

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

Masterproef

Het gebruik van management controlesystemen in familiale en
niet-familiale KMO's: vergelijkende gevalstudie

Promotor :
dr. Julie DEKKER

Eveline Van Roy

*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

Het gebruik van management controlesystemen in
familiale en niet-familiale KMO's: vergelijkende
gevalstudie

Promotor :
dr. Julie DEKKER

Eveline Van Roy

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

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het einde van mijn masteropleiding in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef is niet altijd vanzelfsprekend gegaan. Daarom wil ik hier gebruikmaken van de mogelijkheid om enkele mensen te bedanken die me gedurende dit hele proces hebben gesteund.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor, dr. Julie Dekker, bedanken voor haar advies bij het schrijven van mijn masterproef, zowel de kennis die zij aan mij heeft doorgegeven als de opmerkingen en opbouwende kritiek hebben mij geholpen bij het tot stand brengen van deze masterproef.

Daarnaast wil ik ook graag een dankwoord uitspreken naar alle bedrijven die met mij hebben willen samenwerken. Zonder hun medewerking was het gewenste resultaat van deze masterproef niet tot stand gekomen.

Tot slot wil ik nog graag mijn ouders en vrienden bedanken. Mijn ouders hebben altijd in mij geloofd en mij gesteund in deze opleiding, zelfs als het niet makkelijk was om vol te houden. Mijn vrienden wil ik bedanken voor hun steun gedurende de fijne periode die ik met hun heb kunnen beleven op de Universiteit Hasselt.

Eveline Van Roy

Samenvatting

Rond het aspect management controle is er al veel onderzoek gebeurd in het verleden. Het is namelijk van groot belang dat bedrijven op een effectieve en efficiënte manier worden beheerd. Om dit waar te maken mogen management controlesystemen niet vergeten worden. Management controlesystemen zullen er voor zorgen dat werknemers zich binnen het bedrijf gaan gedragen naar de strategie die het bedrijf vooropstelt. Indien deze management controlesystemen op een juiste manier worden toegepast in bedrijven, zal dit leiden tot een effectievere en efficiëntere samenwerking tussen het bedrijf en zijn medewerkers.

Er bestaan verschillende voorbeelden van management controlesystemen, enkele die in dit werk naar boven zijn gekomen zijn cybernetische systemen, planningssystemen en beloningssystemen in bedrijven. Deze systemen worden voornamelijk geïmplementeerd in bedrijven om werknemers de juiste richting te geven, werknemers te motiveren en persoonlijke beperkingen van medewerkers zoveel mogelijk te minimaliseren.

Als bedrijven deze management controlesystemen niet op een juiste manier toepassen, bestaat de kans dat ze met grote verliezen te maken krijgen en eventueel in het extreemste geval te maken krijgen met het falen van de onderneming. Voor de onderneming is het dus des te belangrijker om op een juiste manier om te springen met de management controlesystemen in het bedrijf. Goede management controlesystemen zullen ervoor zorgen dat bedrijven proactief kunnen optreden en sneller op de hoogte gebracht zullen worden van eventuele problemen.

Voor dit onderzoek was het belangrijk dat bedrijven opgedeeld werden in fasen. Zo werden er vier verschillende fasen opgesteld waarin bedrijven zich kunnen bevinden. De fasen evolueren mee met de grootte van een bedrijf. Dit was belangrijk omdat in de literatuur terug te vinden is dat de aanwezigheid van management controlesystemen verschilt naarmate een bedrijf groeit. Zo zullen grotere bedrijven meer gebruik maken van management controlesystemen dan kleine bedrijven. In kleine bedrijven is de zaakvoerder (manager) meestal nog in staat om zelf alles in het oog te houden, dit is niet meer mogelijk bij grotere bedrijven. In dit onderzoek werd de focus gelegd op bedrijven die zich in fase 2 bevinden. In deze fase bevinden zich voornamelijk expansiebedrijven, dit zijn bedrijven die niet meer in de opstartfase zitten, maar stilaan aan het groeien zijn en geleidelijk aan management controlesystemen gaan gebruiken.

