedrijven per sector weergegeven (Lambrecht en Molly, 2011).



Figuur 5: Verhouding tussen familie- en niet-familiebedrijven per sector (Lambrecht en Molly, 2011).

Uit figuur 5 blijkt dat in sommige sectoren familiebedrijven sterker of in dezelfde mate vertegenwoordigd zijn als niet-familiebedrijven, zoals de bouwsector of groothandel. In andere sectoren zoals de dienstensector of de kleinhandel zijn er meer niet-familiebedrijven. Door het professionaliseren hoopt het familiebedrijf een competitief voordeel te bekomen. Indien de sector waarbinnen het familiebedrijf actief is, voornamelijk bestaat uit niet-familiale ondernemingen, zullen de familiale waarden eerder leiden tot een competitief voordeel (Fang et al., 2012). Andersom geldt dit ook, de bedrijfswaarden zullen leiden tot prestatiegerichte voordelen indien het gaat om een sector met veel familiebedrijven (Fang et al., 2012). Dit komt omdat in een sector met veel familiebedrijven, bedrijfswaarden een bron van differentiatie vormen (Fang et al., 2012). In een sector met veel niet-familiebedrijven is er waarschijnlijk een hogere mate van professionalisering. Hierdoor kan een familiebedrijf zich onderscheiden van de massa met hun familiale waarden. Indien er echter veel familiebedrijven in een sector actief zijn, is het effect van differentiatie door familiale waarden kleiner. In dit geval zullen er dus meer bedrijfswaarden worden gevolgd en dus zal er geprofessionaliseerd worden. In de case study zullen de geïnterviewde bedrijven ingedeeld worden in één van de 6 sectoren van figuur 5. De mate van professionalisering wordt ook bepaald. Nadien kan er nagegaan worden of sectoren met meer familiebedrijven sterker geprofessionaliseerd zijn. De marktstructuur leidt tot de onderstaande subpropositie.

P_{1b}: Een marktstructuur met voornamelijk familiale ondernemingen zal leiden tot een hogere mate van professionalisering.

In de studie van Fang et al. (2012) wordt ook aangegeven dat een hogere competitiviteit leidt tot een hogere mate van professionalisering. Gesteld wordt dat in een marktstructuur met meer

familiebedrijven er meer competitiviteit zal zijn aangezien deze bedrijven vaak allemaal unieke familiale waarden hebben. Ze kunnen zich dus moeilijker differentiëren van elkaar. Dit leidt tot de onderstaande subpropositie.

P_{1c}: Competitiviteit tussen familiebedrijven zorgt voor een hogere mate van professionalisering.

Uit de eerste drijfveer werd dus 1 propositie afgeleid en 3 subproposities. Deze zullen verder worden toegelicht en onderzocht in de case study.

5.2 Toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei

Een tweede drijfveer voor het professionaliseren van het familiebedrijf is de toenemende complexiteit binnen een onderneming. Volgens het principe van de groeitheorie zal een bedrijf, indien hij succesvol is, de mogelijkheid krijgen om te groeien tot een blijvende speler binnen zijn sector. Hierbij dient een onderscheid gemaakt te worden tussen groei en omvang. Zo kunnen bedrijven groeien zonder dat het personeelsbestand meegroeit. Anderzijds kunnen bedrijven ook toenemen in omvang zonder groei.

In het groeiproces van een onderneming worden er problemen zichtbaar als gevolg van inadequate organisatorische ontwikkeling in relatie tot de ondernemingsgrootte en complexiteit. Groeiende ondernemingen moeten bijvoorbeeld voldoen aan strengere regels opgelegd door de overheid. Door deze bijkomende complexiteit wordt de nood aan een gesofisticeerd managementbeleid en formele controlesystemen merkbaar (Flamholtz en Randle, 2007). Tevens zullen ondernemers bij een toenemende complexiteit niet meer in staat zijn alles zelf te doen en moeten ze taken delegeren (Van De Woestyne et al., 2007). Hierbij ervaren werknemers een groeiende noodzaak aan duidelijkheid, structuur en formalisering. Hieruit volgt de onderstaande propositie voor deze drijfveer.

P₂: Familiebedrijven in een hoger stadium van groei zullen een hogere mate van professionalisering hebben.

In hoofdstuk 2 werden reeds de groeistadia van ondernemingen toegelicht. Er waren 4 fases, namelijk *new venture*, *expansion*, *professionalization* en *consolidation*. In hoofdstuk 4 werden 3 fases onderscheiden die zich richten op familiebedrijven, namelijk *coalition*, *founder ascendant* en *business institution* (Berenbeim, 1990). Er wordt voortgegaan op de eerst vermelde classificatie uit hoofdstuk 2 omdat deze meer in detail weergeeft wat de karakteristieken van de ondernemingen in elke groep zijn. Hierdoor kunnen de geselecteerde bedrijven uit de case study makkelijker en op een meer accurate wijze toegewezen worden aan de groepen. De noodzaak tot professionalisering komt tot uiting in de derde fase namelijk *professionalization*. In de laatste fase, *consolidation*, is er reeds geprofessionaliseerd. Flamholtz en Randle (2007) stellen dat het systeem van informele

relaties in een onderneming op een bepaald moment niet meer volstaat om de complexiteit te ondersteunen. Voornamelijk een groei in werknemersaantal leidt ertoe dat deze niet langer houdbaar is. In dit informele systeem zijn de verantwoordelijkheden beperkt gedefinieerd en vastgelegd. Er is ook een beperkte planning en controle. De tweede propositie zal getoetst worden aan de hand van een aantal subproposities. Deze subproposities zullen deels indirect onderzocht worden. Eerst zal via de studie van Dekker et al. (2013) bepaald worden onder welk type familiebedrijf het geïnterviewde bedrijf hoort. Deze besprak in haar studie 4 types van familiebedrijven naargelang de mate van professionalisering. Ieder type heeft specifieke kenmerken en een verschillende mate van professionalisering. Vervolgens kan bepaald worden of de onderneming de fase *professionalization* of *consolidation* bereikt heeft. Daarna zal worden beoordeeld of er verschillen in professionalisering zijn tussen de familiale ondernemingen in de verschillende fasen. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat professionalisering vooral voorkomt vanaf dat het bedrijf middelgroot wordt. Weergegeven in werknemersaantal kan dus gesteld worden dat vanaf 50 werknemers het bedrijf meer professionele elementen zal invoeren. Ook dit zal onderzocht worden door werknemersaantal te linken aan de mate van professionalisering. De volgende subproposities worden getest.

P_{2a}: Familiebedrijven die de fase professionalisation bereiken, zullen overgaan tot invoering van professionele structuren.

P_{2b}: Familiebedrijven die meer dan 50 werknemers hebben, zullen overgaan tot invoering van professionele structuren.

In hoofdstuk 4 werden een aantal groeiproblemen weergegeven die familiebedrijven ondervinden door de toenemende complexiteit van hun onderneming. Deze leiden tot het invoeren van professionele elementen. Het is moeilijk deze te onderzoeken aangezien de respondent niet altijd weet wat er speelt onder de werknemers. Doch wordt verwacht dat de respondent vaak indirect een aantal pijnpunten binnen de organisatie weergeeft die betrekking hebben op groeiproblemen. We stellen hierover de onderstaande subpropositie.

P_{2c}: Het ervaren van groeiproblemen binnen familiebedrijven leidt tot het invoeren van professionele structuren.

Bij deze drijfveer werden drie subproposities geformuleerd die getoetst zullen worden in de case study.

5.3 Garanderen van continuïteit binnen de onderneming

Een derde drijfveer, voor het professionaliseren van een familiebedrijf, is het garanderen van continuïteit binnen de onderneming. Professionaliseren zorgt ervoor dat de onderneming zijn positie binnen zijn sector behoudt. In het verkrijgen van een professioneel management om de

continuïteit te garanderen moet de onderneming rekening houden met bepaalde uitdagingen. Een belangrijk onderzoek naar de continuïteit van de onderneming is van Ward (1987). Hij onderzocht de levensverwachting van 200 Amerikaanse familiebedrijven over een periode van 60 jaren. Zijn bevindingen waren dat het moeilijk is voor familiebedrijven om de continuïteit van een onderneming te garanderen. Uit zijn onderzoek bleek dat minder dan 65% van de familiebedrijven na de tweede generatie nog in familiale handen was. Bij de overgang naar de derde generatie bleek de conclusie nog schrijnender, zo bleek dat slechts 13% van de familiebedrijven na de derde generatie nog in familiale handen was. Uit het boek van Lievens (2001) blijkt dat de resultaten voor andere landen in dezelfde lijn liggen. In Groot-Brittannië overleeft 24% van de familiebedrijven de tweede generatie en 14% overleeft de derde generatie. In Nederland is de situatie iets beter, daar raakt 38% van de familiebedrijven tot de tweede generatie en 21% tot de derde generatie. Er zijn geen cijfers bekend voor België, doch wordt verondersteld dat deze in dezelfde lijn liggen als de hierboven weergegeven cijfers.

Veel familiebedrijven overleven de overgang naar een nieuwe generatie dus niet. Uit het onderzoek van Donckels et al. (1989) blijkt dat deze faling alvast niet tot stand komt doordat de huidige generatie deze overgang niet wenst. Uit zijn onderzoek bleek dat maar liefst twee derde van de familiale ondernemers willen dat het bedrijf eigendom van hun kinderen blijft. Een ander onderzoek van Donckels et al. (1993) toont aan dat meer dan twee derde van de familiebedrijven totaal niet bezig is met de opvolging. Uit het onderzoek van Lansberg (1988) blijkt net dat de planning van opvolging essentieel is om de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen. Deze opvolging wordt bemoeilijkt door de complexe structuur van waarden binnen het familiebedrijf. Het introduceren van professionele elementen binnen het bedrijf kan dus helpen om de continuïteit van de onderneming te garanderen. Hieruit kan de derde propositie worden afgeleid en de eerste subpropositie.

P₃: Professionalisering is nodig om de continuïteit binnen het familiebedrijf te vrijwaren.

P_{3a}: Opvolging binnen een familiebedrijf geeft nood aan professionalisering.

Als eerste moet het familiebedrijf ervoor zorgen dat de relatie tussen familieleden onderling goed gemanaged wordt (Flamholtz en Randle, 2007). Het is namelijk belangrijk om te zien op welke manier familieleden samenwerken binnen het bedrijf en hoe zij communiceren met elkaar. Conflicten tussen familieleden kunnen positief zijn. Dit leidt tot nieuwe en innovatieve ideeën doordat iedereen elkaar uitdaagt om anders te denken. Wanneer familieleden op de werkplaats echter openlijk in conflict gaan, kunnen zij de groei en continuïteit van het bedrijf schade toebrengen. Op deze manier kunnen ze namelijk marktopportunities mislopen, dalende prestaties verkrijgen en hogere turn-overratio's meemaken. Uiteindelijk in het slechtste geval kan dit leiden tot het faillissement. Ook het implementeren van nieuwe systemen of het verbeteren van huidige systemen kan ondermijnd worden wanneer niet alle familieleden achter deze noodzakelijke veranderingen staan. Door een goede communicatie van de familieleden op de werkplaats kan er dus een goed samenhangend leiderschapsteam ontstaan. Wanneer er echter conflicten zijn kan dit slecht zijn voor de creativiteit, motivatie en groei. De volgende subpropositie komt hieruit voort.

P_{3b}: Conflicten tussen familieleden op de werkplaats geven nood aan professionalisering.

Vervolgens is het belangrijk op welke manier familiebedrijven hun leiders selecteren (Flamholtz en Randle, 2007). In sommige familiale ondernemingen is het vanzelfsprekend dat familieleden altijd de belangrijkste leiderschapsposities binnen het bedrijf bezitten. Het garanderen van continuïteit kan ook noodzakelijk blijken wanneer de leider van een familiebedrijf op pensioen wil vertrekken en aanvoelt dat de aanwezige familieleden in het bedrijf additionele training nodig hebben om het bedrijf verder te kunnen leiden. Het kan ook zijn dat de eigenaar voelt dat er niemand binnen de organisatie aanwezig is om de onderneming te runnen na zijn pensionering. Een zoektocht dient dan opgebouwd te worden om externe professionele managers aan te trekken. In het garanderen van de continuïteit is het belangrijk om erfgenamen te hebben. Deze zorgen ervoor dat familiale controle over het bedrijf behouden blijft. De afwezigheid van bekwame erfgenamen vormt dus een drijfveer om meer professionele structuren in te voeren, dit vormt dan ook de volgende subpropositie.

P_{3c}: De afwezigheid van bekwame erfgenamen zorgt voor een hogere nood aan professionalisering.

In deze drijfveer worden dus 3 subproposities geformuleerd om te testen of de continuïteit een invloed heeft op de mate van professionalisering.

5.4 Minimaliseren van principaal-agent conflicten

Een vierde drijfveer om te professionaliseren, komt tot stand door het minimaliseren van principaal-agent conflicten. Familiebedrijven trachten de kosten afkomstig uit de agency relatie te minimaliseren. De basis van de agency theory werd reeds besproken in hoofdstuk 3. Familiale ondernemingen zitten gevangen tussen twee sociale instituten. Ze dienen zowel rekening te houden met de belangen van de organisatie, als met deze van de familie (Lansberg, 1983). Hierdoor zullen de doelstelling binnen familiebedrijven complexer zijn (Chua et al., 2009). De primaire sociale functie van de familie is het zorgen voor en het koesteren van de familieleden. Voor de organisatie is het garanderen van goederen en diensten voor de maatschappij en hierdoor winst maken de voornaamste bezigheid. De familiale niet-economische doelstellingen domineren vaak het beslissingsproces binnen het familiebedrijf (Gómez-Mejía et al., 2003). De aanname van deze familiale waarden zijn van groot nut aangezien ze kunnen leiden tot een competitief voordeel en moeilijk imiteerbaar zijn (Pearson et al., 2008). Door de aanwezigheid van deze tegenstrijdige waarden wordt het familiebedrijf geconfronteerd met unieke uitdagingen, wat zal leiden tot meer principaal-agent conflicten. De agency relatie kan tot stand komen tussen verschillende partijen. Meestal wordt er in onderzoeken gefocust op de relatie tussen de eigenaar en de manager. Er kunnen echter ook agency relaties ontstaan tussen andere partijen, zoals tussen werkgever en werknemer. De volgende propositie wordt dan ook geformuleerd.

P₄: De aanwezigheid van principaal-agent conflicten, leidt tot een grotere nood aan professionalisering.

Er zijn 4 agency problemen die zich kunnen voordoen binnen een familiebedrijf (Chrisman et al., 2004). Deze geven mogelijk een stimulans om het bedrijf te professionaliseren. De 4 agency problemen werden reeds besproken in hoofdstuk 3 onder de basisideeën. De eerste 2 agency problemen waren *adverse selection* en *moral hazard* en vinden hun oorzaak in de informatieasymmetrie. De twee laatste besproken agency problemen, *altruïsm* en *nepotism*, zijn specifiek van toepassing op familiale ondernemingen. Deze agency problemen leiden allen tot verminderde prestaties van het bedrijf. Het vermijden of minimaliseren van deze problemen vormt een drijfveer voor het invoeren van professionele structuren binnen een onderneming. Deze professionele structuren kunnen namelijk de schade die voortkomt uit deze agency problemen beperken (Schulze et al., 2001). In de case study zal gevraagd worden naar conflicten, integratie van familieleden binnen de organisatie, de dynamiek binnen het bedrijf en externe managers, om te toetsen of de bedrijven te maken hebben met deze agency problemen. De vernoemde agency problemen leiden dus tot vier subproposities.

P_{4a}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van adverse selection hebben een hogere nood aan professionalisering.

P_{4b}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van moral hazard hebben een hogere nood aan professionalisering.

P_{4c}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van altruïsm kunnen zowel een lagere als een hogere nood aan professionalisering ervaren.

P_{4d}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van nepotism hebben een hogere nood aan professionalisering.

Onderzoekers zijn het erover eens dat scheiding van eigendom en management binnen een onderneming extra kosten creëert (Chua et al., 2009). Deze bestaan niet wanneer een bedrijf geleid wordt door een persoon die zowel het eigendom als het management van het bedrijf beheert (James, 1999). Uit het onderzoek van Jensen en Meckling (1976) blijkt dat men vroeger dacht dat eigenaars die hun bedrijf zelf managen weinig of geen agency kosten moesten dragen. Er werd daarbij verwacht dat dit kenmerk kon doorgetrokken worden tot familiebedrijven aangezien familieleden altruïstisch zijn ten opzichte van elkaar (Stewart, 2003). Jensen en Meckling (1976) vermelden drie redenen waarom private familiebedrijven geen significante agency kosten realiseren. Het eerste voordeel van deze structuur is dat er een grotere synergie is tussen de belangen van de eigenaars en de managers met betrekking tot groeiopportunities en risico's aangezien de eigenaar en de manager dezelfde persoon is. Dit zal ertoe leiden dat er minder opportunistisch gedrag voorkomt waardoor er een aantal agency kosten overbodig zijn. Zo zal een scheiding van beslissingen omtrent management en controle niet langer nodig zijn (Fama en

Jensen, 1983). De familiale manager gaat bijvoorbeeld meer oog hebben voor de continuïteit van de onderneming en minder voor de winst. Een tweede reden waarom er minder agency kosten nodig zijn komt tot stand door de verdeling van de eigenaarsrechten. Deze worden namelijk grotendeels gehouden door de interne beslissingsagenten. Deze actoren zijn persoonlijk betrokken bij de onderneming. Hierdoor zullen ze minder geneigd zijn om het vermogen van de aandeelhouders te misbruiken en zo hun eigen welvaart te verhogen. Een voorbeeld van dit misbruik is de overmatige consumptie van extralegale voordelen en de misallocatie van middelen (Fama en Jensen, 1983). De eigenaar-manager heeft namelijk minder voordeel bij dit misbruik aangezien hij hierdoor een deel aan welvaart als aandeelhouder moet inleveren. Ten slotte dalen de agency kosten volgens Jensen en Meckling (1976) ook omdat aandelen gehouden worden door familieleden. Door hun relatie met de interne beslissingsagenten worden de belangen verder met elkaar verenigd. Hierdoor is een splitsing van beslissingen omtrent het management en de controle niet meer noodzakelijk om agency problemen te minimaliseren. De manager-eigenaar zal bijvoorbeeld minder geneigd zijn beslissingen te nemen die de welvaart van zijn familieleden in eerste en tweede graad verminderen. Verwacht wordt dat er minder conflicten aanwezig zullen zijn indien de manager en eigenaar 1 persoon zijn.

P_{4e}: Manager-eigenaars hebben minder last van principaal-agent conflicten en dus minder nood aan professionalisering.

Het minimaliseren van principaal-agent conflicten wordt dus onderzocht als een mogelijke drijfveer tot professionalisering. Het is echter zeer moeilijk te achterhalen welke conflicten precies hebben geleid tot meer professionalisering. Om deze toch mee te nemen in de case study zullen diverse vragen gesteld worden met betrekking tot de verschillende subproposities.

6. Case study

6.1 Algemeen

Er is nog niet veel onderzoek verricht naar de drijfveren tot professionalisering, het onderzoek zal dus eerder verkennend zijn. Case studies maken typisch gebruik van een aantal verschillende dataverzamelmethode. Zo zal er vaak een combinatie zijn van interviews, vragenlijsten, observaties en archieven. De data binnen een case study kan zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. In dit onderzoek zullen de data veeleer kwalitatief zijn doordat het een verkennend onderzoek is. Om dit verkennend onderzoek te kaderen en te linken aan de bestaande literatuur werden er een aantal proposities opgesteld. Deze zullen onderzocht worden in de case study en vormen de rode draad doorheen deze thesis. Het is moeilijk om te zeggen welke drijfveer leidt tot welk element van professionalisering. Er zal eerder getracht worden een aantal algemene trends in beeld te brengen. Voor de case study werden verschillende bedrijven geselecteerd waarmee een diepte-interview gedaan werd. Bij het selecteren van bedrijven werd rekening gehouden met verschillende factoren. De duidelijke afbakening van de onderzoekspopulatie zorgt ervoor dat de onderzoeksbevindingen makkelijker geïnterpreteerd kunnen worden. Om de responsgroep af te bakenen werden enkele factoren bepaald die vereist waren voor alle respondenten:

- bedrijven moeten hun hoofdzetel in België hebben.
- het moet een Vlaamse familie zijn, met het Nederlands als moedertaal.
- familiaal gerund zijn, dit is dat de familie meer dan 50% van de aandelen in handen moet hebben en er minimum 2 familieleden binnen het familiebedrijf moeten werken.
- privaat zijn, de onderzochte bedrijven mogen dus niet beursgenoteerd zijn.
- tweede generatie familieleden, hiermee wordt gewezen op het feit dat de controle van het bedrijf niet meer in handen is van de oprichter. Dit zorgt ervoor dat de bedrijven al diverse problematieken zijn tegengekomen in hun levensduur en dynamieken tussen familieleden duidelijker zijn.

Het aantal bedrijven dat geïnterviewd dient te worden, zal gaandeweg bepaald worden. Er zal getracht worden bedrijven te interviewen tot de gewenste mate van theoretische saturatie bereikt is. Uit het onderzoek van Eisenhardt (1989) blijkt dat onderzoekers nieuwe gevallen moeten blijven toevoegen aan het onderzoek tot het incrementeel leren van het volgend geval minimaal is. Dit wil dus zeggen dat de waargenomen fenomenen geen nieuwe feiten naar voren mogen brengen. Dit is noodzakelijk omdat de drijfveren op een breed vlak gestaafd moeten worden en alle fenomenen moeten kunnen representeren. Voorts blijkt ook dat 4 tot 10 gevallen optimaal zijn bij een case study. Minder dan 4 cases zal ontoereikend zijn om theorieën te staven. Het opnemen van meer dan 10 gevallen binnen het onderzoek brengt dan weer problemen inzake volume en complexiteit met zich mee. In dit onderzoek zal begonnen worden met een case study rond 6 bedrijven. Na 4 interviews bleek dat dit aantal ontoereikend zou zijn om goede conclusies te trekken. Hierdoor werd geopteerd om nog 2 bedrijven te selecteren en de case study uit te breiden naar 8 bedrijven.

Het eerste bedrijf dat geïnterviewd werd was Oosterbosch B.V.B.A.. Er werd gekozen voor dit bedrijf omdat ze behoren tot de groep kleine bedrijven. Hierin komen familiebedrijven het meest frequent voor waardoor ze optimaal waren als eerste interview. Tevens was de bedrijfsleider van Oosterbosch B.V.B.A. zeer enthousiast en had hij een open houding die noodzakelijk was voor het interview. De volgende bedrijven werden door alle sectoren heen geselecteerd op basis van werknemersaantal. Er werden ongeveer 60 bedrijven gevraagd om mee te doen die voldeden aan de vereisten en verschillende groottes hadden. Hiervan waren er 7 bedrijven, buiten Oosterbosch B.V.B.A. die op korte termijn tijd hadden om mee te werken aan dit onderzoek. Deze hadden de juiste groottes om de proposities te testen.

Belangrijke begrippen met betrekking tot de case study zijn validiteit en betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid slaat op de kans dat een waarde representatief is voor de werkelijke waarde. De geselecteerde bedrijven dienen een representatief beeld te vormen van de samenstelling van de populatie, in dit geval private familiebedrijven binnen Vlaanderen. Hiervoor dient de populatie van familiebedrijven bekeken te worden. Deze werd benaderd door een onderzoek van Voordeckers en Van Gils (2003). Hierin werd afgeweken van de definities van grootte die gelden bij de Europese Unie. Zo wordt in hun onderzoek een bedrijf als groot beschouwd vanaf 100 werknemers terwijl dit door de EU pas als groot wordt beschouwd vanaf 249 werknemers.

	Frequentie	Procent	Cumulatief percentage
Micro (5-9 werknemers)	90	31,3%	31,3
Klein (10-49 werknemers)	146	50,7%	81,9
Middelgroot (50-99 werknemers)	22	7,6%	89,6
Groot (>99 werknemers)	30	10,4%	100
Totaal	288	100%	

Tabel 1: Bedrijfs grootte van de populatie familiebedrijven (Voordeckers en Van Gils, 2003).

In tabel 1 wordt het procent aan familiebedrijven in Vlaanderen per werknemersaantal weergegeven. Dit is dus de totale populatie. De bedrijfs grootte van onze steekproef wijkt in sterke mate af van de populatie. Dit komt omdat micro-bedrijven en kleinere bedrijven in mindere mate vertegenwoordigd zijn in deze steekproef. Dit was een bewuste keuze omdat reeds in vorige hoofdstukken werd gesteld dat er een kleine mate van professionalisering verwacht wordt binnen deze bedrijven. Er is binnen deze studie geopteerd voor bedrijven op te nemen met grote variaties in werknemersaantallen. Uit de studie van Eisenhardt (1989) blijkt dat het aangewezen is om de steekproef zo te selecteren dat deze de gestelde theorieën optimaal kan onderzoeken. In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van de groei op het invoeren van professionele structuren, waardoor er meer bedrijven met hogere werknemersaantallen dienen te worden opgenomen in de studie. Er werd wel voor gekozen om minimum 1 bedrijf per groep in de case study op te nemen. De micro-bedrijven waren minder vertegenwoordigd aangezien deze minder aangewezen zijn om de drijfveren tot professionalisering te testen. Er ligt tevens een grotere focus op de kleine bedrijven aangezien familiebedrijven hier het vaakst voorkomen.

Naast de betrouwbaarheid dient ook gekeken te worden naar de validiteit. Dit wordt gedefinieerd als de juistheid van een test. Anders gezegd, is het de mate waarin een meetinstrument aan zijn doel beantwoord. Om een hoge validiteit te bekomen, moet er met een aantal basisregels rekening gehouden worden (Silverman, 2000). Een eerste basisregel is dat tegenstrijdigheden ook moeten worden meegenomen in het onderzoek. In de literatuurstudie werd geprobeerd om een volledig overzicht te geven van bestaande literatuur omtrent de drijfveren tot professionalisering. Er waren echter weinig bronnen over deze drijfveren waardoor mogelijke tegenstrijdigheden nog niet gekend zijn. Tevens moeten er objectieve conclusies getrokken kunnen worden. Er wordt in dit onderzoek getracht om de drijfveren op verschillende manieren te benaderen. Zo kan een te simplistische aanpak vermeden worden. Het nadeel aan dit onderzoek is dat de geselecteerde bedrijven geen homogene groep vormen. Ze bevinden zich niet binnen dezelfde sector of dezelfde categorie van werknemersaantal. Door de aard van een aantal van de te testen proposities kon niet geopteerd worden voor een homogene groep. In één propositie wordt de invloed van de sector op professionalisering onderzocht waardoor opname van verschillende sectoren noodzakelijk is. In een andere propositie wordt de toename van de complexiteit door groei bekeken, hierdoor moeten er familiebedrijven met verschillende bedrijfsgroottes opgenomen worden. Per categorie van bedrijfsgrootte werden wel verschillende bedrijven opgenomen in deze studie om de validiteit te verhogen. Op deze manier kunnen bevindingen worden vergeleken per categorie. Er werd maar één micro-bedrijf opgenomen in de case study. Deze kan misschien wel nog vergeleken worden met de kleinste onderneming binnen de categorie kleine bedrijven aangezien deze maar 14 werknemers telt.

6.2 Methodologie

Het interview is opgebouwd uit verschillende delen en er zal hierin veel aandacht besteed worden aan de karakteristieken van het bedrijf (zie bijlage). De eerste fase van het interview bestaat uit een kennismaking. Hierbij zal er gepolst worden naar karakteristieken van de geïnterviewde en het bedrijf waarvoor hij werkt. Voorts zal er naar de historiek van de geïnterviewde en het bedrijf gevraagd worden. In de tweede fase van het interview wordt gevraagd naar de aanwezigheid van een aantal elementen die wijzen op professionalisering. Deze elementen werden afgeleid uit de literatuurstudie. De respondent moet dan zeggen of deze elementen binnen het bedrijf aanwezig zijn en wat de drijfveren tot het integreren, of tot het niet integreren, van deze elementen waren. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de respondent mogelijk niet alle drijfveren kent, aangezien een familiebedrijf soms over verschillende generaties deze elementen introduceert. Het polsen naar de aanwezigheid van deze elementen is nodig aangezien niet alle bedrijven een goed beeld hebben op wat nu precies professionalisering is. De vragen over de professionele elementen laten ons toe om dieper in te gaan op onderliggende drijfveren. Hierna zullen de antwoorden van de respondenten in de mate van het mogelijke worden toegewezen aan één of meerdere van de 4 drijfveren beschreven in hoofdstuk 5. De derde fase zal dan bestaan uit de vragen van het onderzoek van Dekker et al. (2013). Deze vragenlijst laat toe om de bedrijven in te delen naar hun mate van professionalisering. Hierdoor kan enerzijds beoordeeld worden of de gekozen bedrijven

een goed beeld kunnen geven naar de drijfveren tot professionalisering. Een bedrijf met een lage mate van professionalisering zal namelijk in mindere mate kunnen aangeven wat de drijfveren hiertoe waren. Anderzijds geeft deze vragenlijst ons ook de opportuniteit om de mate van professionalisering te linken aan de drijfveer "toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei". Dit wordt verder toegelicht in één van de volgende alinea's. De laatste fase van het interview zal dan nog een aantal bijkomende vragen omvatten. Deze vragen vormen een belangrijk stuk om de respondent de mogelijkheid te geven zijn visie op het bedrijf toe te lichten. Tevens wordt hier op een meer directe manier gepolst naar de drijfveren. Dit wordt pas in de laatste fase gedaan omdat rekening gehouden moet worden met het leerproces van de respondent. Door te beginnen met makkelijkere vragen en vragen omtrent professionele elementen, krijgt de geïnterviewde een beter beeld op het onderwerp. Doordat het open interviews zijn, zullen er naast de basisvragen die vastliggen voor elk bedrijf een aantal bijkomende vragen ontstaan tijdens het interview zelf. Dit laat toe om dieper in te gaan op bepaalde antwoorden van de respondenten. Tevens worden, indien dit nodig blijkt, nog nieuwe vragen ingevoerd nadat de eerste interviews afgenomen zijn. Belangrijk is om op te merken dat bepaalde drijfveren direct onderzocht worden, terwijl andere eerder een indirecte aanpak vergen. In de volgende alinea's wordt specifiek uitgewerkt hoe elke propositie binnen het interview onderzocht zal worden en hoe deze gelinkt wordt aan de verschillende drijfveren.

De eerste drijfveer is "externe omgeving". Uit de literatuurstudie bleek dat er 3 grote invloedsfactoren zijn die deze drijfveer sturen, namelijk de formele instituten, de marktstructuur en de competitiviteit. Er zijn dus drie subproposities die getoetst worden. Door middel van een open interview zal gekeken worden of deze familiebedrijven druk tot professionalisering ervaren vanuit de competitiviteit en formele instituten. Bij de formele instituten wordt er gepolst naar corporate governance, wetgeving en mogelijk andere regelgeving. Er zal ook gekeken worden of er andere factoren zijn die de mate van professionalisering beïnvloeden om deze er vervolgens uit te filteren. De competitiviteit binnen één sector kan bijvoorbeeld leiden tot het invoeren van verscheidene elementen die wijzen op professionalisering. De marktstructuur zal indirect beoordeeld worden. Hiervoor zullen, nadat alle interviews afgenomen werden, de bedrijven ingedeeld worden naargelang hun sector. Daarna kan dan gekeken worden of er verschillen in de mate van professionalisering zichtbaar zijn tussen de verschillende sectoren. Dit laat toe dat er getest kan worden of bedrijven die zich in een meer familiale marktstructuur bevinden, een hogere noodzaak tot professionalisering ervaren.

De drijfveer "toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei" zal onderzocht worden door bedrijven van verschillende grootte te onderzoeken. Uit de literatuurstudie kon afgeleid worden dat er gemiddeld 29 werknemers per familiebedrijf tewerk gesteld worden. Verwacht wordt dat de professionalisering stijgt naarmate het bedrijf groter is. De subpropositie stelt dat indien het bedrijf de fase *professionalization* bereikt, de mate van professionalisering groter zal zijn. In de case study worden diverse bedrijven opgenomen met verschillende groottes. Ook deze factor zal zowel direct als indirect onderzocht worden. Er worden een aantal vragen gesteld over hoe de bedrijven groei trachten te handhaven. Het indirecte onderzoek zal gebeuren nadat alle bedrijven geïnterviewd zijn. In hoofdstuk 4 werden reeds de types van familiebedrijven naargelang hun mate

van professionalisering aangehaald (Dekker et al., 2013). In de case study zullen de bedrijven ook in deze soorten worden ingedeeld. Nadien kan dan gekeken worden of er een link is tussen de mate van professionalisering en het type familiebedrijf. Bedrijven zullen ook worden ingedeeld naargelang de omvang die ze hebben. Door de vergelijking van het type familiebedrijf met het aantal werknemers kan getest worden of deze een invloed heeft.

De derde drijfveer is "garanderen van de continuïteit binnen de onderneming". Deze drijfveer kan in mindere mate worden onderzocht door de lijst van elementen over professionalisering en zal eerder afgeleid kunnen worden uit de algemene visie van de respondent. De subproposities spreken van 3 elementen die de continuïteit beïnvloeden namelijk opvolging, conflicten tussen familieleden op de werkvloer en afwezigheid van bekwame erfgenamen. De aanwezigheid van de laatste 2 elementen zullen zorgen voor een hogere mate van professionalisering. Voor deze drijfveer te onderzoeken zullen voornamelijk vragen worden gesteld omtrent de visie met betrekking tot continuïteit en opvolging, alsook de aanwezigheid van conflicten en bekwame erfgenamen.

Een laatste drijfveer binnen het onderzoek betreft "het minimaliseren van principaal-agent conflicten". Deze drijfveer staat in nauw verband met de andere drijfveren. Er werden diverse subproposities opgesteld die betrekking hebben op verschillende agency problemen en de structuur van de organisatie. Om deze drijfveer te onderzoeken zal voornamelijk gevraagd worden naar conflicten binnen de organisatie. Dit kunnen zowel conflicten met werknemers, familieleden als andere stakeholders zijn. Bij de aanwezigheid van een externe manager binnen een familiebedrijf zal ook onderzocht worden of dit bepaalde uitdagingen voortbracht en of er zich conflicten hebben voorgedaan. Tevens zal er nagegaan worden of werknemers en het kaderpersoneel een vorm van prestatie-gerelateerde verloning genieten. De controle op werknemers en familieleden is ook van belang bij deze drijfveer. Als laatste kunnen er ook nog een aantal dynamieken worden toegelicht die een invloed hebben op de werking van het bedrijf en die agency kosten reduceren of principaal-agent problemen minimaliseren. Een voorbeeld hiervan is het informele contact van de manager met de werknemers.

Na de uitgebreide uitleg van hoe de proposities worden getoetst, zal nu iets dieper ingegaan worden op hoe de interviews verwerkt zullen worden. De belangrijkste fase van de case study is het coderen van de antwoorden. Er wordt bij elk antwoord over een drijfveer nagedacht over wat de respondent nu precies wou zeggen. In excel worden deze antwoorden dan gelinkt met thema's waarna ze kunnen worden toegewezen aan subcodes. Dit zijn categorieën van codes die in verband staan met de proposities. Nadien worden deze subcodes dan gegroepeerd onder de relevante hoofdcode. Uit de verwerking van de eerste interviews blijkt duidelijk dat de antwoorden 4 hoofdcodes zullen kennen die elk slaan op een drijfveer. Deze codes worden hieronder weergegeven met hun subcodes en tussen haken het verband met de mate van professionalisering:

- Externe omgeving
 - o Formele instituten (positief)
 - o Familiale marktstructuur (positief)
 - o Competitiviteit (positief)
- Complexiteit door groei
 - o Aantal werknemers (positief)
 - o Fase *professionalization* (positief)
 - o Groei problemen (positief)
- Continuïteit
 - o Opvolging (positief)
 - o Conflicten tussen familieleden (positief)
 - o Afwezigheid bekwame erfgenamen (positief)
- Principaal-agent conflict
 - o Eigenaar-manager structuur (negatief)
 - o Adverse selection (positief)
 - o Moral hazard (positief)
 - o Altruïsm (afhankelijk van de situatie)
 - o Nepotism (positief)

Door de codes en subcodes worden de resultaten toegewezen aan de verschillende drijfveren. Er kunnen tevens verschillende subcodes zijn per code. Hiervoor worden in Excel drie kolommen toegevoegd met als titels: 1^e orde code, 2^e orde code en 3^e orde code. Een hogere orde vertegenwoordigt een hogere invloed van de code. Een 2^e orde code is dus van ondergeschikt belang in vergelijking met de 1^e orde code. Vervolgens wordt bekeken hoe frequent de onderliggende oorzaak voorkwam bij de individuele cases. Nadat alle cases geanalyseerd werden, kunnen een aantal patronen afgeleid worden waaruit de verschillende proposities beargumenteerd zullen worden.

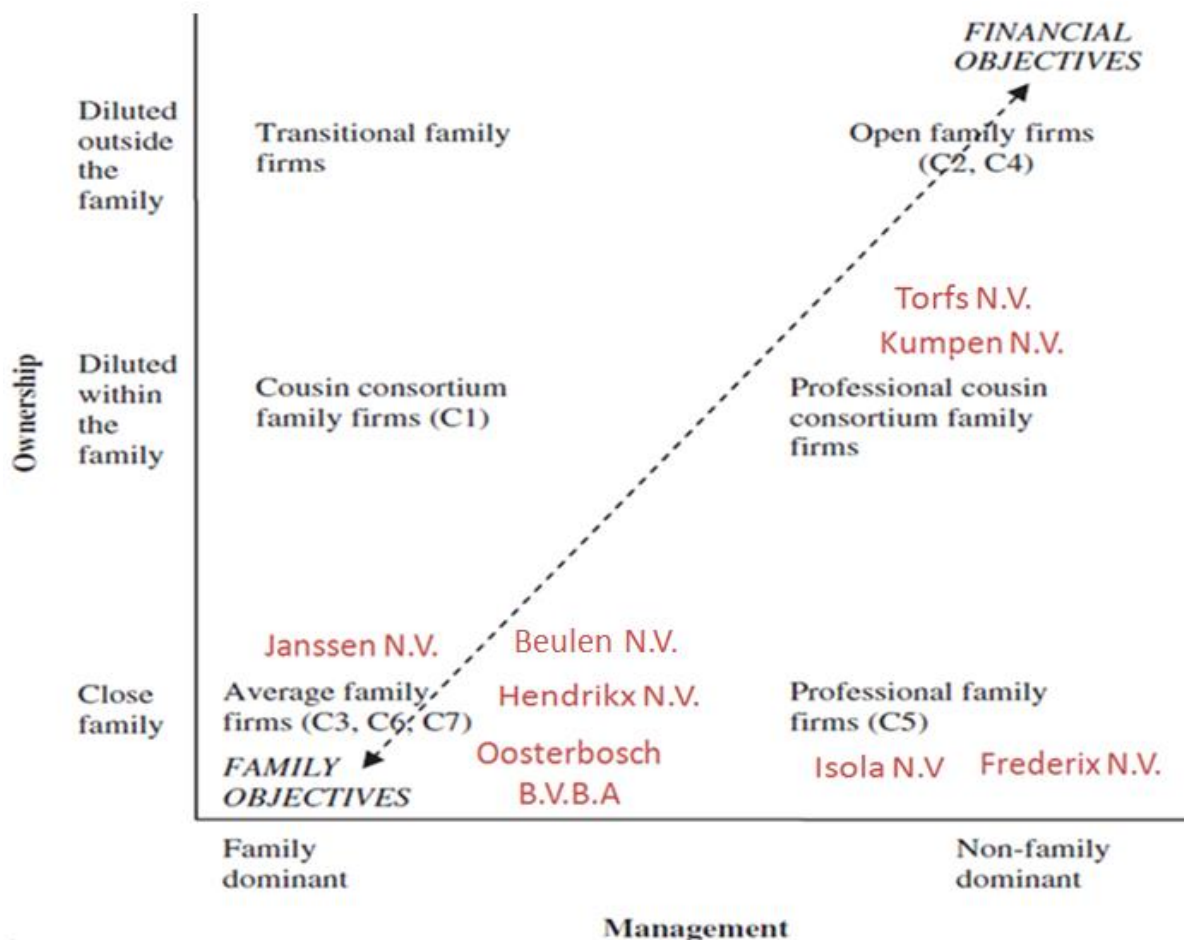
6.3 Beschrijving individuele cases

In de onderstaande punten zullen de verschillende bedrijven die deelgenomen hebben aan het onderzoek beschreven worden. Hierbij worden de belangrijkste bevindingen per case weergegeven. In tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de verschillende cases in chronologische volgorde op basis van de datum van het interview. De grootte van het bedrijf, de sector waarbinnen ze zich bevinden en de geïnterviewde personen worden ook weergegeven. Ook de functie van de geïnterviewde binnen het familiebedrijf en de generatie van familieleden die het bedrijf leiden werd opgenomen in tabel 3.