In de literatuur worden er verschillende onderscheiden gemaakt van soorten management controlesystemen. Dit onderzoek heeft gekozen om meer in te gaan op het onderscheid tussen formele en informele management controlesystemen. Formele management controlesystemen zijn systemen die de systemen, de procedures en het beleid van de onderneming weergeven die gevolgd moeten worden door de medewerkers. Informele management controlesystemen daarentegen zijn niet meteen bewust aanwezig in de onderneming, ze vloeien meestal voort uit de organisatiecultuur van het bedrijf.

De opzet van dit onderzoek is om na te gaan in welke mate het gebruik van management controlesystemen verschilt in familie- en niet-familiebedrijven. Er is gekozen om dit verschil aan te tonen omdat familiebedrijven een groot deel uitmaken van de Belgische economie. Uit de literatuur is ook gebleken dat familie- en niet-familiebedrijven een verschil kennen in bedrijfscultuur. Deze bedrijfscultuur werd aangehaald als één van de factoren die een verschil in aanwezigheid van management controlesystemen kan verklaren, maar dat onderzoek fixeerte zich op grotere bedrijven.

Zoals eerder vermeld ligt de focus van dit onderzoek voornamelijk bij kleine bedrijven. Met kleine bedrijven worden bedrijven met een maximum van 50 medewerkers bedoeld. Dit omdat de bedrijfscultuur in kleine familie- en niet-familiebedrijven nog sterk gelijklopend is, waardoor dat minder als oorzaak wordt geacht voor het verschil in management controlesystemen.

Na het uitvoeren van de casestudies kan er gezegd worden dat er wel degelijk een verschil is in opvatting en gebruik van management controlesystemen in familie- en niet-familiebedrijven. Er is gebleken dat niet-familiebedrijven sneller gaan werken met management controlesystemen dan familiebedrijven. Familiebedrijven zijn daarentegen eerder bezig met de bedrijfscultuur die belangrijker is voor hen. Zij willen echt een familiale sfeer in het bedrijf en willen enkel management controlesystemen toepassen die geen afbreuk doen aan deze sfeer binnen het bedrijf en effectief bijdragen tot een beter bedrijf.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Probleemstelling	7
1.1 Praktijkprobleem	7
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	9
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	9
1.2.2 Deelvragen.....	9
Hoofdstuk 2: Management controlesystemen	11
2.1 Definitie	11
2.1.1 Voorbeelden van management controlesystemen	11
2.1.2 Besluitvorming vs. controle	12
2.1.3 Elementen van een goed management controlesysteem.....	13
2.2 Behoeftte aan management controlesystemen	13
2.2.1 Gebrek aan richting	14
2.2.2 Motivatieproblemen	14
2.2.3 Persoonlijke beperkingen	15
2.3 Nut van management controlesystemen	16
Hoofdstuk 3: Formele en informele management controlesystemen	19
3.1 Formele management controlesystemen.....	20
3.1.1 Componenten van een formeel management controlesysteem	21
3.1.2 Classificaties van formele management controlesystemen	23
3.2 Informele management controlesystemen	24
3.2.1 Clan Controles	25
3.3 Problemen met management controlesystemen.....	26

Hoofdstuk 4: Familiebedrijven	27
4.1 Definities	27
4.2 Belang van familiebedrijven	28
4.3 Eigenheid van familiebedrijven	29
4.3.1 Bedrijfscultuur	29
4.3.2 HR-beleid	29
4.3.3 Externe manager	30
 Hoofdstuk 5: Management controlesystemen in familiebedrijven	 33
 Hoofdstuk 6: Casestudies	 37
6.1 Methodologie	37
6.2 Criteria voor het selecteren van cases	39
6.3 Familiebedrijven	40
6.4 Niet-familiebedrijven.....	41
6.5 Resultaten	43
6.5.1 Bedrijfscultuur familiebedrijf vs. niet-familiebedrijf	43
6.5.2 Agency theorie.....	46
6.5.3 Management controlesystemen	47
 Hoofdstuk 7: Conclusie.....	 57
7.1 Conclusie literatuur.....	57
7.2 Conclusie casestudies.....	58
7.3 Suggesties voor de praktijk	59
 Bibliografie	 61

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

Voor een onderneming is het belangrijk dat het goed beheerd wordt. Veel bedrijven hebben personeelsleden in dienst, deze bepalen ook in grote mate het succes van de onderneming. De belangen van deze werknemers lopen in veel gevallen niet samen met de belangen van het bedrijf. Hierdoor is het belangrijk dat het bedrijf controlesystemen opzet om de werknemers te beïnvloeden. Er bestaan verschillende soorten controlesystemen die werknemers proberen te beïnvloeden, in dit onderzoek zal de focus gelegd worden op management controlesystemen.

Door de economische crisis zijn er heel wat kleine bedrijven gefaald en zullen er nog veel falen. Hierdoor is het belangrijk voor kleine bedrijven dat zij het gebruik van management controlesystemen niet uit het oog verliezen. In welke mate kleine bedrijven, zowel familie- als niet-familiebedrijven, management controlesystemen gebruiken in hun onderneming ga ik onderzoeken.

Volgens Bertens en van Aken (2006) is management controle het beïnvloeden van werknemers door het management teneinde de strategie van de onderneming uit te voeren. Het is belangrijk dat het management controlesysteem wordt afgestemd op de strategie van de onderneming om een concurrentievoordeel af te dwingen (Langfield-Smith, 1997). Anthony (1965) beschrijft management controle iets anders: "het proces waarbij managers ervoor zorgen dat middelen worden verkregen en effectief en efficiënt worden gebruikt in de verwezenlijking van doelstellingen van de organisatie". Deze controles houden niet enkel accounting gebaseerde controles in, maar ook activiteiten uitgevoerd door het middenmanagement, inclusief planning, communicatie, evaluatie en het beïnvloeden van het gedrag van werknemers (Pérez de Lema & Duréndez, 2007). Om de doelstellingen van de onderneming en de werknemers beter op elkaar af te stemmen kan een onderneming management controlesystemen invoeren. Deze controlesystemen zullen zowel managers als werknemers helpen om in de richting van de strategische doelstellingen van de onderneming te bewegen (Anthony & Govindarajan, 2003).

Bij management controlesystemen kan er een onderscheid gemaakt worden tussen formele management controles en informele management controles. Formele controles zijn geschreven, management geïnitieerde mechanismen die de mogelijkheid geven om werknemers of groepen te beïnvloeden zodat ze zich zullen gedragen op een manier die de vermelde strategie ondersteunen (Jaworski, 1988). De aanwezigheid van formele controlesystemen kan meestal afgeleid worden aan de grootte van de onderneming.

Onderzoekers hebben al kunnen vaststellen dat micro ondernemingen een gebrek hebben aan formele controlesystemen, maar naarmate dat het bedrijf groeit, de controlesystemen meer geformaliseerd worden. Leeftijd en grootte van een organisatie zijn sleutelfactoren voor de mate van aanwezigheid van formele controlesystemen (Perren, Berry, & Partridge, 1999). Informele controles zijn ongeschreven, meestal werknemer geïnitieerde mechanismen die het gedrag beïnvloeden van individuen of groepen in de strategie-eenheden (Jaworski, 1988).

In deze studie zal de aanwezigheid van formele controlesystemen in kleine bedrijven onderzoeken aan de hand van casestudies. Er wordt gekozen voor kleine bedrijven omdat er in de literatuur al onderzoek is gedaan naar micro ondernemingen (geen aanwezigheid van formele management controlesystemen) en grote ondernemingen (grote aanwezigheid van formele management controlesystemen). Deze casestudies worden zowel toegepast op kleine familiebedrijven als kleine niet-familiebedrijven om te onderzoeken of er een verschil bestaat tussen het toepassen van formele management controlesystemen in deze twee soorten bedrijven. Als er in deze studie wordt gesproken over het toepassen van deze systemen wordt er bedoeld het eventuele gebruik ervan, hun visie tegenover het gebruik van formele management controlesystemen alsook hun eventuele motivatie voor het niet gebruiken van management controlesystemen.

Volgens het onderzoek van Pérez de Lema & Duréndez (2007) hebben familiebedrijven verschillende bestuurlijke factoren in vergelijking met niet-familiebedrijven. De familiebedrijven die zij hebben ondervraagd in hun onderzoek waren voornamelijk Spaanse industriële bedrijven. Zij kwamen tot de conclusie dat managers van industriële familiebedrijven minder belang hechten aan strategische planning en personeelsopleidingen als een competitief voordeel. Als het gaat over strategische planning zullen deze familiebedrijven hier minder gebruik van maken dan niet-familiebedrijven. De opleiding van familiale-managers vormt niet meteen een cruciaal element in de bedrijfsstrategie van familiebedrijven, deze bedrijven zijn ook meer terughoudend om externe managers aan te nemen. De beslissingen genomen vanuit kleine familiebedrijven worden eerder op basis van een 'buikgevoel' genomen, waardoor we kunnen afleiden dat managementpraktijken in deze bedrijven eerder informeel zijn dan formeel (Pérez de Lema & Duréndez, 2007). Deze bestuurlijke factoren kunnen eventueel later in dit onderzoek zorgen voor een bevestiging van de literatuur.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