Bedrijf	Aantal werknemers (grootte)	Sector	Geïnterviewd persoon	Functie	Generatie
Oosterbosch B.V.B.A.	16	Kleinhandel	Frank Oosterbosch	Zaakvoerder/ eigenaar	2 ^e generatie
Frederix N.V.	35	Dienstensector	Leon Frederix	Zaakvoerder/ eigenaar	4 ^e generatie
Janssen N.V.	60	Bouwsector	Luc Janssen	Zaakvoerder/ eigenaar	2 ^e generatie
Kumpen N.V.	400-450	Bouwsector	Paul Kumpen	Gedelegeerd bestuurder	2 ^e generatie
Isola Belgium N.V.	60	Industrie	Maarten Bostyn	Zaakvoerder/ eigenaar	2 ^e generatie (aangetrouwd)
Hendrixx N.V.	7	Dienstensector	Ria Hendrixx	Zaakvoerder/ eigenaar	2 ^e generatie
Beulen N.V.	25	Kleinhandel	Koen Beulen	Zaakvoerder/ eigenaar	4 ^e generatie
Torfs N.V.	560	Kleinhandel	Wouter Torfs	CEO	3 ^e generatie

Tabel 2: Geselecteerde bedrijven.

Belangrijk is ook om de bedrijven in te delen volgens soort. Hiervoor maken we gebruik van figuur 2 pagina 12. Van alle geïnterviewde familiebedrijven horen er 4 onder de soort *average family firms*, namelijk Oosterbosch B.V.B.A., Janssen N.V., Beulen N.V. en Hendrixx N.V.. Deze bedrijven bestaan vooral uit familieleden en streven familiale doelstellingen na. Er wordt dus een lage mate van professionalisering verwacht. Frederix N.V. en Isola N.V. horen onder de soort *professional family firms*. Dit impliceert dat deze een mix van familiale en financiële doelstellingen beogen en ook meer niet-familiale managers hebben. Onder de soort *professional cousin consortium family firms* kunnen Kumpen N.V. en Torfs N.V. geplaatst worden. Het zijn voornamelijk niet-familiale managers die het bedrijf leiden. Hier wordt dus een hoge mate van professionalisering verwacht. Kumpen N.V. en Torfs N.V. zijn geen *open family firms* aangezien het aandeelhouderschap geconcentreerd is tot voornamelijk familieleden. In figuur 6 wordt de indeling naar soort grafisch weergegeven.



Figuur 6: Indeling bedrijven volgens soorten private familiebedrijven (Westhead en Howorth, 2007).

6.3.1 Oosterbosch B.V.B.A.

Het eerste familiebedrijf dat geïnterviewd werd, was Oosterbosch. Dit bedrijf, gelegen te Bilzen, verkoopt haarden, tegels en brievenbussen. Het bevindt zich in de sector kleinhandel. Het bedrijf telt 14 werknemers en heeft 2 eigenaars die ook actief werken binnen de organisatie. De zaakvoerder van het bedrijf is Frank Oosterbosch. Hij houdt zich voornamelijk bezig met het runnen van het bedrijf en de dagelijkse werking. Zijn broer werkt ook binnen de organisatie maar hij is niet actief bezig met het beleid van de onderneming. Hij heeft hierin geen interesse en werkt gewoon als tegelzetter. Het aandeelhouderschap is evenwichtig verdeeld tussen de twee broers. De onderneming werd 55 jaar geleden opgericht door de vader en nonkel van de huidige eigenaars. In 1977 werd het bedrijf dan gesplitst in twee aparte ondernemingen, waarbij 1 broer zich toeleegde op bouwmaterialen en de andere zich specialiseerde in tegelzetten. De tweede onderneming met betrekking tot tegelzetten wordt sinds 1988 geleid door Frank Oosterbosch en zijn broer. Het gaat dus om een familiebedrijf van de tweede generatie. Oosterbosch B.V.B.A. hoort onder de *average*

family firms (figuur 6, pagina 50). Er wordt dus een lage mate van professionalisering verwacht in dit bedrijf.

Uit het interview met Oosterbosch blijkt dat zij vooral de continuïteit van de onderneming belangrijk vinden. In het totaal werden er 10 citaten uit het interview met Oosterbosch verwerkt en gecodeerd in Excel. Hierbij werden alle drijfveren wel minimum een paar keer aangehaald als onderliggende oorzaak. In de onderstaande alinea's worden de resultaten per drijfveer besproken.

De externe omgeving werd twee keer aangehaald als drijfveer tot professionalisering. De respondent legde de nadruk op competitiviteit als oorzaak tot het invoeren van meer professionalisering. De competitiviteit leidde bij Oosterbosch B.V.B.A. tot meer opleiding en betere planning. Bij de planning werd ook aangehaald dat dit tot stand kwam door een gedragswijziging van de klant. Deze verwacht steeds meer stiptheid. Dit kan beschouwd worden als een formeel instituut. Volgens de respondent was de externe omgeving wel van ondergeschikt belang als drijfveer tot professionalisering, de interne drijfveren kwamen veel sterker naar voren.

Een toename van de complexiteit door groei werd drie maal aangehaald door de respondent. Doordat het bedrijf behoort tot de groep kleine bedrijven haalde de bedrijfsleider deze drijfveer eerder aan als hij sprak over de mogelijke invoering van professionele elementen in de toekomst. Doordat Oosterbosch B.V.B.A. een relatief klein bedrijf is, volstaan de informele structuren vaak nog om werknemers te controleren. Er is bijvoorbeeld geen tikklok voor de werknemers. De zaakvoerder gaat los om met zijn personeel en vertrouwt deze. Werknemers mogen bijvoorbeeld zelf doorgeven hoeveel uren ze gewerkt hebben. Frank Oosterbosch controleert deze wel eens sporadisch. De respondent gaf aan dat deze informele controlestructuren waarschijnlijk niet meer gaan voldoen aan de noden van het bedrijf indien het werknemersaantal verder groeit. Tevens gaf hij aan dat hij aan teambuilding deed om de samenhang te verbeteren. Dit hangt nauw samen met het inspelen op groei problemen. Als laatste wou de respondent nog een betere structuur van zijn bedrijf uitwerken, om werknemers meer zekerheid en duidelijkheid te verschaffen. Met structuur doelt hij op het duidelijk definiëren van ieder zijn rol in het bedrijf alsook het duidelijk afbakenen van verantwoordelijkheden. Hij voelde namelijk aan dat dit een probleem kan vormen bij eventuele groei. Er werd in dit interview dus vooral ingegaan op toekomstige gebeurtenissen. Bij het beoordelen van hypothetische situaties moet uiteraard kritisch worden omgegaan, maar het geeft wel aan dat de bedrijfsleider denkt dat er zich een noodzaak tot het invoeren van bepaalde elementen zou ontwikkelen bij verdere groei. Het onderstaande citaat verduidelijkt de mening van de respondent.

"Op het moment werken de informele structuren nog vrij goed en controleer ik mijn mensen niet echt. Ik heb er dus geen probleem mee. Maar als er meer werkvolk komt, weet ik het niet. Er bestaat zoveel om te controleren. Er zijn instrumenten om in auto's te zetten om te kijken waar werknemers zitten. En dan is er nog een tikklok. Dat zie ik wel ook aankomen als het meer en meer wordt. Informele structuren kun je niet blijven volhouden. Vooral als er een rotte appel bijkomt, dan is na een half jaar de hele kist rot.

Dat is het risico van nieuwe mensen binnen te halen. Maar als ge wilt groeien gaat het niet zonder personeel (Frank Oosterbosch, Oosterbosch B.V.B.A.)."

De derde drijfveer "vrijwaren van de continuïteit" kwam zeer sterk naar voren in het interview. Maar liefst vier keren werd de continuïteit opgegeven als onderliggende drijfveer. Hierbij werd de nadruk gelegd op de opvolging binnen het familiebedrijf. Professionalisering werd door de respondent gezien als een manier om de opvolging van het bedrijf duidelijk in beeld te brengen en zo meer zekerheid omtrent de continuïteit te verschaffen. Hierbij bespreekt hij het aanwerven van een externe manager als oplossing voor continuïteitsproblemen aangezien hij nog niet zeker is van een familiale opvolger. De kinderen van de zaakvoerder zijn nog maar tieners waardoor het moeilijk in te schatten is of deze willen werken binnen Oosterbosch B.V.B.A. en of ze bekwaam zijn om het bedrijf succesvol te runnen. Ook stelt hij dat het invoeren van professionele elementen, zoals geschreven normen en waarden, mogelijke conflicten tussen familieleden in de toekomst kan vermijden en een afwezigheid van geïnteresseerde of bekwame erfgenamen kan opvangen. De noodzaak die Frank Oosterbosch ondervindt, wordt duidelijk door het onderstaande citaat.

"In de toekomst wil ik een betere structuur uitwerken. Op dit moment draait het bedrijf teveel op één persoon. Als er met mij iets gebeurt, is het niet dramatisch maar gevaarlijk. Alles staat wel op de computer zoals de agenda en de planning. Maar het is niet om te zeggen dat een bediende het dossier van een klant volledig kan beheren. Nee, dat zeker niet. Het duidelijk uitwerken van een structuur is dus belangrijk voor de toekomst en de groei. Hierbij moet duidelijker afgebakend worden wat iedereen zijn rol binnen het familiebedrijf is en wat zijn verantwoordelijkheden zijn (Frank Oosterbosch, Oosterbosch B.V.B.A.)."

De laatste drijfveer "het minimaliseren van principaal-agent conflicten" kwam ook aan bod. Doordat de bedrijfsleider geen hogere opleiding heeft genoten, werd deze oorzaak vaak impliciet aangehaald. Door het coderen werden 4 citaten toegewezen aan principaal-agent conflicten. Drie hiervan hadden een positieve invloed op de mate van professionalisering, terwijl er in één citaat een reden om niet te professionaliseren werd aangegeven. In Oosterbosch B.V.B.A. kan een duidelijk manager-eigenaar structuur teruggevonden worden. Hierbij gaf de bedrijfsleider aan dat dit ertoe leidde dat bepaalde structuren, zoals vergadering, afwezig zijn binnen deze onderneming. Frank Oosterbosch stelde dat er in de toekomst nood zal zijn aan een controlesysteem en aan formele procedures voor aanwervingen om *moral hazard* en *adverse selection* te beperken. *Nepotism* werd in mindere mate besproken. Doch gaf de zaakvoerder aan dat hij zou kiezen voor een externe manager omdat dit ervoor zou zorgen dat er geen discussie kan zijn over "vriendjespolitiek".

In de vorige alinea's werden de accenten en bemerkingen van de respondent uiteengezet. Dit geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies uit het interview. Deze kunnen achteraf met de andere respondenten vergeleken worden.

6.3.2 Frederix N.V.

Het tweede bedrijf dat geïnterviewd werd, was Frederix N.V.. Dit bedrijf telt 35 werknemers en bevindt zich binnen de transportsector. Indien we het moeten indelen onder één van de sectoren uit hoofdstuk 5.1., hoort het bij de dienstensector. De leiding van dit bedrijf is in handen van een broer en zus. De broer, Leon Frederix, werd geïnterviewd. Hij staat in voor de algemene leiding van het bedrijf. Het aandeelhouderschap is evenwichtig verdeeld tussen de broer en zus. Het bedrijf werd opgericht in 1891 en is intussen toe aan de 4^e generatie. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het bedrijf bij de vorige generatie groter was, maar het werd opgesplitst in drie aparte bedrijven aangezien er 10 kinderen waren. Vier van de kinderen opteerden voor de leiding van twee bedrijven op zich te nemen. Het derde bedrijf werd verkocht. De erfgenamen die een bedrijf overnamen, hebben hun verwanten uitgekocht. In 2006 besloot Frederix N.V. om samen met 3 andere familiebedrijven in de transportsector een verkoopsfirma op te richten voor de verkoop van nieuwe en tweedehandse vrachtwagens. Hierin werken werknemers van alle samenwerkende bedrijven. De verkoopsfirma is in de ogen van de partners een respons op de steeds groeiende competitie binnen de sector. Frederix N.V. werd ingedeeld onder de soort *professional family firms*, er wordt dus een middelmatige mate van professionalisering verwacht (figuur 6, pagina 50).

In dit interview viel op dat Frederix N.V. veel meer professionele structuren heeft dan Oosterbosch B.V.B.A.. Er werden in het totaal 14 citaten gecodeerd in Excel. Hierbij kwamen verschillende drijfveren aan bod. In de onderstaande alinea's wordt een overzicht geboden van de bevindingen per drijfveer.

De externe omgeving werd vijf keren aangehaald als invloedsfactor om professionele elementen te implementeren. Hierbij werden voornamelijk formele instituten aangehaald als oorzaak tot het invoeren van professionele structuren. Leon Frederix gaf aan dat ze moeten voldoen aan ISO-normen en regels afgesproken binnen de gezamenlijke verkoopsfirma MAN Limburg Luik. Hierdoor heeft Frederix N.V. een duidelijk organigram uitgewerkt en krijgen de werknemers frequent bijkomende opleiding. De verkoopsfirma MAN Limburg Luik werd opgericht om tegemoet te komen aan de steeds groeiende competitiviteit binnen de sector. De externe regels en competitiviteit hebben dus een grote impact op de professionalisering binnen Frederix N.V.. Het oprichten van een aparte entiteit voor een deel van de activiteiten was een ingrijpende maar noodzakelijke actie, aangegeven in het onderstaande citaat.

"We hebben dan ook nog een andere firma samen met andere bedrijven opgericht. Dit is de verkoopsfirma MAN Limburg Luik. Hier zit de holding Frederix in. Hier werken momenteel ook nog 9 mensen van ons. Deze firma focust zich op de verkoop en had als doel een betere positie in de markt te bekomen. De groeiende concurrentie is hiervan de oorzaak. We moesten wel iets doen om onze positie in de verkoop te versterken. Een samenwerking was hiervoor de perfecte oplossing (Leon Frederix, Frederix N.V.)."

De tweede drijfveer "toename van de complexiteit door groei" werd 6 keren aangeduid als oorzaak tot professionalisering. Drie van deze citaten stonden in verband met groeiproblemen binnen de

organisatie. Deze waren echter bijna allemaal 2^e orde codes. Dit wil zeggen dat de groei problemen niet de hoofdreden waren om bepaalde structuren in te voeren. Doch kwam duidelijk naar voren in het interview dat het zeer belangrijk is om de werknemers duidelijkheid te verschaffen over hun rol binnen de organisatie en aan teambuilding te doen om problemen te vermijden. Een ander element wat Leon Frederix aanhaalde was dat hij niet alles alleen kan doen en dat hij taken moet delegeren onder de werknemers. Dit geeft aan dat deze onderneming zich waarschijnlijk in een hoger stadium van groei bevindt dan Oosterbosch B.V.B.A..

“Vrijwaren van de continuïteit” werd 4 keren aangeduid als oorzaak, meestal waren dit eerste orde codes. Bij veel professionele elementen werd gesteld dat dit conflicten tussen familieleden in de toekomst kan vermijden. De 2 eigenaars zijn broer en zus, ze hebben elk kinderen waarvan op dit moment al één binnen de onderneming werkt. Hierdoor voelt Frederix N.V. de noodzaak om duidelijkheid te verschaffen en zo mogelijke conflicten tussen familieleden te vermijden. Ook de opvolging vormt een oorzaak tot het invoeren van professionele elementen.

“Het minimaliseren van principaal-agent conflicten” werd, net zoals de toename van de complexiteit door groei, 6 keren vernoemd. Leon Frederix is eigenaar-manager van Frederix N.V. wat een negatieve invloed op de mate van professionalisering zou moeten uitoefenen. Doch blijkt dat er een hoge mate van professionalisering is binnen het bedrijf. Frederix N.V. heeft een duidelijke voorkeur voor het aanwerven van familieleden of het promoveren van interne werknemers. Dit *nepotism* heeft ertoe geleid dat ze bezig zijn met het opstellen van een familiaal charter om makkelijker familieleden te integreren in het familiebedrijf. Tevens vermindert een familiaal charter *moral hazard* doordat er meer duidelijkheid is. Leon Frederix stelde ook dat een duidelijke aannemingspolitiek nodig is om de “rotte appels” eruit te halen. Professionalisering werd dus beschouwd als een antwoord op *adverse selection*. Controlesystemen voor werknemers werden ook geïnstalleerd om *moral hazard* te vermijden. *Altruism* kwam ook aan bod, zo bleek uit het interview dat het grootste belang deze van de familie in het geheel is. Eigenbelang van familieleden dient te wijken voor het belang van de familie. Dit leidde ertoe dat er veel elementen ingevoerd werden die het belang van de familie ondersteunen, zoals een organigram. In het onderstaande citaat duidt Leon Frederix op het belang van formele controlesystemen om agency kosten te beperken.

"Als controlesysteem hebben we een verplichte tikklok. Dagelijks moeten werknemers ook een rapport opstellen van wat ze gedaan hebben. Dat is iets wat ik 's morgens, de dag erna, controleer. Zo haal ik de rotte appels er sneller uit (Leon Frederix, Frederix N.V.)."

De algemene indruk van het interview met Leon Frederix was dat hij het familiebedrijf probeert te leiden op een manier die duidelijkheid en standvastigheid bied aan werknemers en familieleden. Hij heeft een zeer toekomstgerichte visie en is actief bezig met het verzekeren van een gezonde bedrijfstoestand in de toekomst.

6.3.3 Janssen N.V.

Janssen N.V. is het eerste bouwbedrijf in de selectie van geïnterviewden en telt 60 werknemers. Deze sector bleek niet optimaal voor het onderzoek naar de drijfveren tot professionalisering. Binnen de bouwsector zijn er namelijk een aantal structuren waardoor resultaten moeilijk geëxtrapoleerd kunnen worden. Zo werkt men in deze sector met werven. Deze maken de invoering van controlesystemen en andere professionele elementen minder waarschijnlijk. In onze steekproef is nog een ander bouwbedrijf opgenomen. Deze blijft behouden omdat ze veel meer werknemers heeft dan Janssen N.V.. Een bedrijf met meer dan 400 werknemers wordt verondersteld een hogere mate van professionalisering te kennen, ook al bevindt deze zich binnen de bouwsector. De zaakvoerder van Janssen N.V., Luc Janssen, gaf zelf aan dat bepaalde professionele elementen minder nodig zijn en moeilijker installeerbaar zijn in de bouwsector dan in bijvoorbeeld de productiesector. Janssen N.V. werd opgericht in 1967 door de vader van Luc Janssen. In 1994 nam Luc Janssen de leiding van het bedrijf over. Het bedrijf is stelselmatig gegroeid van een micro-onderneming naar een middelgroot bedrijf. Uit het interview bleek dat Janssen N.V. in de soort *average family firms* zit en waarschijnlijk een lage mate van professionalisering heeft (figuur 6, pagina 50).

In heel het interview met Luc Janssen waren er maar 11 citaten die effectief ingingen op de drijfveren tot professionalisering. Dit is minder dan verwacht voor een middelgroot bedrijf. In de volgende alinea's wordt weer ingegaan op de vier drijfveren tot professionalisering en hun belang binnen Janssen N.V..

De eerste drijfveer, "Externe omgeving", werd vier keren aangehaald in het interview. De reden tot het invoeren van bepaalde tools om de bedrijfsvoering te ondersteunen kon in de helft van de gevallen toegeschreven worden aan de competitiviteit. Een voorbeeld hiervan is de invoering van een administratief opvolgingssysteem voor prijzen te vergelijken met de concurrentie. In de andere gevallen werden er professionele elementen ingevoerd door opgelegde regels uit qualibouw, dit is een kwaliteitslabel binnen de sector. Dit leidde ondermeer tot het opstellen van een uitgeschreven organisatiestructuur.

Er werd in dit interview een paar keer melding gemaakt van de toename van de complexiteit door groei als drijfveer tot professionalisering. Hierbij stelde de bedrijfsleider dat hij waarschijnlijk meer professionele elementen zou invoeren indien het aantal werknemers van het bedrijf verder groeit. Om dit duidelijk te maken werd het onderstaande citaat opgenomen.

"Groei van werknemersaantal is er op dit moment niet maar als ik 30-40% meer zou groeien, moet ik inderdaad meer professionele tools installeren. Als ge binnen 5 jaar terugkomt, kan dit een heel ander verhaal zijn dat ik vertel (Luc Janssen, Janssen N.V.)."