In dit onderzoek zal er nagegaan worden in welke mate het toepassen van formele controlesystemen verschilt tussen kleine familiebedrijven en kleine niet-familiebedrijven. Zoals blijkt uit de probleemstelling is er een verschil van gebruik van formele management controlesystemen tussen grote en micro ondernemingen. Mede blijkt er een verschillende strategische aanpak te zijn tussen familie en niet-familiebedrijven. Deze aanpak kan een invloed uitoefenen op het gebruik van formele controlesystemen in kleine ondernemingen, of deze aanpak ook zorgt voor een verschil in gebruik van management controlesystemen zal onderzocht worden.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

“In welke mate verschilt de toepassing van management controlesystemen in kleine familie en kleine niet-familiebedrijven?”

1.2.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag duidelijk te kunnen beantwoorden, worden een aantal deelvragen opgesteld die in de literatuurstudie verder worden toegelicht. De deelvragen zijn:

- Wat zijn management controlesystemen?
- Wat is het nut van management controlesystemen?
- Wat is het verschil tussen formele en informele controlesystemen?
- Zijn er verschillen in de cultuur van familiebedrijven en niet-familiebedrijven die de aanwezigheid van management controlesystemen kunnen beïnvloeden?

Hoofdstuk 2: Management controlesystemen

2.1 Definitie

Management controlesystemen worden door verschillende onderzoekers op een andere manier gedefinieerd, maar er bestaan ook overlappingen in deze definities. Zo is volgens Bertens en Van Aken (2006) management controle het beïnvloeden van werknemers door het management teneinde de strategie van de onderneming uit te voeren. Het is belangrijk dat het management controlesysteem wordt afgestemd op de strategie van de onderneming om een concurrentievoordeel af te dwingen (Langfield-Smith, 1997). Anthony (1965) legt de nadruk bij management controlesystemen ergens anders. Hij definieert management controlesystemen als: "het proces waarbij managers ervoor zorgen dat middelen worden verkregen die effectief en efficiënt worden gebruikt in de verwezenlijking van doelstellingen van de organisatie" (Anthony, 1965). Het effectiviteits- en efficiëntiecriteria wordt ook gevolgd door Maciariello en Calvin (1994). Zo zouden alle kleine bedrijven formele controlesystemen moeten gebruiken om effectief te functioneren (Maciariello & Calvin, 1994).

Malmi en Brown (2008) bevestigen de overlappingen van definities van verschillende onderzoekers, maar leggen ook de nadruk op de verschillen die bestaan in de definities van management controlesystemen. Zo gaan sommige auteurs verder dan gedragscontrole en zien ze controle als het bereiken van doelencongruentie tussen de onderneming en hun werknemers. Een voorbeeld van een definitie van controlesystemen die nadruk legt op doelencongruentie is de definitie van Flamholtz et al. (1985): "technieken en processen om doelencongruentie te bereiken die zijn ontworpen voor alle niveaus van de organisatie: individuen, kleine groepen, formele subafdelingen en de onderneming in zijn geheel" (p.36).

Een management controlesysteem is een mechanisme dat gebruikt wordt om de prestaties van mensen te sturen binnen een organisatie, daarom wordt het soms ook wel een prestatie management systeem genoemd. Hieruit zijn twee belangrijke aspecten van management controle af te leiden: het motiveren van mensen om bedrijfsdoelstellingen te bereiken en management controle kan enkel invloed uitoefenen op de kans dat mensen zich zullen gedragen op de gewenste manier (Flamholtz & Randle, 2007).