De derde drijfveer, "vrijwaren van de continuïteit", werd niet aangehaald in het interview. Luc Janssen beziet continuïteit als een toekomstprobleem. Hij probeert zich eerder bezig te houden met het runnen van het bedrijf op dagelijkse basis. De zaakvoerder heeft 2 dochters waarvan er één

architectuur studeert. Er is dus waarschijnlijk wel een bekwame opvolger. Doch ziet hij het op dit moment niet aan de orde om zich uit te spreken over toekomstige opvolging om zijn kinderen ook vrij te laten in hun keuze. Luc Janssen wacht liever af naar hoe de toekomst uitdraait om dan te zien hoe hij de continuïteit van het familiebedrijf gaat garanderen. Het onderstaande citaat werd opgenomen om de mening van Luc Janssen te verduidelijken.

"Er is een mogelijkheid tot opvolging binnen de familie. Ik heb 2 dochters waarvan de jongste dochter architectuur studeert. Als een of beide van mijn dochters hier zouden willen werken zal ik uiteraard kijken naar wat ik voor hen kan doen. Maar ik wil hen graag de vrijheid laten om te doen wat ze willen. De toekomst zal wel uitwijzen wat er moet gebeuren (Luc Janssen, Janssen N.V.)."

De laatste drijfveer, "minimaliseren van het principaal-agent conflict", werd 5 keren aangeduid als onderliggende oorzaak. Hierbij haalde Luc Janssen aan dat hij professionalisering niet meteen nodig vindt in zijn bedrijf omdat hij tegelijk eigenaar en manager is. Hij vindt dat hij minder nood heeft aan professionele structuren aangezien hij een goed overzicht kan behouden. Hij gaf ook aan dat voornamelijk het rendement belangrijk is, groei vond hij van ondergeschikt belang. Hij is altruïstisch, doch leidt dit niet meteen tot het invoeren van professionele structuren. Doordat Luc Janssen iets wil nalaten aan zijn kinderen zal hij automatisch rekening houden met het belang van de familie. Er zijn dus geen agency kosten nodig om principaal-agent problemen te reduceren. Dit komt waarschijnlijk ook voort uit het feit dat het aandeelhouderschap nog vrij geconcentreerd is. De enige aandeelhouders op dit moment zijn de zaakvoerder en zijn vader, die ook actief in het familiebedrijf werkt.

Opvallend uit dit interview is de lage mate van professionalisering binnen het bedrijf. Dit ligt waarschijnlijk aan de aard van de bouwsector. Om deze reden zal er nog een ander middelgroot bedrijf worden toegevoegd aan de steekproef om een meer getrouw beeld te kunnen geven van de bevindingen.

6.3.4 Kumpen N.V.

Kumpen N.V. is het tweede bouwbedrijf opgenomen in deze studie. Het interview werd afgenomen met Paul Kumpen, de huidige gedelegeerd bestuurder van Kumpen N.V.. Dit bedrijf telt 400 à 450 werknemers en werkt ook met veel onderaannemers. Doordat dit bedrijf groter is, hebben zij wel de noodzaak gevoeld om meer professionele elementen in te voeren. Tevens stelt Kumpen N.V. 150 bedienden tewerk waardoor ze niet louter op werven actief zijn. De bouwgroep Kumpen bestaat sinds 1945, in 1973 werd dan officieel de onderneming Kumpen N.V. opgericht. Het werd opgericht door 2 broers en is intussen toe aan de 2^e generatie. Drie zonen van de twee broers zijn nog actief in de onderneming. Paul Kumpen is gedelegeerd bestuurder, net zoals zijn neef Jan Kumpen. Een broer van Paul Kumpen is enkel aandeelhouder. De familie Kumpen bezit 50% van de aandelen van Kumpen N.V.. Tevens bezitten ze nog steeds 100% van K-boringen, dit is een bedrijf opgericht door Kumpen N.V.. De aandelen zijn evenwichtig verdeeld onder de drie zonen van de

twee oprichters. Op dit moment wordt het bedrijf geleid door externe managers en hebben Paul en Jan Kumpen voornamelijk een adviserende rol. Ze horen dan ook onder de *professional cousin consortium family firms*, waardoor een hoge mate van professionalisering verwacht wordt (figuur 6, pagina 50).

Kumpen N.V. heeft in zijn bedrijf veel professionele elementen ingevoerd. De 17 citaten van Paul Kumpen, die betrekking hadden op drijfveren tot professionalisering, worden in de volgende alinea's toegewezen aan de drijfveren.

De eerste drijfveer, "Externe omgeving", werd 4 keren aangehaald in het interview. De competitiviteit werd genoemd als reden tot het integreren van onafhankelijke leden in de Raad van Bestuur. Tevens leidde dit ook tot het aannemen van een duidelijke structuur. Formele instituten waren eerder belemmerend voor de professionalisering binnen Kumpen N.V.. Zo zorgde de invloed van vakbonden ervoor dat een prestatie-gerelateerd verloningssysteem haast onmogelijk werd en leidde de hogere verwachtingen omtrent work-life-balance tot het verkorten van de duur van opleidingen. In het onderstaande citaat geeft Paul Kumpen duidelijk aan dat de invloed van vakbonden net tegendraads werkte bij het invoeren van een premiesysteem.

"We hebben een premiesysteem. We hebben een globaal systeem waarbij de sociale partners zeggen dat iedereen iets moet hebben. Dat is een systeem dat te weinig is voor wie goed is en teveel voor wie slecht is. Bij het invoeren van een premiesysteem moet ge dat doen volgens regels die zeggen dat iedereen iets moet krijgen. Dat is het slechtste wat ge kunt hebben. Ik geraak daar niet vanaf tenzij ik hiernaast nog een apart systeem creëer maar die marges heb ik niet (Paul Kumpen, Kumpen N.V.)."

De volgende drijfveer is "de toename van de complexiteit door groei". Deze werd drie keren aangehaald als oorzaak. Paul Kumpen stelde dat de noodzaak tot delegeren en het invoeren van een formeel controlesysteem met onder andere een tikklok voortkwam uit het groeiend aantal werknemers. Kumpen N.V. probeert ook de leidinggevende capaciteiten van zijn personeel te bevorderen met bijvoorbeeld opleidingen, dit helpt om groeiproblemen te vermijden. Hierdoor worden werknemers optimaal ondersteund in hun rol binnen het familiebedrijf.

Er konden drie citaten worden toegewezen aan de derde drijfveer, namelijk het "vrijwaren van de continuïteit". Paul Kumpen gaf aan dat hij de noodzaak tot het uitbouwen van een sterk team rond de manager goed aanvoelde toen zijn vader onverwacht overleed. Tevens zijn er steeds meer generaties belanghebbende van het bedrijf. Om de opvolging van het familiebedrijf te garanderen heeft hij dan ook diverse professionele tools, zoals frequente vergaderingen en externe leden in de Raad van Bestuur, ingevoerd en wordt het bedrijf momenteel geleid door externe managers. Dit wordt zeer duidelijk tot uitdrukking gebracht in het onderstaande citaat.

"Doordat ik eigenlijk het voordeel en het nadeel gehad heb dat mijn vader zo vroeg gestorven is, heb ik de noodzaak zeer sterk aanvoeld van het belang van mensen rond u, het team rond de manager zeg maar. Dat je eigenlijk een structuur moet uitbouwen, na

bepaalde tijd toch zeker, waar jij als familielid vervangbaar bent (Paul Kumpen, Kumpen N.V.).”

De laatste drijfveer betreft “minimaliseren van principaal-agent conflicten”. Hieraan werden 7 citaten toegewezen. *Nepotism* heeft ertoe geleid dat er duidelijke voorwaarden gesteld werden waarin familieleden binnen het bedrijf mogen werken. Tevens wil Paul Kumpen een prestatie-gerelateerd verloningssysteem invoeren om *moral hazard* te verminderen, doch lukt dit niet door de beperkingen gesteld door formele instituten. Controlesystemen zijn ook essentieel om *moral hazard* te verminderen. Een uitdaging ziet Paul Kumpen nog in het aantrekken van gepassioneerde en bekwame werknemers. Hij vraagt zich af welke structuren hiertoe kunnen bijdragen en zou dus bereid zijn tools in te voeren die de aanwerving van de juiste mensen ondersteunt. Paul Kumpen stelde dat *altruism* ertoe geleid heeft dat hij zijn rol binnen de onderneming zo goed mogelijk wou uitoefenen om het familiebedrijf te ondersteunen.

Het interview met Paul Kumpen leidde tot diverse inzichten. De continuïteit werd niet vaak aangehaald in het interview, doch was het een zeer sterke drijfveer. Hieruit blijkt dat de drijfveren voortkomen uit de persoonlijke ervaringen van de leidinggevende. Tevens kan een groot bedrijf niet functioneren zonder een hoge mate van professionalisering. Dit wil niet zeggen dat alle professionele elementen toegepast worden en bijdragen aan de resultaten van de onderneming, maar het helpt alvast in het verzekeren van de toekomst van het bedrijf.

6.3.5 Isola Belgium N.V.

Isola N.V. is een productiebedrijf van isolatiemateriaal en telt ongeveer 60 werknemers. De geïnterviewde persoon in deze onderneming was Maarten Bostyn. Hij is jurist van opleiding en sinds 5 jaren actief binnen het familiebedrijf. Het bevindt zich binnen de sector industrie. Het bedrijf werd 30 jaar geleden opgericht door Wilfried Blocken. Op dit moment zijn er 3 bestuurders in dit bedrijf, namelijk Wilfried Blocken, zijn schoonzoon Maarten Bostyn en een externe manager Herman Nuelens. In het bedrijf is dus zowel de eerste als tweede generatie actief. De familie bezit meer dan 80% van alle aandelen van Isola N.V.. Het is een familiebedrijf dat steeds verder uitbreidt. Zo hebben ze een jaar geleden geïnvesteerd in een fabriek in Turkije en bekijken ze uitbreidingsmogelijkheden naar Wallonië. Isola Belgium N.V. kan geplaatst worden onder de soort *professional family firms* (figuur 6, pagina 50) en wordt gekenmerkt door een mix van familiale en financiële doelstellingen. Het eigenaarschap is nog grotendeels in handen van familieleden, doch is er ook een niet-familiale professionele manager aanwezig in de onderneming.

Er werden veel nuttige citaten uit het interview gehaald. In het totaal waren er 17 citaten die wezen op drijfveren tot professionalisering. Deze worden in de volgende alinea's verder toegelicht per drijfveer.

De drijfveer externe omgeving kwam maar 3 keren aan bod binnen het interview. Hierbij werden formele instituten en competitiviteit aangehaald als oorzaken. Het bedrijf maakte geen acht van

corporate governance, maar het verkrijgen van een kwaliteitslabel en de erkenning als invoegbedrijf hadden wel een invloed. Het kwaliteitslabel zorgde ervoor dat werknemers meer opleiding kregen, terwijl het aanwerven van mensen die moeilijk aan werk raken ertoe leidde dat er meer formele procedures voor aanwerving kwamen. Tevens moeten de werken gekeurd worden, zodat klanten subsidies voor hun spouwmuren kunnen ontvangen. Dit zorgt voor extra opleiding, extra controle en extra structuur. Hieruit volgt dat Isola N.V. extra opleiding aanziet als een middel om de competitiviteit binnen de sector de baas te blijven.

De volgende drijfveer tot professionalisering is "toename van de complexiteit door groei". Hieraan werden 6 citaten toegewezen. Volgens Maarten Bostyn zijn professionele structuren nodig voor duidelijkheid te bieden aan de werknemers. Door een goed organigram, een duidelijke taakverdeling en uitgewerkte procedures kunnen veel problemen vermeden worden. Hierbij werd duidelijk verwezen naar een aantal groeiproblemen die zich kunnen voordoen binnen de organisatie en dus de onderliggende oorzaak is tot het invoeren van verscheidene professionele structuren. Ook het groeiend aantal werknemers leidde tot meer professionele elementen. Zo gaf de geïnterviewde aan dat delegeren noodzakelijk wordt indien het bedrijf een bepaalde grootte bereikt. Maarten Bostyn gaf aan dat dit waarschijnlijk niet nodig is in kleinere ondernemingen, maar vanaf 50 werknemers dient er leidinggevend personeel bij te komen. De organisatiestructuur dient om de gemaakte afspraken tussen verschillende bestuurders te ondersteunen. Het onderstaande citaat zet de drijfveer "toename van de complexiteit door groei" kracht bij.

"In eerste instantie kan je als eigenaar, zaakvoerder, afgevaardigd bestuurder heel veel zelf doen. Zo begin je ook. Je begint niet met 50 man personeel. Dat gaat niet. En naarmate je groeit ga je steeds meer moeten gaan delegeren en zien dat alles efficiënter gaat verlopen omwille van het feit dat je niet alles zelf gaat kunnen doen (Maarten Bostyn, Isola N.V.)."

"Het vrijwaren van de continuïteit" beschouwde Maarten Bostyn als de basisreden voor het aannemen van een externe manager. Er konden 4 citaten worden toebedeeld aan oorzaken omtrent continuïteit. De afwezigheid van bekwame erfgenamen en de problematiek van opvolging leidde tot het aanwerven van een externe manager. Aangezien het bedrijf gegroeid was, moest er een manager bijkomen. De bedrijfsleider, Wilfried Blocken, was verplicht een externe manager aan te werven omdat er binnen de familie niemand bekwaam en bereid was deze functie in te vullen. Structuren zijn ook nodig om de opvolging van het bedrijf veilig te stellen. Een laatste element dat leidde tot professionalisering waren conflicten tussen familieleden. Bij een groeiend management en verschillende generaties is er nood aan duidelijke afspraken om conflicten te vermijden. Hiervoor worden regelmatige managementvergaderingen gepland. In het onderstaande citaat geeft de respondent zeer gericht weer dat de afwezigheid van bekwame familieleden leidde tot het aanwerven van een externe partner.

"De reden om een externe partner aan te trekken was eigenlijk continuïteit. Op het moment dat Herman erbij kwam was er eigenlijk niemand van de familie die de

capaciteiten had. Anderzijds wilden bekwame familieleden ook niet in het bedrijf werken (Maarten Bostyn, Isola N.V.)."

"Het minimaliseren van principaal-agent conflicten" kwam 4 maal aan bod in het interview. Ook in dit interview werd de nadruk gelegd op de problematiek rond *moral hazard*. Het in de hand houden van *moral hazard* leidde tot meer teambuilding en prestatie-gerelateerde verloning voor bepaalde werknemers. Tevens werden er structuren voor aanwerving ingevoerd om een houvast te bieden bij het aanwerven van familieleden. Zo wordt *nepotism* beperkt. Maarten Bostyn gaf aan dat er door *nepotism* en *altruism* werd gekozen om een externe manager aan te werven. Deze stelt namelijk altijd het doel van de onderneming voorop en vermindert de twee principaal-agent problemen die kunnen voorkomen in familiebedrijven.

Uit de bovenstaande alinea's bleek dat Isola N.V. goed heeft nagedacht over het uitwerken van bepaalde professionele structuren. Ze zien hier duidelijk de voordelen van in en werken vooral naar het vermijden van problemen. Het zijn vaak dus geen specifieke situaties die hebben geleid tot het invoeren van deze elementen. De mogelijke toekomstige problemen worden als uitvalsbasis genomen voor de drijfveren tot professionalisering. Er kan ook gezegd worden dat Isola N.V. een relatief hoge mate van professionalisering heeft.

6.3.6 Hendrixx Brandstoffen N.V.

Hendrixx N.V. is het kleinste bedrijf in de case study en telt maar 7 werknemers. Het is een bedrijf dat een tankstation, carwash en mazout leveringsdienst heeft. Het bevindt zich dus onder de dienstensector. De geïnterviewde in dit bedrijf is Ria Hendrixx, de huidige bestuurder. Het bedrijf werd in 1986 opgericht en is intussen toe aan de 2^e en 3^e generatie. De aandelen zijn nog volledig in handen van de familie. Omdat het een micro-bedrijf is, wordt verwacht dat er een lage mate van professionalisering is. Dit werd bevestigd in het interview. Het familiebedrijf heeft amper professionele elementen en heeft ook geen plannen om deze in te voeren. Hendrixx N.V. kan dus geplaatst worden onder de soort *average family firms* (figuur 6, pagina 50). Twee van de 7 medewerkers zijn namelijk familieleden en er worden vooral familiale doelstellingen nageleefd. Tevens is het management en de eigendomsstructuur voor 100% familiaal.

Er konden maar 3 citaten uit het interview gehaald worden. "Toename van de complexiteit door groei" kwam niet naar voren in het interview. Dit komt waarschijnlijk doordat het bedrijf te klein is en er geen groei is.

De eerste drijfveer, "Externe omgeving", kwam voor in één citaat. In Hendrixx N.V. volgen de chauffeurs jaarlijks bijkomende opleidingen omdat dit opgelegd is door het puntensysteem op het rijbewijs van vrachtwagenchauffeurs. Dit formeel instituut leidt dus tot het invoeren van een professioneel element, namelijk bijkomende opleidingen.

Het tweede citaat heeft betrekking op "het vrijwaren van de continuïteit". Ria Hendriks gaf aan dat het voordeel van een externe binnen een familiebedrijf is dat er minder conflicten met deze persoon zullen zijn. Het samenwerken van familieleden zorgt voor conflicten die gevaarlijk zijn voor de continuïteit, waardoor de bedrijfsleider extern kaderpersoneel prefereert bij eventuele aanwerving.

Er werd ook één keer melding gemaakt van de laatste drijfveer, "minimaliseren van het principaal-agent conflicten". Ria Hendriks gaf aan dat *moral hazard* ertoe leidde dat iedere dag een korte controle wordt gedaan op de activiteiten van de werknemers. Het onderstaande citaat geeft de mening van Ria Hendriks duidelijk weer.

"Ik controleer toch wel iedere avond de bons van mijn chauffeurs. Het steekt niet allemaal op 10 minuten maar dat controleer ik toch. Dat moet om de rotte appels er snel uit te krijgen (Ria Hendriks, Hendriks N.V.)."

Uit de voorgaande alinea's blijkt dus dat dit bedrijf zich niet echt bezighoudt met professionalisering. De bedrijfsleider gaf tevens aan dat er geen intentie is tot groei waardoor dit bedrijf waarschijnlijk ook in de toekomst niet bezig zal zijn met professionalisering. Doch was het belangrijk dit bedrijf op te nemen in de steekproef omdat we zo de groeitheorie beter kunnen testen.

6.3.7 Beulen N.V.

Beulen N.V. is een familiebedrijf met 20 werknemers. Het is dus een kleine onderneming die zich in de sector kleinhandel bevindt. De geïnterviewde persoon is Koen Beulen, hij is reeds de 4^e generatie. Het bedrijf werd in 1923 opgestart door de overgrootvader van Koen Beulen. Het aandeelhouderschap is volledig in handen van de familie en bevindt zich onder de soort *average family firms* (figuur 6, pagina 50). Ook al zitten er nog maar 2 familieleden in de organisatie. Toch bleek uit het interview dat er een uitgesproken familiaal management en een familiale eigendomsstructuur is. De huidige bedrijfsvoerder probeert wel steeds meer afstand te nemen van de familiale doelstellingen maar heeft dit nog niet volledig bewerkstelligd.

Er konden maar 8 citaten uit het interview worden gehaald. De globale indruk van het interview was dat de bedrijfsvoerder duidelijk economisch geschoold is en weet waar hij mee bezig is. Doch beziet hij de noodzaak tot professionalisering als ondergeschikt aan de familiale waarden waardoor er minder professionele elementen in dit bedrijf aanwezig zijn.

De externe omgeving werd drie keren aangehaald in het interview. Hierbij leidde de competitiviteit tot het invoeren van een professionelere structuur en tot het integreren in een groter geheel van ondernemingen om de machtspositie te verhogen.

Over “toename van de complexiteit door groei” waren er ook 3 citaten. Koen Beulen stelde dat één persoon binnen Beulen N.V. niet alles kan overzien doordat het aantal werknemers hiervoor te hoog is. Er is dus nood aan delegatie. Tevens vindt hij een duidelijke structuur noodzakelijk om conflicten bij werknemers te vermijden en duidelijkheid te bieden. Deze kunnen gecategoriseerd worden onder groeiproblemen.

“Het vrijwaren van de continuïteit” werd maar één keer aangehaald als drijfveer tot professionalisering. Hierbij gaf Koen Beulen aan dat de problematiek van opvolging ervoor zorgde dat er een raad van advies werd geïnstalleerd. Door deze raad tracht de bedrijfsleider zichzelf los te koppelen van de operationele bedrijfsvoering om zijn eventuele afwezigheid of wegvallen op te vangen. Om dit te verduidelijken is het onderstaande citaat opgenomen.