2.1.1 Voorbeelden van management controlesystemen

Er bestaan verschillende soorten van management controle. Malmi en Brown (2008) geven in hun studie een aantal voorbeelden van management controlesystemen. Als

eerste halen zij de planning controlesystemen aan. Bij planning gaat de onderneming eerst de doelstellingen van de verschillende afdelingen bepalen om nadien het gedrag van de werknemer te sturen. Dit is eerder een planningsmethode zonder financiële referenties (Malmi & Brown, 2008). Merchant en Van der Stede (2003) echter vinden het financiële aspect bij planning wel belangrijk en verwijzen naar financiële resultaten controlesystemen. Bij deze controlesystemen gaat de onderneming resultaten vooropstellen die uitgedrukt worden in monetaire termen, zoals opbrengsten, winst en kosten. De financiële controlesystemen zetten dus een gebudgetteerde planning voorop om zo prestatiedoelstellingen naar de werknemers te brengen (Merchant & Van der Stede, 2003).

Als tweede grote groep beschrijven Malmi en Brown (2008) de cybernetische controlesystemen. Een cybernetisch controlesysteem gaat prestatienormen en meetsystemen voor prestaties weergeven om zo de prestaties van werknemers te kunnen vergelijken met de vooropgestelde doelen. Achteraf is er een terugkoppeling van informatie over eventuele verschillen tussen de prestatie en de doelen. Dit controlesysteem kan gebaseerd zijn op budgetten, financiële maatstaven, niet-financiële maatstaven of hybriden (combinatie van financiële en niet-financiële maatstaven) (Malmi & Brown, 2008).

Het laatste systeem van management controle dat Malmi en Brown (2008) naar voren brengen is het belonings- en compensatiecontrolesysteem. Dit systeem focust zich op het motiveren en beter presteren van individuen en groepen in de organisatie door het geven van beloningen op de prestaties van hun werknemers (Malmi & Brown, 2008). Dit systeem van beloningen wordt ook belangrijk geacht door Maciariello en Calvin (1994) in de context van het sturen van gedrag van werknemers naar de ondernemingsdoelstellingen.

2.1.2 Besluitvorming vs. controle

In dit onderzoek is het belangrijk dat controlesystemen niet verward worden met systemen voor besluitvorming. Daardoor is het belangrijk om even het onderscheid hiertussen aan te halen. Zimmerman (1997) geeft een belangrijk onderscheid aan tussen besluitvormingssystemen en controlesystemen. Besluitvormingssystemen leggen de nadruk op het verstrekken van informatie om het proces van besluitvorming te ondersteunen. Controlesystemen echter hebben meer betrekking op het sturen van werknemers hun activiteiten en gedrag. Het onderscheid tussen deze twee is volgens Zimmerman (1997) eenvoudig te herkennen. Indien er geen mechanisme bestaat om de ondergeschikte managers hun doelencongruentie en gedrag te controleren, dan wordt

het systeem eerder gezien als een ondersteunend besluitvormings- of informatiesysteem dan een controlesysteem (Zimmerman, 1997).

2.1.3 Elementen van een goed management controlesysteem

Om de strategie van de onderneming na te streven, heeft de manager behoefte aan een goed management controlesysteem. Het management controlesysteem kan opgesplitst worden in twee grote aspecten: de management controlestructuur en het management controleproces (Bertens & van Aken, 2006).

De management controlestructuur heeft betrekking op het verdelen van bevoegdheden, toewijzen van verantwoordelijkheden en het indelen van activiteiten. Het opzetten van een management controlestructuur heeft als doel werknemers verantwoordelijkheid te geven over een activiteit binnen de onderneming om de doelencongruentie te bekomen. Deze werknemers zullen door de grotere verantwoordelijkheid meer gemotiveerd zijn (Bertens & van Aken, 2006).

Het management controleproces speelt zich af binnen de management controlestructuur. Hierin wordt het plannen, uitvoeren en evalueren van activiteiten gericht op het realiseren van de doelstellingen van de onderneming. Binnen het management controleproces is het belangrijk dat de werknemer voldoende informatie krijgt, juist gemotiveerd wordt en er rekening wordt gehouden met de persoonlijke beperkingen van de werknemer (Bertens & van Aken, 2006). Deze drie controleproblemen worden verder besproken bij de behoefte aan management controlesystemen.

2.2 Behoeftte aan management controlesystemen

Management controlesystemen zijn belangrijk voor een bedrijf omdat ze helpen bij het coördineren van onderdelen van de organisatie en de verwezenlijking van haar algemene doelstellingen. De steeds veranderende omgeving, zoals innovatie door concurrenten en wereldwijde concurrentie, zorgt ervoor dat de behoefte aan effectieve controlesystemen is toegenomen. De taak van deze management controlesystemen is het bereiken van eenheid door het gebruik van communicatie en coördinatie in de verwezenlijking van de doelen op korte en lange termijn (Maciariello & Calvin, 1994).

Voor micro ondernemingen volstaat het meestal nog dat de manager de controle kan behouden door middel van zijn persoonlijke betrokkenheid en observatie van dagelijkse activiteiten. Er komt echter een grotere behoefte aan management controlesystemen wanneer het bedrijf groeit. Als het bedrijf groeit is de manager niet meer in staat om

controle te behouden over alle aspecten van de onderneming. De organisatie zal naarmate ze groeit 'groeipijnen' beginnen te voelen zonder ondersteunende controlesystemen in te voeren. Hierdoor is het belangrijk dat ondernemingen op tijd management controlesystemen invoeren om deze 'groeipijnen' tegen te gaan (Flamholtz & Randle, 2007).

Bedrijven hebben nog meer behoefte aan management controlesystemen omwille van drie aspecten: gebrek aan richting, motivatieproblemen en persoonlijke beperkingen van de werknemer (Merchant & Van der Stede, 2003). Deze controleproblemen worden bevestigd door Bertens en Van Aken (2006).

2.2.1 Gebrek aan richting

Sommige werknemers presteren ondermaats omdat ze niet weten wat de onderneming van hen verwacht (Bertens & van Aken, 2006). Indien er gebrek aan richting is binnen een onderneming, is de kans op gewenst gedrag van de werknemer eerder klein. Management controlesystemen zijn een middel om werknemers te informeren over hoe zij hun bijdrage kunnen maximaliseren om de organisatorische doelstellingen te vervullen (Merchant & Van der Stede, 2003).

Flamholtz en Randle (2007) geven ook aan dat management controlesystemen gebruikt worden om te handelen in de richting van de doelstellingen van de onderneming. Deze management controlesystemen hebben niet de bedoeling om de mensen hun gedrag te beïnvloeden op een voorop gedefinieerde wijze maar enkel om hun de juiste richting uit te sturen, dit gebeurt ook aan de hand van positieve en negatieve feedback. Indien deze feedback niet wordt gegeven als individuen slecht presteren, zullen ze op dezelfde manier blijven werken zoals ze deden voor de evaluatie, ook al is dit in de foute richting (Flamholtz & Randle, 2007).

2.2.2 Motivatieproblemen

Als een bedrijf de richting weergeeft die werknemers moeten volgen, presteren werknemers soms nog niet zoals het bedrijf wil omwille van motivatieproblemen. Deze problemen zijn veelvoorkomend omdat individu en organisatie niet dezelfde doelstelling vooropstellen. Werknemers handelen soms in hun eigen persoonlijk belang en in het nadeel van hun organisatie, omdat zij eerder lui zijn. Dit geldt ook voor het maken van beslissingen. Managers maken liever beslissingen die aangenaam zijn voor hun leven en hebben de neiging om minder risicovolle beslissingen te nemen uit angst dat als de investering geen succes is, ze hun baan kunnen verliezen. Het is de taak van het bedrijf

om met behulp van management controlesystemen de werknemers te motiveren om te handelen in de belangen van de onderneming (Merchant & Van der Stede, 2003). Het bedrijf zal de werknemers pas op een juiste manier kunnen motiveren als ze weten wat hiervoor nodig is, communiceren met werknemers wordt hierdoor ook belangrijk (Bertens & van Aken, 2006).

Maciariello en Calvin (1994) halen een belangrijk punt aan bij het makkelijker motiveren van mensen. Voor deze onderzoekers is het belangrijk dat mensen die aangenomen worden het karakter en vermogen hebben dat overeenstemt met het bedrijf. Zo zullen deze werknemers gemotiveerd worden door hun eigen capaciteiten te kunnen gebruiken. Als er een doelstelling van de onderneming wordt verwezenlijkt, zal er ook een doelstelling van de werknemer verwezenlijkt worden, wat leidt tot een win-win situatie.