“Ik heb een Raad van Advies geïmplementeerd omdat ik er mij van bewust ben dat, ik ben er nu 35, ik de volgende 5 jaar een strengere spiegel voor mij wil houden. Ik wil mijzelf een beetje los maken van de zaak. Ik doe het veel te graag maar ik vind het niet gezond voor de zaak. Ik vind dat de zaak volledig los van mij moet kunnen werken. Dat doet die al voor 95% maar operationeel moet ik eruit. Sowieso. Ik moet eigenlijk in mijn bedrijf zoals een cafébaas kunnen werken. Een praatje doen met de klanten en bijsturen waar ik voel dat het nodig is. Maar ik vind toch dat ik soms nog teveel operationeel bezig ben. Bij mijn afwezigheid zou de zaak in staat moeten zijn om door te kunnen draaien (Koen Beulen, Beulen N.V.).”

De laatste drijfveer, “minimaliseren van principaal-agent conflicten”, kwam drie keren aan bod. Het *altruïsm* van Koen Beulen leidde tot de keuze voor te werken binnen het familiebedrijf. Hierdoor kwam er een professioneel management. Tevens beziet hij *altruïsm* als reden om zichzelf deels los te koppelen van het bedrijf zodat deze meer economische doelstellingen kan nastreven. Als laatste wordt ook *moral hazard* omschreven als invloedsfactor op de professionele structuur.

Uit de voorgaande alinea’s blijkt dat Beulen N.V. een lage mate van professionalisering heeft. Dit blijkt een bewuste keuze van de bedrijfsleider omdat het een kleine onderneming is. Doordat er nog maar weinig groeipotentieel zit in deze branche beziet de oprichter informele contacten als de sleutel tot succes, wat blijkt uit het onderstaande citaat.

“Met de groei, de omzet, de winst ben ik niet zodanig mee bezig omdat ik ook denk dat ons bedrijf niet meer ontzettend veel kan groeien. Bij groei is een controlesysteem absoluut noodzakelijk en dat is misschien net één van de redenen waarom ik op het groeien een rem zet. Ik ga de groei absoluut niet remmen maar ik ga hem ook niet opzoeken omdat ik weet dat de volgende fase moeilijk wordt (Koen Beulen, Beulen N.V.).”

6.3.8 Torfs N.V.

Torfs N.V. is een familiebedrijf dat zich in de sector kleinhandel bevindt. Het is een keten van schoenen met een 70-tal filialen verspreid over heel Vlaanderen en 560 werknemers. Het is dus een grote onderneming. De geïnterviewde in dit bedrijf is Wouter Torfs. Hij is ondertussen van de 3^e generatie en bestuurder van Torfs N.V.. Torfs N.V. werd opgericht in 1948 en is door de jaren heen sterk uitgebreid. Het bedrijf is dan ook niet meer weg te denken uit het straatbeeld en ontvangt regelmatig prijzen voor beste schoenenketen of beste werkgever van het jaar. Het aandeelhouderschap van Torfs N.V. is nog volledig familiaal. Torfs N.V. kan, net zoals Kumpen N.V., worden toegewezen aan de soort *professional coupling consortium family firm* (figuur 6, pagina 50). Deze soort van private familiebedrijven wordt gekenmerkt door een familiaal aandeelhouderschap en een wijd verspreide eigendomsstructuur. De ondernemingen in deze soort worden voornamelijk geleid door niet-familiale managers. Torfs N.V. heeft een managementteam van 7 leden waaronder maar 2 familieleden.

Uit het interview met Wouter Torfs konden niet veel citaten worden gehaald. Dit was te wijten aan de sterke visie van de geïnterviewde. Hij legde de drijfveren tot professionalisering vrij makkelijk bloot en wist beter dan de andere geïnterviewden aan te geven welke drijfveren nu precies hebben geleid tot professionalisering. In het totaal waren er 11 citaten die in de volgende alinea's toegelicht worden.

De drijfveer "Externe omgeving" kwam amper aan bod in het interview. Wouter Torfs gaf ook duidelijk aan dat hij dit geen echte drijfveer tot professionalisering vindt. Doch stelde hij vast dat de verschuiving van de vraag van consumenten naar e-commerce hem aanzette dit ook te implementeren.

Er waren 4 citaten over "toename van de complexiteit door groei". De geïnterviewde gaf duidelijk aan dat de toename van het aantal werknemers ertoe leidde dat er een duidelijke vlakke structuur nodig was en dat er externe kaderleden werden aangeworven om het bedrijf te ondersteunen. Het vermijden van groeiproblemen kwam ook twee keren aan bod. Zo wilde Torfs N.V. duidelijk rollen omschrijven zodat werknemers zich bewust zijn van hun taken en de efficiëntie verhoogd wordt. In dit familiebedrijf wordt de visie ook zeer sterk uitgedragen naar de werknemers. Het groeiprobleem waar werknemers niet duidelijk weten wat het bedrijf wil bereiken en waar het voor staat is een groeiprobleem dat ze absoluut willen vermijden.

Omtrent "het vrijwaren van de continuïteit" waren er 2 citaten. Wouter Torfs gaf aan dat de hoofdreden tot het invoeren van verscheidene professionele elementen de opvolging was. Er waren nagenoeg geen conflicten tussen familieleden en door de grote familie is er ook geen sprake van een afwezigheid van bekwame erfgenamen. De geïnterviewde stelde dat de overgang van de 2^e naar de 3^e generatie niet slecht verliep, maar verbeteringen voor de overgang naar de 4^e generatie mogelijk zijn. Hiervoor zag hij een grote rol weggelegd in een familiaal charter waarin duidelijke afspraken opgenomen kunnen worden. Ook werd er reeds een administratiekantoor gecontacteerd om de verspreiding van het aandeelhouderschap te begeleiden. Met reeds 4 verschillende

familietakken en een evolutie naar 30 familiale aandeelhouders, acht Torfs N.V. het nodig om de opvolging duidelijk in te kaderen. Hieronder wordt een citaat van Wouter Torfs weergegeven wat zijn visie duidelijk toelicht.

"De overgang van de vorige naar de nieuwe generatie gebeurde 25 jaar geleden en is toen zeer vlot verlopen, maar was vooral gekenmerkt door zeer weinig planning. Er was zeer weinig afgesproken. Alles verliep een beetje organisch en we hebben daar toch de conclusie uit getrokken dat we in de overgang van de derde naar de vierde generatie zeer duidelijke afspraken willen maken. Wij hebben daarom een familiaal charter gemaakt waarin duidelijk staat aan welke voorwaarde iemand van de vierde generatie kan beginnen, hoe dat die wordt aangeworven. Er moet bijvoorbeeld een passend diploma zijn, geen vriendjespolitiek (Wouter Torfs, Torfs N.V.)."

De laatste drijfveer is "het minimaliseren van principaal-agent conflicten" en kwam 5 keren aan bod. Uit het voorgaande citaat blijkt dat het vermijden van *nepotism*, naast de opvolging, één van de onderliggende oorzaken was tot het invoeren van een familiaal charter. Voor de rest gaf de respondent voornamelijk aan dat er veel moeite werd gedaan om werknemers geëngageerd te krijgen en te houden. Om *moral hazard* te verminderen werd onder andere een prestatie-gerelateerd verloningssysteem geïmplementeerd. Tevens legt Torfs N.V. de nadruk op opleiding voor werknemers en teambuilding zodat werknemers zich gelukkig voelen binnen de organisatie. Als laatste worden ook betere werknemers aangetrokken door de cultuur die Torfs N.V. zeer sterk heeft kunnen neerzetten. *Adverse selection* wordt zo verminderd.

"Wanneer iemand prestatie-gerelateerd verloond wordt en iemands resultaten belangrijk zijn in zijn dagdagelijkse werk, dan zullen ze ook automatisch naar een doel gaan kijken. Dan gaat de werknemer dus automatisch meer zijn best doen. Hiervoor hebben we 3 soorten bonussen. Een geëngageerde werknemer vermindert het mislopen van prestaties doordat hij zich optimaal inzet (Wouter Torfs, Torfs N.V.)."

Uit de voorgaande alinea's blijkt dat Torfs N.V. minder aandacht heeft voor de externe omgeving als drijfveer tot professionalisering. Vooral de grootte van het bedrijf en de versnippering van het aandeelhouderschap hadden een invloed. Tevens probeert deze onderneming op diverse manieren bepaalde principaal-agent conflicten te minimaliseren. Er zijn diverse professionele elementen aanwezig binnen deze organisatie, wat verwacht kon worden doordat Torfs N.V. het grootste bedrijf is in deze case study.

6.4 Overzicht karakteristieken van de geselecteerde bedrijven

Om een goede analyse te maken van alle cases dient eerst een overzicht gegeven te worden van het belang van de verschillende drijfveren in de verschillende bedrijven. In de onderstaande figuur wordt het relatieve belang per drijfveer dat de geïnterviewde aangaf weergegeven.

	Externe omgeving	Toename van de complexiteit door groei	Vrijwaren van de continuïteit	Minimaliseren van principaal-agent conflicten
Oosterbosch B.V.B.A.	21,43%	21,43%	28,57%	28,57%
Frederix N.V.	23,81%	28,57%	19,05%	28,57%
Janssen N.V.	36,36%	18,19%	-	45,45%
Kumpen N.V.	27,79%	16,66%	16,66%	38,89%
Isola Belgium N.V.	22,22%	33,34%	22,22%	22,22%
Hendrikx N.V.	33,33%	-	33,33%	33,33%
Beulen N.V.	30,00%	30,00%	10,00%	30,00%
Torfs N.V.	8,33%	33,33%	16,67%	41,67%
Gemiddeld gewicht	25,41%	22,69%	18,31%	33,59%

Tabel 3: Aantal citaten per drijfveer.

De voorgaande tabel biedt een overzicht van het aantal citaten per drijfveer in het interview. Dit geeft een mooi overzicht maar toont niet het relatieve belang per citaat aan waardoor het slechts gebruikt zal worden voor een elementaire analyse van de individuele cases. Uit de elementaire samenvoeging van de cases blijkt dat vooral het minimaliseren van principaal-agent conflicten leidt tot professionalisering. Verder is de externe omgeving ook voor 25% van de professionalisering verantwoordelijk. De toename van de complexiteit door groei en het vrijwaren van de continuïteit zijn in mindere mate belangrijk.

Om een grondige analyse te kunnen maken moet eerst de mate van professionalisering van ieder bedrijf bepaald worden. Dit wordt gedaan aan de hand van het onderzoek van Dekker et al. (2013). Zij verdeelde private familiebedrijven door gebruik te maken van de mate van

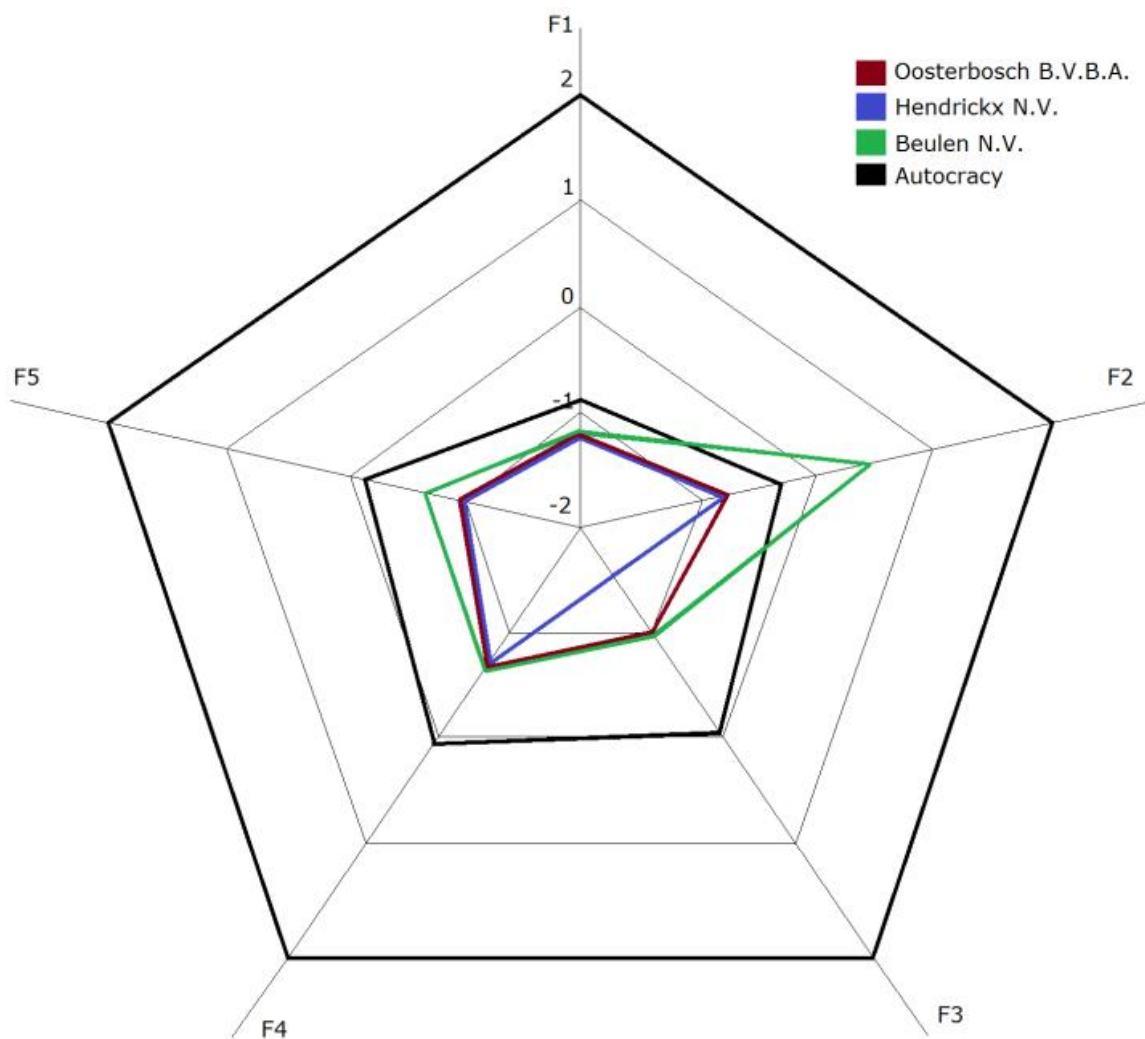
professionalisering in 4 clusters. Zij deed echter een kwantitatief onderzoek met meer dan 500 bedrijven, terwijl er hier een kwalitatief onderzoek gedaan wordt met 8 bedrijven. In het algemene deel van de case study werd reeds gesteld dat de geselecteerde bedrijven afwijken van de populatie om bepaalde theorieën optimaal te testen. Aan de hand van de gemiddelde waarden van de factors in het onderzoek van Dekker et al. (2013) zullen de bedrijven in deze case study toegewezen worden aan de clusters. Dit wordt gedaan door de betrokken familiebedrijven een vragenlijst te laten invullen. Hierdoor kan de mate van professionalisering gemeten worden op 5 dimensies, namelijk *financial control systems*, *non-family involvement in governance systems*, *human resource control systems*, *decentralization of authority* en *top level activeness*. De waarden per geselecteerd bedrijf voor deze dimensies worden weergegeven in tabel 4.

	Financial control systems (F1)	Non-family involvement in governance systems (F2)	Human resource control systems (F3)	Decentralization of authority (F4)	Top level activeness (F5)
Oosterbosch B.V.B.A.	-1,19028	-0,80039	-0,98164	-0,70711	-0,94603
Frederix N.V.	0,87728	-0,38197	0,52042	-0,70711	0,38505
Janssen N.V.	0,46950	-0,80039	0,04540	-0,70711	-0,94603
Kumpen N.V.	0,87728	2,10446	0,94878	1,41421	1,34673
Isola N.V.	0,46950	-0,22106	0,94878	0,70711	0,38505
Hendrikx N.V.	-1,19028	-0,80039	-1,44890	-0,70711	-0,94603
Beulen N.V.	-1,19028	0,29205	-0,98164	-0,70711	-0,62547
Torfs N.V.	0,87728	0,60769	0,94878	1,41421	1,34673

Tabel 4: Waarden betrokken bedrijven per dimensie.

In tabel 4 worden de waarden voor alle betrokken bedrijven weergegeven op de 5 dimensies. Deze waarden vertegenwoordigen gestandaardiseerde factorscores met een gemiddelde waarde van 0 en een standaarddeviatie van 1. Dit wil zeggen dat hoge waarden wijzen op een sterke aanwezigheid van de dimensie waar de score bijstaat. Lage waarden, dit zijn meestal de negatieve waarden, wijzen dan eerder op een afwezigheid van de professionele elementen van een bepaalde dimensie. De waarden uit de bovenstaande tabel zullen worden vergeleken met de gemiddelde waarden uit

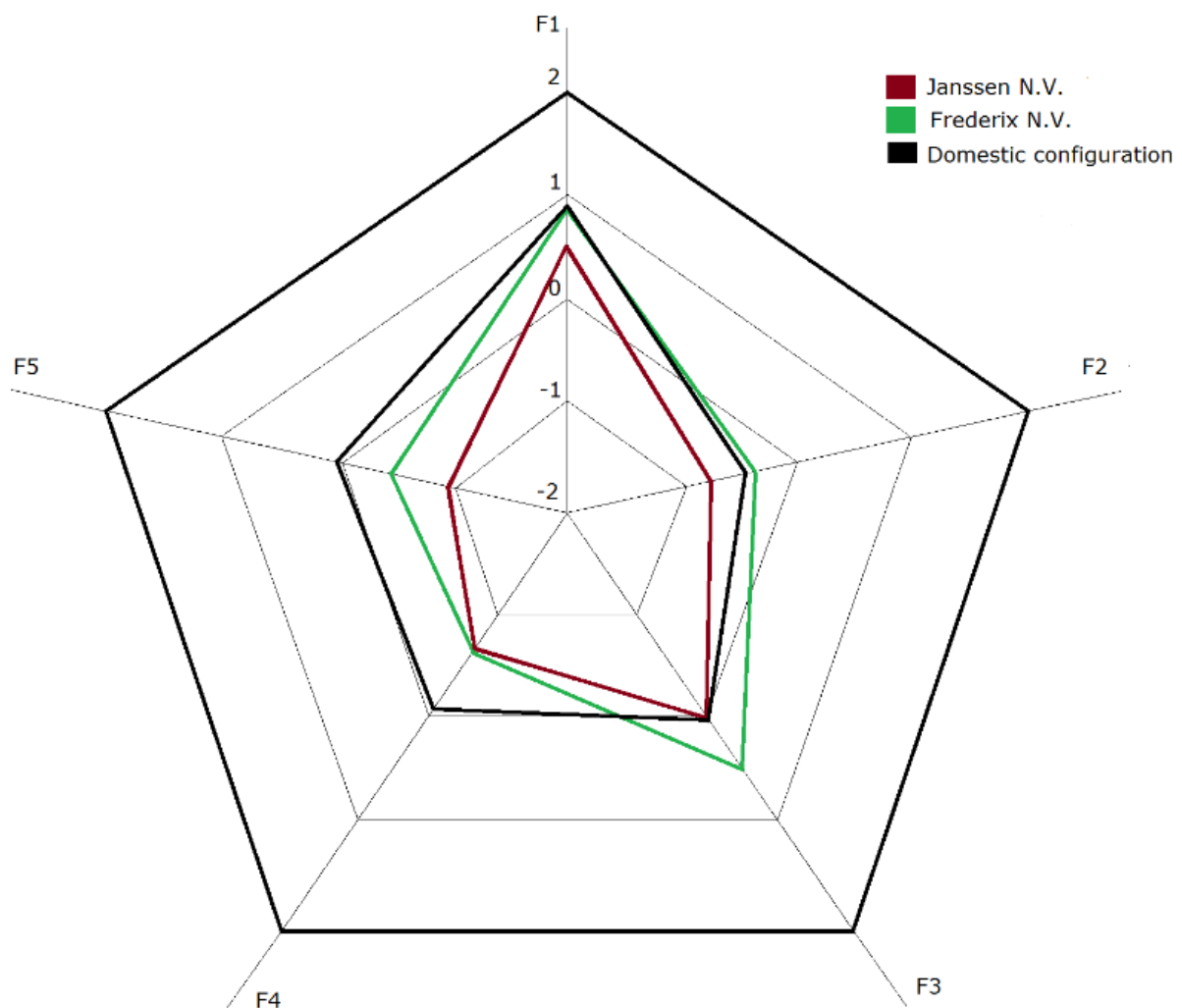
het onderzoek van Dekker et al. (2013). Ook zal er bij de indeling rekening gehouden worden met de karakteristieken per cluster om een indeling van de gevallen mogelijk te maken. Door het bestuderen van de karakteristieken en de factorscores kan bepaald worden op welke cluster elk bedrijf het meest lijkt. Om de vergelijking met de clusters opgesteld door Dekker et al. (2013) duidelijker te maken, werden de betrokken bedrijven in deze case study ook op een 5-dimensionaal model weergegeven. Hieronder wordt ieder bedrijf ingedeeld per cluster waarop het het best lijkt. F1 staat voor de dimensie "financial control systems", F2 vertegenwoordigt "non-family involvement in governance systems", F3 is de dimensie "human resource control systems", F4 is "decentralization of authority" en F5 vertegenwoordigt "top level activeness".