2.2.3 Persoonlijke beperkingen

Het kan voorkomen dat een bedrijf de werknemer de juiste richting geeft en de werknemer op de juiste manier motiveert om te handelen in de belangen van het bedrijf, maar dit wil nog niet zeggen dat de werknemer persoonlijk in staat is om dit op een juiste manier uit te voeren. Dit zijn persoonlijke beperkingen en kunnen voortkomen uit een gebrek aan vereiste intelligentie, opleiding, ervaring, uithoudingsvermogen of kennis van de taken (Bertens & van Aken, 2006). Het is ook mogelijk dat de werknemer niet over de nodige informatie beschikt om zijn opdracht goed uit te voeren, wat meestal wordt gezien als de schuld van het bedrijf zelf (Merchant & Van der Stede, 2003).

Problemen in de onderneming zijn niet altijd te danken aan persoonlijke beperkingen. Controlesystemen moeten de inspanningen van diverse onderdelen van de organisatie op een juiste manier coördineren. Indien werknemers proberen om te handelen in de belangen van de onderneming, is het best mogelijk dat de onderneming hen een te grote druk oplegt, waardoor het lijkt dat de werknemers het werk niet aankunnen. Het is dus zeer belangrijk om een juiste verhouding te vinden tussen de kwaliteiten van werknemers en de doelstellingen van de onderneming (Flamholtz & Randle, 2007).

Het is belangrijk dat een bedrijf rekening houdt met deze drie aspecten om hun management controlesysteem optimaal te implementeren en te laten werken in de onderneming (Merchant & Van der Stede, 2003).

2.3 Nut van management controlesystemen

Management controle heeft een belangrijke functie in organisaties. Indien er problemen ontstaan betreffende management controle kunnen deze tot grote verliezen leiden en in de extreemste gevallen leiden tot het falen van de onderneming. Management controlesystemen zijn meestal gemaakt om proactief op te treden. Proactief betekent dat de systemen ontwikkeld zijn om problemen te voorkomen voordat de onderneming onder deze problemen gaat lijden of schadelijke gevolgen kent van deze problemen (Merchant & Van der Stede, 2003).

Goede management controlesystemen houden in dat het management er redelijk zeker van kan zijn dat ze vlugger op de hoogte gebracht worden indien er grote, onaangename verrassingen zullen optreden. Er blijft echter steeds een kans op falen, omdat een perfecte controle niet bestaat. Goede management controle moet toekomstgericht en doelstelling-gedreven zijn. Management controle moet toekomstgericht zijn omdat het bedrijf niet te maken wil krijgen met onaangename verrassingen in de toekomst. Het verleden is niet relevant, behalve als een gids die dient voor de toekomst. Ook moet management controle doelstelling-gedreven zijn omdat doelstellingen vertegenwoordigen wat de organisatie nastreeft. Het is echter heel moeilijk om objectief te bepalen of er sprake is van een goed management controlesysteem omwille van het toekomstige, onvoorspelbare aspect (Merchant & Van der Stede, 2003).

Bedrijven die geen management controlesystemen hebben geïmplementeerd of niet beschikken over een goede management controlesystemen, hebben meer kans om ernstige gevolgen op te lopen. Deze bedrijven kunnen te maken krijgen met verlies, waardevermindering van activa en gebrekkige inkomsten. Er kunnen onnauwkeurige verslagen en rapporten opgemaakt worden die kunnen leiden tot slechte beslissingen. In het slechtste geval, indien er geen efficiënte management controle aanwezig is, is er meer kans op falen van de onderneming (Merchant & Van der Stede, 2003). Specifieke voorbeelden van problemen die hier kunnen optreden zijn dat mensen hun verantwoordelijkheid ontkennen of alles zelf doen, omdat er geen duidelijke rollen zijn gedefinieerd, alsook door slechte coördinatie tussen mensen en afdelingen kan er een grote mate van dubbel werk en afnemende productiviteit ontstaan binnen de onderneming (Flamholtz & Randle, 2007).