Figuur 7: Vijfdimensionaal model met Oosterbosch B.V.B.A, Hendrikx N.V., Beulen N.V. en *autocracy*

Oosterbosch B.V.B.A., Hendrikx N.V. en Beulen N.V. lijken het meest op de eerste cluster, namelijk *autocracy*. In hoofdstuk 4 werd reeds gesteld dat deze cluster gekenmerkt wordt door een lage mate van professionalisering. Volgens het clusterprofiel uit de studie van Dekker et al. (2013) is het management en het eigendom meestal nog in handen van de familie en is de autoriteit binnen

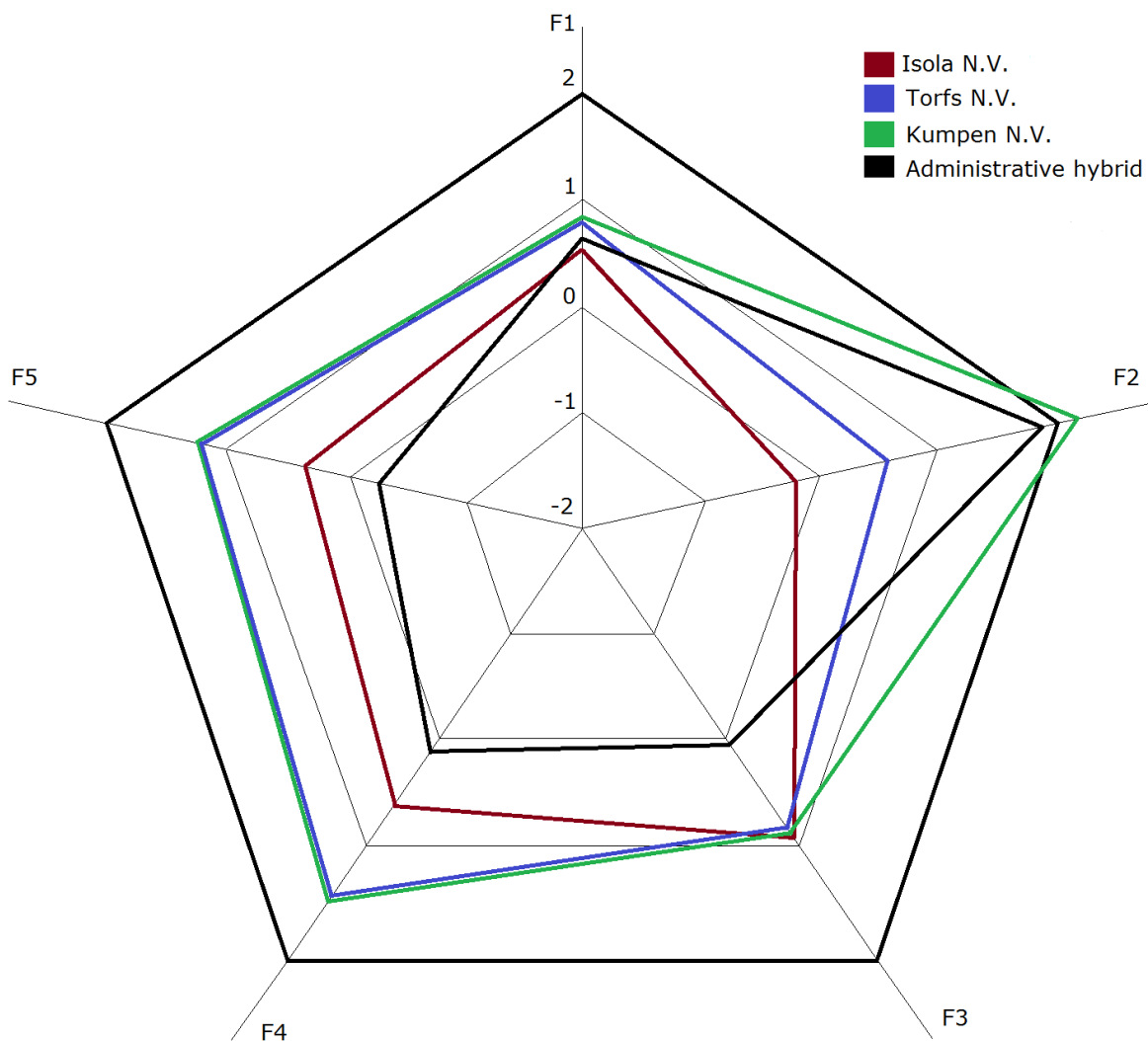
het bedrijf sterk gecentreerd bij 1 persoon. De familie is ook betrokken bij de operationele werking van het bedrijf. Tevens zijn er weinig controlesystemen aanwezig en heeft het bedrijf voornamelijk een informele structuur. In deze bedrijven is er vaak sprake van altruïsme, loyaliteit en vertrouwen. Als we dit vergelijken met de bedrijven die volgens hun scores thuishoren in deze cluster zien we dat de bedrijven in deze case study nog afwijken van de cluster *autocracy*. In figuur 7 is duidelijk zichtbaar dat de mate van professionalisering in deze bedrijven over het algemeen lager is. Op bijna alle dimensies komen de 3 bedrijven onder deze cluster niet aan het gemiddeld niveau van professionalisering weergegeven in de cluster *autocracy*. De enige uitschieter waar een bedrijf een hogere score krijgt op een dimensie dan de cluster is bij Beulen N.V.. Dit bedrijf heeft een hogere betrokkenheid van niet-familieleden bij governance.



Figuur 8: Vijfdimensionaal model met Frederix N.V., Janssen N.V. en *domestic configuration*

Er zijn 2 familiebedrijven in de selectie die volgens hun scores thuishoren in cluster 2, *domestic configuration*. Dit zijn Frederix N.V. en Janssen N.V.. Volgens de profielbeschrijving van Dekker et al. (2013) heeft in deze bedrijven de familie nog het grootste deel van de aandelen in handen en zijn er maar een beperkt aantal niet-familieleden binnen het managementteam aanwezig. Familiale betrokkenheid bij operationele activiteiten en een centralisatie van autoriteit is nog steeds

aanwezig binnen deze ondernemingen. Het onderscheid met *autocracy* bevindt zich in de controlesystemen. Deze cluster heeft namelijk frequenter formele budgetplannen en meer monitoring om de acties van de managers te doen overeenkomen met de organisatiedoelstellingen. Er zijn zowel financiële als human resource management controlesystemen aanwezig. Indien we kijken naar figuur 8 is duidelijk dat de profielen van Frederix N.V. en Janssen N.V. lijken op de cluster *domestic configuration*. Janssen N.V. wijkt meer af van de cluster dan Frederix N.V.. Dit werd verwacht na het interview, aangezien Frederix N.V. duidelijk meer professionele elementen heeft. De centralisatie van autoriteit is wel nog sterker aanwezig in de 2 bedrijven die het meest lijken op deze cluster. Zowel bij Frederix N.V. als bij Janssen N.V. is de aanwezigheid van financiële (F1) en human resource management controlesystemen (F3) groot.



Figuur 9: Vijfdimensionaal model met Kumpen N.V., Isola N.V., Torfs N.V. en *administrative hybrid*

Drie van de geselecteerde bedrijven lijken het meest op de derde cluster, *administrative hybrid*. Dit zijn Kumpen N.V., Isola N.V. en Torfs N.V.. Deze familiebedrijven worden volgens de profielbeschrijving van Dekker et al. (2013) gekenmerkt door een hoge mate van professionalisering. Er zijn niet-familiale managers binnen het management en er is sprake van een

decentralisatie van autoriteit. De familie is ook niet meer erg betrokken bij operationele aangelegenheden en heeft een governance systeem ingevoerd. Er zijn ook duidelijke controlesystemen op financieel en human resource management gebied. De scores op de dimensies bij Kumpen N.V., Torfs N.V. en Isola N.V. komen overeen met of zijn hoger dan de gemiddelde clusterwaarden voor deze dimensies. Enkel op de dimensie *non-family involvement in governance systems* (F2) zijn de scores voor 2 van de 3 bedrijven een pak lager dan bij de cluster *administrative hybrid*.

De laatste cluster uit het onderzoek van Dekker et al. (2013) is *clench hybrid*. Onder de geselecteerde bedrijven in deze case study is er geen enkel bedrijf dat lijkt op deze cluster. Ze is dus niet vertegenwoordigt in deze selectie. De clustergrootte in het onderzoek van Dekker et al. (2013) was ook maar 4,7%. Er werden namelijk maar 25 van de 532 bedrijven in het onderzoek toegewezen aan de cluster *clench hybrid*. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat deze cluster voornamelijk een overgangssituatie vertegenwoordigt. De formele controle is nog niet geïmplementeerd, doch zijn er al externe niet-familieleden toegetreden in het familiebedrijf. Na verloop van tijd gaat deze situatie waarschijnlijk over in *administrative hybrid* waardoor er minder familiebedrijven zijn die zich in de cluster *clench hybrid* bevinden.

In tabel 5 wordt een overzicht gegeven van in welke cluster ieder familiebedrijf zich bevindt alsook het soort familiebedrijf dat ze zijn.

	Cluster	Soort
Oosterbosch B.V.B.A	Autocracy	Average family firms
Frederix N.V.	Domestic configuration	Professional family firms
Janssen N.V.	Domestic configuration	Average family firms
Kumpen N.V.	Administrative hybrid	Professional cousin consortium family firms
Isola Belgium N.V.	Administrative hybrid	Professional family firms
Hendrikx N.V.	Autocracy	Average family firms
Beulen N.V.	Autocracy	Average family firms
Torfs N.V.	Administrative hybrid	Professional cousin consortium family firms

Tabel 5: Mate van professionalisering per bedrijf en soort familiebedrijf.

6.4.1 Propositie 1

De eerste propositie heeft betrekking op de externe omgeving. Deze stelt het volgende:

P₁: Een externe omgeving die meer gericht is op bedrijfswaarden vormt een drijfveer tot professionalisering binnen private familiebedrijven.

Om deze propositie te onderzoeken worden 3 subproposities opgesteld.

P_{1a}: De aanwezigheid van externe regels (formele instituten) binnen familiebedrijven leiden tot een hogere mate van professionalisering.

Propositie 1a werd onderzocht door te polsen naar diverse regelgeving die een mogelijke drijfveer tot professionalisering kunnen vormen. In 7 van de 8 interviews kwam de invloed van externe regels aan bod als een invloedsfactor op professionele elementen. Enkel Beulen N.V. gaf niet aan dat de aanwezigheid van externe regels leidde tot meer professionalisering. Bij de andere respondenten werd telkens gesteld dat bepaalde regels opgesteld door de overheid of andere instanties, zoals bij kwaliteitslabels, invloed uitoefende. Kumpen N.V. was het enige bedrijf dat ook een negatieve impact van deze regels op professionalisering voelde. Zo wou dit bedrijf een prestatie-gerelateerd premiesysteem invoeren, doch werd dit tegengewerkt door de sociale partners die verplicht in de onderhandelingen omtrent dit systeem zaten. Zij wilden namelijk een premie voor iedere werknemer die niet meer in relatie staat tot de prestaties. Bij de andere bedrijven, behalve Beulen N.V., werd aangegeven dat de diverse regelgeving onder meer leidde tot het opstellen van een geschreven structuur met afgebakende verantwoordelijkheden en rollen en een duidelijk organigram. Ook waren deze externe regels de voornaamste reden om meer training en opleiding voor personeel te voorzien. Omwille van de bovenstaande analyse wordt besloten om propositie 1a te aanvaarden.

P_{1b}: Een marktstructuur met voornamelijk familiale ondernemingen zal leiden tot een hogere mate van professionalisering.

Propositie 1b gaat over de marktstructuur. Er zijn grote verschillen in de aanwezigheid van familiebedrijven in de verschillende sectoren. In de literatuurstudie werd gesteld dat familiebedrijven die zich bevinden in een sector met veel familiale ondernemingen sneller geneigd zullen zijn om te professionaliseren aangezien dit hen een bron van differentiatie kan opleveren. In tabel 6 wordt een overzicht gegeven van in welke sector het geïnterviewd bedrijf zich bevindt alsook de verhouding van familiebedrijven binnen deze sector.

Bedrijf	Sector	Verhouding familiebedrijven in sector
Oosterbosch B.V.B.A.	Kleinhandel	45,5%
Frederix N.V.	Dienstensector	39,5%
Janssen N.V.	Bouwsector	58,3%
Kumpen N.V.	Bouwsector	58,3%
Isola Belgium N.V.	Industriese sector	41,2%
Hendrixx N.V.	Dienstensector	39,5%
Beulen N.V.	Kleinhandel	45,5%
Torfs N.V.	Kleinhandel	45,5%

Tabel 6: Sector familiebedrijf en verhouding familiebedrijven binnen sector.

Er zijn in het totaal 4 sectoren vertegenwoordigd in deze case study. In de literatuurstudie werden echter 6 sectoren omschreven. Er zijn dus 2 sectoren die missen, namelijk landbouw en groothandel. Uit de tabel blijkt dan van alle vertegenwoordigde sectoren, de bouwsector de enige is met meer familiebedrijven dan niet-familiebedrijven. In de dienstensector zijn familiebedrijven het minst vertegenwoordigd. Er wordt dus verwacht een hogere mate van professionalisering te vinden in de bouwsector en kleinhandel dan in de dienstensector en industrie. Bij het vergelijken van de indeling van de geselecteerde bedrijven in de clusters en hun sector, werd geen verband gevonden. Het aantal familiebedrijven opgenomen in deze case study is waarschijnlijk ook ontoereikend om deze propositie te onderzoeken. Deze propositie kan dus niet gestaafd worden aan de hand van dit onderzoek. Hiervoor is verder onderzoek aangewezen.

P_{1c}: Competitiviteit tussen familiebedrijven zorgt voor een hogere mate van professionalisering.

Propositie 1c stelt dat de competitiviteit tussen familiebedrijven zorgt voor een hogere mate van professionalisering. 6 respondenten gaven aan dat competitiviteit leidde tot een hogere mate aan professionalisering. Doch ging geen enkel bedrijf specifiek in op de competitiviteit tussen familiebedrijven. Er werd eerder gekeken naar de competitiviteit tussen alle bedrijven in de sector. Dit zorgt ervoor dat er geen specifieke conclusies met betrekking tot competitiviteit tussen familiebedrijven afgeleid kunnen worden. Propositie 1c wordt dus niet aanvaard.

P₁: Een externe omgeving die meer gericht is op bedrijfswaarden vormt een drijfveer tot professionalisering binnen private familiebedrijven.

Er waren 3 subproposities met betrekking tot propositie 1 waarvan er maar 1 aanvaard kon worden. In veel interviews werd ook door de respondenten aangegeven dat de externe omgeving geen directe invloed had op de mate van professionalisering binnen het bedrijf. Om deze reden wordt besloten dat propositie 1 niet aanvaard wordt aangezien er hiervoor onvoldoende bewijs is.

6.4.2 Propositie 2

Propositie 2 omvat de drijfveer “toename van de complexiteit door groei” en luidt:

P₂: Familiebedrijven in een hoger stadium van groei zullen een hogere mate van professionalisering hebben.

Voor deze propositie te onderzoeken werden 3 subproposities opgesteld, die hieronder uitgebreid besproken worden. Als eerste gaan we propositie 2b onderzoeken.

P_{2b}: Familiebedrijven die meer dan 50 werknemers hebben, zullen overgaan tot invoering van professionele structuren.

In tabel 7 wordt per geselecteerd bedrijf de mate van professionalisering weergegeven, alsook het soort familiebedrijf. De clusters geven de mate van professionalisering aan en werden reeds besproken onder 6.4. Ook het aantal werknemers wordt opgenomen in de tabel om een mogelijke link te onderzoeken.

Bedrijf	Aantal werknemers	Cluster	Soort
Oosterbosch B.V.B.A	16	Autocracy	Average family firms
Frederix N.V.	35	Domestic configuration	Professional family firms
Janssen N.V.	60	Domestic configuration	Average family firms
Kumpen N.V.	400-450	Administrative hybrid	Professional cousin consortium family firms
Isola Belgium N.V.	60	Administrative hybrid	Professional family firms
Hendrixx N.V.	7	Autocracy	Average family firms
Beulen N.V.	25	Autocracy	Average family firms
Torfs N.V.	560	Administrative hybrid	Professional cousin consortium family firms

Tabel 7: Mate van professionalisering per bedrijf, soort familiebedrijf en aantal werknemers.

Opvallend aan deze korte weergave is alvast dat er een link is tussen de omvang en de mate van professionalisering. De cluster *autocracy* vertegenwoordigt alle bedrijven in de selectie die tot 25 werknemers hebben. *Domestic configuration* komt dan weer voor in 2 bedrijven van 35 en 60

werknemers. De cluster met de hoogste mate van professionalisering, *administrative hybrid*, werd teruggevonden in de 3 grootste bedrijven van de selectie. In de vierde kolom wordt dan nog een overzicht gegeven van het soort familiebedrijf waartoe de geselecteerde bedrijven behoren op basis van het onderzoek van Westhead en Howorth (2007). Hierbij kan opgemerkt worden dat er ook een link is met de indeling op basis van de omvang en de clusters. Doch is deze minder duidelijk.

De link tussen de mate van professionalisering en het aantal werknemers komt duidelijk naar voren in tabel 7. Vanaf 50 werknemers behoren alle bedrijven behalve Janssen N.V. tot de cluster *administrative hybrid*. De propositie 2b die stelde dat bedrijven vanaf 50 werknemers overgaan tot het invoeren van professionele structuren kan dus aanvaard worden.

P_{2a}: Familiebedrijven die de fase professionalization bereiken, zullen overgaan tot invoering van professionele structuren.

Een volgende indeling die moet gemaakt worden is naargelang de groeifase van het familiebedrijf. Dit is nodig om propositie 2a te testen. In hoofdstuk 2 werden 4 groeistadia voor bedrijven onderscheiden, namelijk *new venture*, *expansion*, *professionalization* en *consolidation*. De fase *new venture* wordt gekenmerkt door informele structuren en een gecentraliseerd gezag. Het zijn meestal micro-bedrijven. Indien er gekeken wordt naar de kenmerken kunnen 3 van de geïnterviewde bedrijven geplaatst worden in de fase *new venture*. Dit zijn Hendrixx N.V., Oosterbosch B.V.B.A. en Beulen N.V.. Deze ondernemingen zijn allen micro- of kleine bedrijven. In deze familiebedrijven was er nog geen noodzaak tot professionalisering. In het interview werden dan ook voornamelijk "wat als" vragen gesteld. Zo kon er gepolst worden naar hun reactie op bepaalde gebeurtenissen. Deze 3 familiebedrijven leken ook allen het meest op de cluster *autocracy*, wat slaat op een lage mate van professionalisering.

De tweede fase is *expansion*. In deze fase worden de eerste problemen met betrekking tot groei zichtbaar en wordt de noodzaak tot professionalisering duidelijk. In dit stadium zitten voornamelijk kleine ondernemingen. De onderneming die we in deze fase zouden plaatsen is Janssen N.V.. Dit bedrijf leek het meest op de cluster *domestic configuration* en is een middelgroot bedrijf. Toch wordt verkozen om dit bedrijf toe te wijzen aan *expansion* omdat in het interview naar voren kwam dat Luc Janssen pas een noodzaak tot professionalisering dacht te hebben vanaf een werknemersaantal van 100 voltijdse equivalenten. De noodzaak tot professionalisering werd dus duidelijk maar de informele structuren zijn nog toereikend.

In de derde fase, *professionalization*, wordt de informele structuur onhoudbaar. Hierbij komt de noodzaak tot professionalisering duidelijk tot uiting. In deze fase zal de onderneming dan ook trachten meer formele structuren in te voeren. Na het bestuderen van de karakteristieken van deze fase, worden 2 bedrijven toegewezen aan *professionalization*, namelijk Frederix N.V. en Isola N.V.. Uit het interview met Frederix N.V. bleek duidelijk dat deze actief bezig was met het invoeren van professionele elementen. Dit bedrijf leek het meest op de cluster *domestic configuration*. Ondanks dat het een klein familiebedrijf is, vond dit bedrijf het toch noodzakelijk om de informele structuur

om te bouwen tot een formele structuur. Isola N.V. wordt onder *professionalization* geplaatst omdat deze zeer duidelijk formele structuren heeft ingevoerd, doch bleek uit het interview dat de informele structuren nog niet verdwenen waren. Ze leek het sterkst op *administrative hybrid*, maar dit was minder sterk duidelijk dan bij Kumpen N.V. of Torfs N.V.

De laatste fase is *consolidation*. Hierbij is de informele structuur volledig verdwenen. Tevens probeert men in deze ondernemingen een bedrijfscultuur te creëren die past bij de grootte en karakteristieken van het familiebedrijf. In deze groep zitten voornamelijk middelgrote en grote ondernemingen. Kumpen N.V. en Torfs N.V. zitten overduidelijk in deze fase. De twee bedrijven in deze groep leken allebei het meest op de cluster *administrative hybrid* en zijn grote bedrijven. Er is een doorgedreven vorm van professionalisering tot stand gekomen en alle informele structuren zijn verdwenen.

Uit de bovenstaande alinea's blijkt dat de indeling van de geïnterviewde bedrijven naargelang hun groeifase samenhangt met de mate van professionalisering. Bedrijven die bij de clusters van Dekker et al. (2013) het meest leken op *administrative hybrid*, bevinden zich ook in de fase *professionalization* of zijn deze fase reeds gepasseerd en bevinden zich in de fase *consolidation*. Propositie 2a wordt aanvaard omwille van de voorgaande analyse.

P_{2c}: Het ervaren van groeiproblemen binnen familiebedrijven leidt tot het invoeren van professionele structuren.

Deze was het moeilijkste om te testen aangezien er in een interview moeilijk gepolst kan worden naar de problemen. Deze zijn niet altijd zichtbaar voor de geïnterviewde en blijken vaak uit impliciete situaties. In het totaal werden groeiproblemen 13 keren als oorzaak tot professionalisering aangeduid. In vergelijking tot het totaal, 97 aangeduide oorzaken, is dit ongeveer 13%. Dit is niet veel, doch ook niet verwaarloosbaar. Propositie 2c die stelt dat deze leidt tot het invoeren van professionele structuren wordt dan ook waarschijnlijk geacht. Hierbij moet wel vermeld worden dat groeiproblemen vaak niet als enige oorzaak werd aangeduid. Deze propositie is dus minder sterk maar evenwel aanwezig.

P₂: Familiebedrijven in een hoger stadium van groei zullen een hogere mate van professionalisering hebben.

De drie subproposities van propositie 2 werden dus allen aanvaard. Deze subproposities konden voor het grootste deel op gegronde wijze onderzocht worden waardoor we propositie 2 ook aanvaardden. Er blijkt een duidelijk verband te zijn tussen de groei van de onderneming en de mate van professionalisering die deze bedrijven hebben.

6.4.3 Propositie 3

De derde propositie behandelt het garanderen van de continuïteit.

P₃: Professionalisering is nodig om de continuïteit binnen het familiebedrijf te vrijwaren.

Om propositie 3 te onderzoeken werden 3 subproposities opgesteld. Deze worden hieronder weergegeven en allen in detail besproken.

P_{3a}: Opvolging binnen een familiebedrijf geeft nood aan professionalisering.

Propositie 3a stelt dat de opvolging binnen een familiebedrijf een nood aan professionalisering veroorzaakt. Door 6 van de geïnterviewden werd aangehaald dat opvolging een drijfveer was tot het invoeren van professionele elementen. Enkel Hendriks N.V. en Janssen N.V. gaven geen indicatie dat de opvolgingsproblematiek binnen het familiebedrijf leidde tot professionalisering. De 6 familiebedrijven die aangaven dat de opvolging leidde tot professionalisering, implementeerden verschillende professionele elementen. Een neergeschreven plan van opvolging was reeds aanwezig bij Kumpen N.V.. De andere bedrijven legden eerder de nadruk op de ontwikkeling van een duidelijke structuur met onder andere neergeschreven rollen en verantwoordelijkheden. Naar de werknemers toe moet duidelijk worden wat hun rol binnen de organisatie is. Dit zou ertoe leiden dat de operationele werking van het familiebedrijf op korte termijn niet in gedrang zou komen bij afwezigheid of het wegvallen van de zaakvoerder. Doordat er werd aangegeven door 6 bedrijven dat opvolging leidde tot bepaalde professionele elementen aanvaarden we propositie 3a.

P_{3b}: Conflicten tussen familieleden op de werkplaats geven nood aan professionalisering.

In propositie 3b wordt gesteld dat conflicten tussen familieleden onderling ook zorgen voor nood aan professionalisering. Het onderzoeken van deze propositie was niet makkelijk aangezien bedrijfsleiders niet graag ingaan over conflicten die ze hebben gehad. In geen enkel interview werd gesteld dat er bepaalde conflicten waren geweest die hebben geleid tot professionalisering. Het vermijden van toekomstige conflicten tussen familieleden kwam wel uitvoerig aan bod in veel interviews. Dit werd vaak in samenhang gezien met de opvolging. Een aantal familiebedrijven gaven aan dat ze wel problemen verwachtten tussen familieleden die in de toekomst mogelijk in het bedrijf zouden komen werken. Het vermijden van conflicten werd samen met het vergemakkelijken van de integratie van deze familieleden in de organisatie gezien als een drijfveer om te professionaliseren. Opvallend was dat vooral Frederix N.V. en Oosterbosch B.V.B.A. dit als een probleem zagen. Bij de andere respondenten was dit minder aanwezig. Dit is mogelijk te wijten aan het feit dat er binnen de twee grootste bedrijven reeds procedures waren uitgewerkt. Hierdoor was hun ervaring met dit probleem minder sterk. Op basis van de huidige informatie kan propositie 3b niet aanvaard worden.

P_{3c}: De afwezigheid van bekwame erfgenamen zorgt voor een hogere nood aan professionalisering.

De derde subpropositie hangt ook samen met de opvolging en stelt dat de noodzaak aan professionalisering stijgt indien er geen bekwame familieleden zijn die in de toekomst in het familiebedrijf willen werken. Bij Isola N.V. heeft deze situatie zich effectief voorgedaan. Daar werd een externe manager aangeworven om de leemte aan bekwame familieleden die binnen de onderneming wilden werken op te vangen. Bij Kumpen N.V., Hendrikx N.V. en Torfs N.V. waren er voldoende bekwame familieleden waardoor propositie 3c niet nagegaan kon worden. Bij Oosterbosch B.V.B.A, Beulen N.V. en Frederix N.V. zijn de erfgenamen nog te jong om te kunnen beoordelen of ze bekwaam zijn en willen werken in het familiebedrijf. Deze bedrijven waren zich wel allen gewaar van de mogelijke problemen die door de afwezigheid van bekwame familieleden veroorzaakt kunnen worden. Doordat er te weinig bedrijven waren waarin dit probleem onderzocht kon worden, kan propositie 3c niet aanvaard worden.

P₃: Professionalisering is nodig om de continuïteit binnen het familiebedrijf te vrijwaren.

Door verschillende respondenten werd de noodzaak tot continuïteit aangehaald. Ongeacht de subproposities werd doorheen de interviews de indruk gewekt dat bedrijfsleiders grote aandacht besteden aan de continuïteit en deze steeds in het achterhoofd hebben bij het uitdenken van nieuwe ideeën en bij het invoeren van nieuwe professionele elementen. Propositie 3b en 3c konden niet aanvaard worden doordat hiervoor een meer uitgebreid onderzoek nodig is dat zich misschien zelfs specifiek toelegt op deze subproposities. Propositie 3a was wel zeer sterk aanwezig in de meeste bedrijven. Dit geeft aan dat het moeilijk is om te beoordelen of propositie 3 aanvaard kan worden. Het overwegende gevoel uit de verschillende interviews en de nadruk die door verscheidene respondenten, zoals Oosterbosch B.V.B.A. en Kumpen N.V., wordt gelegd op continuïteit, zorgt ervoor dat er wordt besloten om propositie 3 te aanvaarden.

6.4.4 Propositie 4

De vierde propositie gaat over de aanwezigheid van principaal-agent conflicten. De volgende stelling werd hierover geformuleerd.

P₄: De aanwezigheid van principaal-agent conflicten, leidt tot een grotere nood aan professionalisering.

Om deze propositie te onderzoeken dienden er 5 subproposities gemaakt te worden. Deze worden hieronder weergegeven. Ze werden allen kwalitatief onderzocht. Door open vragen te stellen aan de respondenten kon gekeken worden naar de invloed van de subproposities. De eerste 4 subproposities gaan in op agency problemen die kosten kunnen induceren en hierdoor een nood aan professionalisering doen ontstaan.

P_{4a}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van adverse selection hebben een hogere nood aan professionalisering.

Propositie 4a komt aan bod in verscheidene interviews. De meeste respondenten waren zich duidelijk gewaar van de mogelijke agency kosten die *adverse selection* kan veroorzaken. In 3 van de interviews kwam expliciet naar voren dat er actie ondernomen werd om dit agency probleem te reduceren. In de meeste gevallen hing dit samen met een ander agency probleem, namelijk *moral hazard*. Oosterbosch B.V.B.A., Frederix N.V., Torfs N.V. en Kumpen N.V. gaven allemaal aan dat ze *adverse selection* gevaarlijk vonden. Al deze familiebedrijven, met uitzondering van Oosterbosch B.V.B.A. ondernamen actie om de agency kosten die kunnen voortvloeien uit het aanwerven van minder bekwame of minder geëngageerde werknemers te reduceren. Vaak werd hiervoor een duidelijke aanwervingspolitiek uitgewerkt met neergeschreven procedures die men verplicht moest volgen. Isola N.V. gaf ook aan dat ze een duidelijke wervingsprocedure hadden ontwikkeld, doch legden ze hier niet meteen de link met *adverse selection*. Tevens bevind Isola N.V. zich net zoals Janssen N.V. in de industrie of bouwsector. In deze sectoren is het al moeilijker om mensen te vinden waardoor er misschien vaker achteraf beoordeeld wordt of ze nu de juiste mensen hebben aangeworven. Hendrikx N.V., Oosterbosch B.V.B.A. en Beulen N.V. zijn nog kleine familiebedrijven waardoor *adverse selection* misschien nog onder controle kan gehouden worden door informele procedures. Er wordt aangenomen dat propositie 4a niet aanvaard wordt ondanks dat het toch in de helft van de interviews aan bod komt. Hiervoor wordt gekozen omdat *adverse selection* bijna nooit werd aangegeven als hoofdreden en in de helft van de interviews niet eens aan bod kwam. Tevens hing het ook vaak samen met *moral hazard*, dat veel sterker naar voren kwam.

P_{4b}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van moral hazard hebben een hogere nood aan professionalisering.

Propositie 4b komt uitvoerig aan bod in de meeste interviews. Bijna alle respondenten gaven aan dat ze professionele elementen willen invoeren of hebben ingevoerd om *moral hazard* te reduceren. Enkel Janssen N.V. gaf geen acht aan *moral hazard*. Dit is waarschijnlijk te wijten aan het feit dat het een middelgroot bouwbedrijf is. In deze sector is controle sowieso ingewikkelder aangezien werknemers zich vaak op werven bevinden, hierdoor worden werknemers vaker op een informele wijze gecontroleerd. Zoals de meeste geïnterviewden het noemden waren controlesystemen voor werknemers vooral noodzakelijk om "de rotte appels" eruit te halen. De kleinere bedrijven hadden minder formele controlesystemen, doch gaven ze aan dat ongeacht de vorm er nood was aan deze controlesystemen. Vaak wordt deze controle bewerkstelligd door het installeren van een tikklok of een prestatie-gerelateerd verloningssysteem. Ook teambuilding wordt gebruikt om werknemers geëngageerd en gelukkig te houden in het bedrijf. Op basis van de afgenomen interviews kan dus besloten worden dat de agency kosten die voortkomen uit *moral hazard* wel degelijk leiden tot een hogere nood aan professionalisering. Er wordt dus aangenomen dat subpropositie 4b aanvaard kan worden.

P_{4c}: Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van altruïsm kunnen zowel een lagere als een hogere nood aan professionalisering ervaren.

De derde subpropositie in verband met het principaal-agent probleem behandelt *altruism*. Dit agency probleem is echter zeer moeilijk te beoordelen aangezien het zowel een positief als een negatief effect kan hebben op de nood die bedrijven voelen om te professionaliseren. Uit de interviews bleek dat *altruism* in de meeste gevallen een positieve invloed had op het reduceren van agency kosten. Zo gaven de meeste respondenten aan dat *altruism* ertoe leidde dat ze zich ten volle gaven voor het familiebedrijf om het zo optimaal te laten presteren. Doch werd er geen link gevonden met het invoeren van professionele elementen. Om deze reden kan propositie 4c niet aanvaard worden.

P_{4d} : Familiebedrijven die agency kosten ervaren omwille van nepotism hebben een hogere nood aan professionalisering.

De laatste subpropositie die een agency probleem bespreekt, gaat over *nepotism*. Deze "vriendjespolitiek" is uiteraard ook moeilijk te onderzoeken. In 5 interviews werd aangegeven dat er door *nepotism* meer nood was aan professionele elementen. 2 van de 8 geïnterviewden gaven aan dat ze verkiezen om externe managers aan te werven om agency kosten geïnduceerd door *nepotism* te vermijden. Oosterbosch B.V.B.A. zag dit als de beste optie indien de toekomst dit nodig achtte terwijl in Isola N.V. ook uitgesproken gekozen werd voor het aanwerven van een externe manager. Ook de 2 grootste bedrijven in de selectie, Kumpen N.V. en Torfs N.V., hebben zeer strikte procedures voor het aanwerven van familieleden. Tevens werd bij Torfs N.V. en Frederix N.V. een familiaal charter opgesteld. De aanwezigheid van *nepotism* leidde dus tot een verscheidenheid aan acties van de respondenten. Het vermijden van agency kosten door *nepotism* werd vaak als enige drijfveer tot het invoeren van bepaalde elementen gezien. Dit geeft aan dat nepotism een belangrijke invloed heeft, waardoor ervoor gekozen wordt om propositie 4d te aanvaarden.

P_{4e}: Manager-eigenaars hebben minder last van principaal-agent conflicten en dus minder nood aan professionalisering.

Propositie 4e heeft te maken met de positie die in veel familiebedrijven voortkomt, namelijk de unieke situatie van manager-eigenaars. Verondersteld wordt dat manager-eigenaars minder nood zullen hebben aan professionalisering aangezien ze minder principaal-agent conflicten ondervinden. Ze hebben minder controle-elementen nodig om de doelstellingen van de manager met deze van de eigenaar te verenigen. In bijna alle interviews was er sprake van een manager-eigenaar structuur. In de twee grootste bedrijven had deze structuur echter minder belang. Er werd voornamelijk getracht om de twee rollen uit elkaar te trekken om zo te verzekeren dat de operationele werking van het bedrijf los staat van het aandeelhouderschap. Dit was bij deze bedrijven ook noodzakelijk omdat het aandeelhouderschap sterker versnipperd was. In alle andere gevallen werd de manager-eigenaar structuur gezien als een voordeel en had het inderdaad een effect op de mate van professionalisering. Vergaderingen en externe leden in de Raad van Bestuur werden bijvoorbeeld als overbodig gezien door deze structuur. Doch wordt de indruk gewekt dat het ondergeschikt is aan de andere drijfveren. Omwille van het minder sterke karakter van de bevindingen omtrent propositie 4e wordt ervoor gekozen om deze niet te aanvaarden.

P₄: De aanwezigheid van principaal-agent conflicten, leidt tot een grotere nood aan professionalisering.

In het totaal werden maar 2 van de 5 gestelde subproposities aanvaard. Er kan dus gesteld worden dat de principaal-agentconflicten die voortkomen uit *moral hazard* en *nepotism* leiden tot een hogere mate van professionalisering. De andere 2 principaal-agentconflicten worden in dit onderzoek geacht niet bewezen te zijn. Hiervoor was te weinig indicatie. Ook de invloed van de manager-eigenaarstructuur was onvoldoende bewezen. Propositie 4 kan dus maar gedeeltelijk worden aanvaard. Hieronder wordt de propositie geherformuleerd in de mate waarin ze aanvaard wordt.

P₄: De aanwezigheid van principaal-agent conflicten voortkomend uit moral hazard of nepotism, leidt tot een grotere nood aan professionalisering.

7 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag van deze thesis is: Wat zijn de drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven? Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden werden 4 deelvragen opgesteld. Deze deelvragen waren zo gesteld dat het beantwoorden ervan een structuur zou brengen. De 3 eerste onderzoeksvragen dienden om de begrippen en theorie duidelijk in kaart te brengen, terwijl de laatste onderzoeksvraag inging op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

De eerste deelvraag was: Hoe kan een familiebedrijf gedefinieerd worden en welke verschillen bestaan er tussen een familiebedrijf en niet-familiebedrijf? Deze deelvraag werd beantwoord in hoofdstuk 2. Het diende om de lezer een duidelijk beeld te verschaffen over wat een familiebedrijf nu precies is. Om in de volgende hoofdstukken een duidelijke afbakening van het begrip "familiebedrijf" te hebben, werd er duidelijk omschreven wat in deze masterproef als familiebedrijf gezien wordt, namelijk 50% van de aandelen dienen in handen van de familie te zijn. Bij het selecteren van bedrijven voor de case study werd deze regel in acht genomen.

De tweede deelvraag ging in op het onderscheid tussen professionele bedrijven en niet-professionele bedrijven en luidt: Wat kan er verstaan worden onder professionalisering en hoe onderscheidt een professioneel bedrijf zich van andere bedrijven? Hoofdstuk 3 ging uitgebreid in op deze deelvraag. Hierin werd aangehaald dat professionalisering waarschijnlijk samenhangt met de grootte. Niet-professionele bedrijven worden vaak ondernemerschappen genoemd. Hierbij gaat het voornamelijk om kleine bedrijven met een beperkt aantal werknemers. De verschillende theorieën die van belang zijn om professionalisering te onderzoeken werden ook aangehaald, namelijk de agency theorie, de groeitheorie en de institutionele theorie.

De derde deelvraag ging in op de link tussen hoofdstuk 2 en 3 en was: Welke link bestaat er tussen familiebedrijven en professionalisering? Dit werd behandeld in hoofdstuk 4. Hier werd deze link onderzocht door verschillende soorten van geprofessionaliseerde familiebedrijven te onderzoeken. Doordat in hoofdstuk 3 werd aangehaald dat professionalisering samenhangt met grootte, was het ook noodzakelijk om de stadia van groei voor familiale organisaties, alsook de groeiproblemen te bespreken.

De laatste deelvraag luidt: Welke interne en externe bedrijfsfactoren leiden tot het professionaliseren van private familiebedrijven? Om deze vraag te beantwoorden werd met behulp van hoofdstuk 2, 3 en 4 een volgend hoofdstuk opgesteld dat een overzicht van de drijfveren tot professionalisering voor private familiebedrijven gaf. Deze drijfveren werden gehaald uit bestaande literatuur. Er werden in het totaal 4 drijfveren onderscheiden waarbij er proposities werden opgesteld om deze in de case study te onderzoeken. Deze vier drijfveren bestaan uit de externe omgeving, de toenemende complexiteit binnen de onderneming door groei, het garanderen van continuïteit binnen de onderneming en het minimaliseren van principaal-agent conflicten.

In hoofdstuk 6 werd deze case study dan ook gedaan. Dit is uiteraard het belangrijkste deel van deze masterproef aangezien hier bestaande literatuur wordt getest via een kwalitatief onderzoek. Er werd uitgebreid ingegaan op de 8 interviews die gedaan werden alsook hun karakteristieken en hun belangrijkste citaten. De 4 proposities werden daarna allen apart bekeken om te zien welke uiteindelijk aanvaard zullen worden. Met andere woorden werd er gekeken welke drijfveren tot professionalisering er waren in de geselecteerde familiebedrijven. Vooraleer gekeken kan worden welke drijfveren hebben geleid tot een hogere mate van professionalisering is het noodzakelijk om de mate van professionalisering te bepalen. Om dit te doen werd uitvoerig gebruik gemaakt van de studie van Dekker et al. (2013). Door middel van de indeling bepaald in dit onderzoek, was het mogelijk om de mate van professionalisering van de geselecteerde familiebedrijven in kaart te brengen. Er werd in het onderzoek van Dekker et al. (2013) een indeling gemaakt op 5 dimensies waardoor bedrijven konden ingedeeld worden in 4 clusters. In deze masterproef werd dan gekeken naar de 5 dimensies van de 8 geselecteerde familiebedrijven. Zo kon gekeken worden in welke cluster deze bedrijven het best thuishoorden. Dit gaf een indruk van de mate aan professionele elementen aanwezig in deze bedrijven en liet toe hier verder gebruik van te maken in het testen van de proposities.

Propositie 1 die stelde dat een externe omgeving die meer gericht is op bedrijfswaarden een drijfveer vormt tot professionalisering binnen private familiebedrijven werd niet aanvaard. In de gedane case study kwam onvoldoende naar voren dat de externe omgeving een direct effect had op het invoeren van professionele elementen. Er werden 3 subproposities opgesteld om dit te testen waarvan er maar één aanvaard kon worden. Tevens gaven verscheidene bedrijven aan dat de externe omgeving geen directe invloed had op de mate van professionalisering. Ze vonden voornamelijk interne factoren van belang om te professionaliseren.

Deze interne factoren kwamen aan bod in de andere 3 proposities. Propositie 2 ging over de invloed van de complexiteit door groei. Er werd gesteld dat een private familiebedrijven die zich in een hoger stadium van groei bevinden een hogere mate van professionalisering zullen hebben. Dit werd getest door het stadium van groei en het werknemersaantal te linken aan de mate van professionalisering. Deze propositie gaf veruit de interessantste resultaten. De link tussen groei en professionalisering kon objectief onderzocht worden. Er werden 3 subproposities opgesteld die allen aanvaard konden worden. De mate van professionalisering stijgt dus indien familiebedrijven meer dan 50 werknemers hebben en indien ze het groeistadium *professionalization* bereiken. Vanaf dan wordt de nood aan professionalisering zo hoog dat bedrijven effectief actie ondernemen om professionele elementen te implementeren. Ook de aanwezigheid van groei problemen leidde tot het invoeren van professionele elementen zoals een organigram of een geschreven structuur met afgebakende verantwoordelijkheden en rollen. Propositie 2 wordt dus overduidelijk aanvaard. Groei van het familiebedrijf staat dus in positief verband met de mate van professionalisering.

Propositie 3 ging over het garanderen van de continuïteit. Ook bij deze propositie waren er 3 subproposities. Er werd maar één subpropositie aanvaard. Doch was het overwegende gevoel uit de interviews dat het garanderen van de continuïteit wel een drijfveer tot professionalisering was.

De aanvaarde subpropositie stelde dat opvolging binnen een familiebedrijf een noodzaak aan professionalisering teweegbrengt. Deze subpropositie en het feit dat veel geïnterviewden dit als een sleutelfactor beschouwden om bepaalde professionele elementen in te voeren zorgt ervoor dat we de drijfveer over het garanderen van de continuïteit beschouwen als gestaafd in dit onderzoek. Hier is mogelijk nog wel verder onderzoek aangewezen om de andere 2 subproposities in detail te onderzoeken.

De laatste propositie ging over principaal-agent conflicten. Deze stelde dat de agency kosten die voortkomen uit principaal-agent conflicten een drijfveer tot professionalisering binnen private familiebedrijven vormen. Hiervoor werden 5 subproposities opgesteld waarvan er één een negatief effect zou hebben op de mate van professionalisering. Uit de literatuurstudie blijkt dat de 4 andere subproposities een positief effect zouden moeten hebben op de mate van professionalisering. Deze 4 subproposities die ingingen op 4 mogelijke principaal-agent conflicten konden niet allen bevestigd worden. Uit de case study kon enkel afgeleid worden dat er 2 subproposities omtrent principaal-agent conflicten, namelijk deze over *moral hazard* en *nepotism*, van toepassing waren. De invloed van de andere 2 principaal-agent conflicten, namelijk *altruism* en *adverse selection*, waren onvoldoende bewezen. Ook de laatste subpropositie die stelde dat een eigenaar-manager structuur een negatief effect had op de mate van professionalisering werd niet aanvaard. Dit leidde ertoe dat ervoor werd gekozen om de propositie te herformuleren naar de mate waarin ze wel aanvaard werd, namelijk: "De aanwezigheid van principaal-agent conflicten voortkomend uit moral hazard of nepotism, leidt tot een grotere nood aan professionalisering."

De 3 interne factoren werden dus allen aanvaard als drijfveer tot professionalisering. Dit bevestigt de bevindingen uit de literatuurstudie. Doch werden niet alle elementen van deze drijfveren aanvaard. Dit komt voornamelijk voort uit een gebrek aan bewijs. Dit onderzoek bewijst alvast dat de materie omtrent de drijfveren tot professionalisering zeer versnipperd en complex is.

Deze studie onderzoekt alle drijfveren tot professionalisering. Ze vormt dus een synthese van de bestaande literatuur en een basis voor verder onderzoek. De voornaamste bijdrage van deze masterproef is dan ook het samenvoegen van de verschillende drijfveren tot professionalisering in één verkennende studie, alsook het bepalen van hun relatief belang als drijfveer tot professionalisering. Verdere onderzoeken kunnen voortbouwen op deze thesis en de bevindingen meer diepgaand testen.

Een andere bijdrage van deze masterproef is het bevestigen van de link tussen groei en de mate van professionalisering. Door het samenvoegen van de studie door Dekker et al. (2013) met bestaande elementen kon een objectieve beoordeling gegeven worden van de bevindingen.

Uit dit verkennend onderzoek kan afgeleid worden dat er nog meer diepgaande studies nodig zijn om de drijfveren volledig in beeld te brengen. Het is waarschijnlijk aangewezen om apart in te gaan op de 4 onderscheidde drijfveren in deze masterproef. Deze proposities werden onderzocht aan de hand van kwalitatief onderzoek. Dit legt een aantal basisinzichten bloot. Deze basisinzichten dienen echter verder getest te worden in volgende studies.

Het zou ook interessant zijn om meer gedetailleerd te onderzoeken of deze drijfveren leiden tot specifieke professionele elementen. De drijfveren per professioneel element, zoals neergeschreven waarden, in kaart brengen zou nieuwe inzichten kunnen verschaffen.

Voor familiebedrijven kan dit onderzoek een duidelijk inzicht verschaffen in de vraag van "Wanneer kan er het best geprofessionaliseerd worden?". Er wordt namelijk bevestigd dat de nood aan professionalisering zich ontwikkelt vanaf een bepaald groeistadium en een bepaald werknemersaantal. De drijfveren geven ook een overzicht aan familiebedrijven wanneer andere bedrijven professionele elementen beginnen invoeren. Bedrijfsleiders kunnen dan nagaan of deze drijfveren ook aanwezig zijn in hun bedrijf en hieruit conclusies trekken.

Dit onderzoek was voornamelijk verkennend waardoor er nog een aantal beperkingen en tekortkomingen waren.

Een eerste tekortkoming van het onderzoek is dat de geïnterviewde bedrijven nogal heterogeen zijn. Het betreft bedrijven van verschillende groottes en verschillende sectoren. Dit was nodig om een aantal proposities te testen, maar had als beperking dat de resultaten moeilijker geëxtrapoleerd kunnen worden. Bij het analyseren van de resultaten dient dus rekening gehouden te worden met mogelijke verborgen effecten die niet werden meegenomen in het onderzoek.

Het gebrek aan tijd om een uitgebreidere case study te maken is een tweede tekortkoming. Er werd geopteerd voor een selectie van 8 bedrijven. Indien het onderzoek over meerdere jaren zou lopen zouden er uiteraard meerdere bedrijven geïnterviewd worden, alhoewel 8 bedrijven interviewen voor een kwalitatief onderzoek door Eisenhardt (1989) al als ruim voldoende wordt beschouwd.

Literatuurlijst

Aldrich, H.E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving (2nd ed.)*. London, UK: Sage.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1327.

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

Babicky, J. (1987). Consulting to the family business. *Journal of Management Consulting*, 3(4), 25-32.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 837-854.

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

Berenheim, R.E. (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, 3(1), 69-110.

Casson, M. (2000). The family firm: An analysis of the dynastic motive. In M. Casson (Ed.), *Enterprise and leadership: Studies on firms, markets and networks* (pp. 197-325). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Chami, R. (1999). *What's Different About Family Businesses*. University of Notre Dame and IMF Institute, 1-33.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.

Christensen, C.R. & Scott, B.R. (1964), *Review of Course Activities*, Lausanne: IMEDE.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Bergiel, E.B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2), 355-372.

Code Buysse II (2009). Dit document is raadpleegbaar op <http://www.codebuysse.be/nl/buysse.nl.aspx>

Coleman, S. & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: evidence from the National Survey of Small Business Finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-85.

Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.

Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5, 117-136.

Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26, 189-199.

de Lima, A.P. (2000). Is blood thicker than economic interest in familial enterprises? In P.P. Schweitzer (Ed.), *Dividends of kinship: Meanings and uses of social relatedness* (pp. 151-176). London, UK:Routledge.

Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Donckels, R. (1989). *Te koop: familiale ondernemingen, opvolgingsproblematiek in bedrijven*. Brussel: Roularta Books.

Donckels, R. et al. (1993). *KMO's ten voeten uit. Van onderzoek tot actie*. Brussel: Roularta Books.

Douglas, A. (2007). Managerial Opportunism and Proportional Corporate Payout Policies. *Managerial Finance*, 33, 26-42.

Dyer, W.G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.

Dyer, W.G. (1992). *The entrepreneurial experience: confronting career dilemmas of the start-up executive*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 327-349.
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J.J., & Welsh, D.H.B. (2012). Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute*, 8(2), 12-34.
- Fiegner, M.K., Brown, B.M., Dreux, D.R., & Dennis, W.J. (2000). CEO stakes and board composition in small private firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(4), 5-24.
- Filatotchev, I., Lien, Y.C., & Piesse, J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family controlled firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 257-283.
- Flamholtz, E. (1986). *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Flamholtz, E.G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains. Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flören, R.H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121-134.
- Gallo, M.A. (1993). *Unpublished research presented at Loyola University Chicago Family Business Forum, IBSE*. Barcelona, Spain.
- Gallo, M.A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristics behavior in industrial activity. *Family Business Review*, 8(2), 83-97.
- Gallo, M.A., & Estapé, M.J. (1992). *Family business among the top 1,000 Spanish Companies*. IESE research paper, nº231.
- Gómez-Mejía, L.R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226-237.
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). A thematic analysis of cultural variations in family businesses: The CASE project. *Family Business Review*, 23, 155-169.
- Handler, W.C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

- James, H.S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-56.
- Jensen, M. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure [Elektronische versie]. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360
- Johanisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 353-378.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. and Reheul, A. (2001). *Differences between Family and Non-family Firms. 'Real' versus 'Sample-based' differences*. Faculty of Applied Economics: Antwerp.
- Klein, S.B. (2000). Family Business in Germany: significance and structure. *Family Business Review*, 13(2), 157-181.
- Laffont, J.J., & Martimort, D. (2002). *The theory of incentives: the principal-agent model*. New Jersey: Princeton University Press.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economisch belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk: FBNet Belgium.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, 19, 147-167.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The problem of Institutional Overlap [Elektronische versie]. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Lee, M., & Rogoff, E. (1996). Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/ business conflict. *Family business review*, 9, 423-437.
- Lew, M. I., E. A. Kolodzeii. (1993). Compensation in a family-owned business. *Human Resources Professional*, 5(3), 55-57.
- Lievens, J. (2001). *Opvolging in het familiebedrijf. Succesvolle strategieën*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

Limburgs platform voor familiebedrijven (2011). *Limburgse familiebedrijven in de ban van opvolging*.

Mc. Cracken, K. (1999). *The Family Business Client. Managing the Complexity*, 7-16.

Meyer, J.W. (2007). Reflections on Institutional Theories of Organizations. Opgevraagd op 2 maart, 2013, via http://scripts.mit.edu/~cwheat/ess/papers/Meyer_6.pdf

Miller, E.J., & Rice, A.K. (1967). *Systems of organizations*. London: Tavistock.

Neubauer, F., & Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press Ltd.

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.

Parada, M.J., Nordqvist, M. & Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values. *Family Business Review*, 26, 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, 949-969.

Perrow, C. (1972). *Complex organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, and Company.

Pratt, J.W., & Zeckhauser, R.J. (1985). *Principals and Agents: the Structure of Business*. Boston, MA: Harvard University Press.

Public vs. Private Companies: How Do They Differ? (2012). Opgevraagd op 6 februari, 2013, via <http://smallbusiness.yahoo.com/advisor/public-vs-private-companies-differ-080000989.html>

Schaper, M.T., Dana, L.P., Anderson, R.B., & Moroz, P.W. (2008), Distribution of firms by size: observations and evidence from selected countries. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(6), 718-725.

Schein, E.H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review* Q, 2, 1-16.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.

Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: a practical handbook*. Michigan: SAGE.
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In Poutziouris, P.Z., Smyrniotis, K.X. & Klein, S.B. (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 269-297). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Songini, L., & Gnan, L. (2009). Women, glass ceiling, and professionalization in family SMEs: A missed link. *Journal of Enterprising Culture*, 17, 497-525.
- Spremann, K. (1987). Agent and Principal. In Bamberg, G., & Spremann, K. (Eds.), *Agency Theory, Information, and Incentives* (pp. 3-38). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Steier, L.P. (2009). Familial capitalism in global institutional contexts: Implications for corporate governance and entrepreneurship in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 513-535.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(2), 383-396.
- Stewart, A., & Hitt, M.A. (2012). Why can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Tagiuri, R., & Davis, J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S., & Hyde, W. (2009). Founding-family ownership and firm performance: The role of high-performance work systems. *Family Business Review*, 22, 319-332.
- Van De Woestyne, M., Van Bruystegem, K., & Dewettinck, K. (2007). *HRM-uitdagingen voor groeiende ondernemingen*. Flanders District of Creativity & Vlerick Leuven Gent Management School.
- Voordeckers W., & Van Gils A. (2003). *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Wall, R.A. (1998). An empirical investigation of the production function of the family firms. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 24-33.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 127-158.

Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and regional development*, 19(5), 405-431.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.

Bijlage: vragenlijst

Het interview bestaat uit 6 delen, het beginstuk is vrij lang. Naar het einde toe worden het kortere, meer gerichte vragen. Deze vragen werden niet allen gesteld. Ze waren een basis waarop werd ingepikt afhankelijk van de antwoorden die de respondent gaf in het interview.

1. Kennismaking

Wie bent u?

Heeft u een professionele opleiding gehad of alles geleerd binnen het bedrijf?

Heeft u altijd binnen het familiebedrijf gewerkt of ook ergens anders?

Wie zijn de andere familieleden binnen het bedrijf?

Kan u iets vertellen over de geschiedenis van het bedrijf?

Hoe verliep de overgang van de vorige naar de huidige generatie? Werd deze overgang actief gepland?

Bent u bezig met de planning van de overgang naar de volgende generatie?

Bij overgang naar de volgende generatie groeien de erfgenamen vaak exponentieel, hierdoor wordt het eigenaarschap steeds meer gefragmenteerd. Hoe probeert u deze fragmentatie op te vangen?

Bent u gegroeid de voorbije jaren of hebt u plannen tot groei? Zo ja, waren er uitdagingen hierdoor?

2. Familiebedrijf

Soort familiebedrijf

- Aantal werknemers in het familiebedrijf?
- Schatting verhouding familieleden ten opzichte van anderen binnen eigenaarschap?
- Schatting verhouding familieleden ten opzichte van anderen binnen management/kader?
- Wat vindt u het belangrijkste. Financiële/ organisatorische of familiale doelstellingen? Waarom?
- Schatting verhouding absenteïsme binnen het bedrijf?

3. Drijfveren voor professionele elementen

Professionalisering bestaat uit verschillende dingen. Hiertoe hoort niet enkel het aanwerven van externe kaderleden en training van personeel, maar ook het opnemen van onafhankelijke raadsleden in een Raad van Bestuur, frequent vergaderen en opstellen van een strategisch plan.

Nu ga ik u een lijst van structuren zeggen waarop u moet antwoorden of deze aanwezig zijn binnen uw bedrijf en hoelang deze al bestaan. Indien u weet waarom u dit hebt ingevoerd (dus wat de drijfveer was) gelieve deze dan ook aan te geven, dit mogen zowel interne als externe factoren zijn.

Lijst van structuren:

- Formele planning (dit is de planning van hoe situaties binnen het bedrijf dienen aangepakt te worden)
- Organisatiestructuur (dit is de wijze waarop taken verdeeld zijn binnen het bedrijf)
- Budgetten
- Controle van budgetten
- Raad van Bestuur
- Onafhankelijke leden in Raad van Bestuur
- Raad van advies (deze verleent advies omtrent de bedrijfsvoering, neemt geen beslissingen, hoogstens aanbevelingen)
- Familieforum (dit is een platform voor communicatie naar de familie)
- Familiaal charter (dit zijn een aantal spelregels waaraan familieleden zich moeten houden)
- Strategisch Plan
- Communicatie strategisch plan naar werknemers
- Geschreven normen en waarden (familiale en bedrijfswaarden)
- Externe manager
- Prestatie-gerelateerd verloningssysteem voor werknemers en managers
- Vergaderingen: Hoe vaak en wie?
- Trainingen en opleidingen voor werknemers en leidinggevenden
- Teambuilding
- Controlesysteem voor werknemers en/ of leidinggevenden

Zijn er nog andere professionele tools die u toepast binnen uw onderneming? Welke?

Heeft de competitiviteit binnen de sector invloed op het invoeren van deze tools?

Ervaarde u een groeiende interesse in professionele elementen naarmate de onderneming groeide?

Zal u bepaalde elementen invoeren indien het bedrijf verder groeit in de toekomst?

4. Ja/nee vragen

Survey questions for the five dimensions of professionalization

Following survey questions had a significant factor loading on one of the five retained factors.

Factor 1 – Financial Control Systems

- Is there a report or document in which the company objectives with reference to next year's sales, are fully and accurately computed? YES / NO

- Does the company own reports in which the proposed budgets of the company are compared with the actual figures? YES / NO
- Are the deviations from the budgeted targets monitored to perhaps undertake future actions? YES / NO
- Does management prepare quarterly reports? YES / NO

Factor 2 – Non-family Involvement in Governance Systems

- How many managers are part of the management team (including CEO)?

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12 or more		
- How many managers of this management team are connected by blood bonds?

0		1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12 or more		
- How many people (= natural individuals) are part of the board of directors?

0	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12 or more	
- How many board directors are connected by blood bonds?

0	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12 or more	
- How many people (= natural individuals) are part of the board of directors?

0	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12 or more	
- How many external board directors (= non-relatives and not working for the company) are there on this board of directors?

0	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12 or more	

Factor 3 – Human Resource Control Systems

- Are the staff meetings usually formally prepared and planned in advance? YES/NO
- Does the company use incentive payments based on performance, for example through bonuses? YES/NO

- Are the periodical performance reviews with the managers of the company drawn up in reports? YES/NO
- Are the procedures regarding the recruitment of new staff noted down in a document? YES/NO
- Does the company provide formal internal or external training programs for their employees? YES/NO

Factor 4 – Decentralization of Authority

- Does the CEO of the company individually decide which organizational strategy must be followed? YES/NO
- Do all employees within the company directly report to the CEO (without using an intermediary)? YES/NO
- Are all major decisions within the company autonomously made by the CEO, and then communicated downwards? YES/NO

Factor 5 – Top Level Activeness

- How often does the management team officially meet on an annual basis?
0 1 2 3 4 5 6
7 8 9 10 11 12 or more
- How often does the board of directors officially meet on an annual basis?
0 1 2 3 4 5 6
7 8 9 10 11 12 or more

5. Bijkomende vragen

Indien er een externe manager is, waren er problemen gedurende de overgang van manager zichtbaar?

Hoe probeert u de doelstellingen van de externe manager gelijk te stellen met die van de familie?

Welke vorm van managementprofessionalisering prefereert u: externe managers, familieleden of interne werknemers? Waarom?

Zijn er carrièreperspectieven voor familieleden die binnen de onderneming willen werken?

Vindt u het moeilijk om familieleden binnen het bedrijf op gelijke voet te behandelen ten opzichte van niet-familieleden?

Zijn er soms familiale en organisatorische waarden die conflicteren (zoals winst ten opzichte van tewerkstelling)? Hoe lost u dit op?

Hoe probeert u de continuïteit van de onderneming te verzekeren?

Wat denkt u dat uitdagingen zullen zijn in de toekomst van het bedrijf?

Heeft de corporate governance code een invloed gehad op de professionalisering/ invoeren van bepaalde structuren?

Heeft wetgeving een invloed gehad op de professionalisering/ invoeren van bepaalde structuren? Welke?

6. Slotvragen

Kent u nog andere familiale ondernemingen die mogelijk willen meewerken aan dit onderzoek?

Wenst u een afschrift van uw interview en/ of het onderzoek?

Hebt u nog vragen of opmerkingen?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

De drijfveren tot professionalisering binnen private familiebedrijven

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Kurvers, Bram

Datum: **20/08/2013**