Flamholtz en Randle (2007) leggen ook de nadruk op de aanwezigheid van management controlesystemen. Zij halen aan dat elke onderneming verschillend is en dus ook elke onderneming ander types van controlesystemen nodig heeft. Het onderscheid tussen verschillende ondernemingen maken zij aan de hand van groeistadia. Tabel 1 geeft weer

hoe bedrijven worden opgedeeld in fases. In fase 1, ook wel de "nieuwe ondernemingen" genoemd, gaat het om de allerkleinste bedrijven, waar de controle meestal informeel gebeurt. De ondernemer is meestal nog in staat om de werknemers persoonlijk te observeren. Hoewel de controle hier voornamelijk informeel gebeurt, blijft het belangrijk voor deze bedrijven om de formele controle niet te vergeten. Als een bedrijf evolueert naar fase 2, "expansie bedrijven", zal de ondernemer niet meer in staat zijn om alles in het oog te houden, er is een noodzaak voor een meer formeler systeem. Falingen bij veranderingen in deze fase zullen leiden tot een gevoel dat de ondernemer zijn bedrijf niet meer in de hand heeft. Naarmate een bedrijf evolueert naar fase 3, "professionele bedrijven", zal het meer geavanceerde en krachtigere controlesystemen nodig hebben. Een onderneming die hier niet in slaagt, zal groeipijnen ondervinden, wat uiteindelijk kan leiden tot een fatale afloop van de onderneming. Een bedrijf dat zich bevindt in fase 4, "consoliderende bedrijven", zal meestal een goede basis hebben van management controlesystemen. Indien er in deze fase nog aanpassingen nodig zijn zal het meestal gaan over verfijningen aan de controlesystemen. In deze laatste fase zal het controlesysteem goed ontwikkeld zijn, op wieltjes lopen en een integraal deel uitmaken van de onderneming (Flamholtz & Randle, 2007). Zoals eerder vermeld bevestigt het onderzoek van Perren, Berry en Partridge (1999) dat er in micro-ondernemingen (hier fase 1 bedrijven) amper formele management controlesystemen aanwezig zijn. In dit onderzoek is er gekozen voor fase 2 bedrijven (kleine ondernemingen), waar de eigenaar niet meer in staat is om alles zelf te controleren en het gebruik van formele management controlesystemen eigenlijk noodzakelijk wordt.

<i>Stage</i>	<i>Description</i>	<i>Critical Development Areas</i>	<i>Approximate Organizational Size (millions of dollars in sales)</i>	
			<i>Manufacturing Firms</i>	<i>Service Firms</i>
I.	New venture	Markets and products	Less than \$1	Less than \$0.3
II.	Expansion	Resources and operational systems	\$1 to \$10	\$0.3 to \$3.3
III.	Professionalization	Management systems	\$10 to \$100	\$3.3 to \$33
IV.	Consolidation	Corporate culture	\$100 to \$500	\$33 to \$167

TABEL 1: FASES IN GROEI VAN ONDERNEMING VAN (FLAMHOLTZ & RANDLE, 2007).

Hoofdstuk 3: Formele en informele management controlesystemen

In het basisartikel van Jaworski (1988) rond controlesystemen maakt de auteur een onderscheidt tussen twee brede klassen van management controle, formele en informele management controlesystemen. Formele controles zijn geschreven, management geïnitieerde mechanismen die de mogelijkheid geven om werknemers of groepen te beïnvloeden zodat ze zich zullen gedragen op een manier die de ondernemingsstrategie ondersteunen. Informele controles zijn ongeschreven, meestal werknemer geïnitieerde mechanismen die het gedrag beïnvloeden van individuen of groepen in de strategie-eenheden. Veel onderzoekers, onder andere Maciariello en Calvin (1994) en Anthony en Govindarajan (2003), bouwen verder op dit basisstuk van Jaworski (1988) en hanteren eenzelfde onderscheid tussen formele en informele controlesystemen.

Vier criteria onderscheiden formele van informele controles (Jaworski, 1988).

1. De formele controles worden gedocumenteerd door het management, informele controles zijn ongeschreven determinanten van het gedrag. Plannen, budgetten, regels en quota worden beschouwd als formele controles. Groepsnormen en organisatiecultuur zijn informele controles;
2. De bouw van formele controles gaat om een impliciete veronderstelling dat de individuele doelen niet voldoen aan de gestelde doelstellingen van de onderneming. Informele barrières daarentegen vallen al dan niet samen met de beoogde doelstellingen van de bedrijfseenheid of het topmanagement;
3. Formele controles hebben de neiging om te worden gestart door managers terwijl informele controles doorgaans worden gebouwd door werknemers;
4. Het management is verantwoordelijk voor het onderhouden en aanpassen van het formele systeem. Primaire verantwoordelijkheid voor informele controles ligt bij de werknemers.

Volgens Maciariello en Calvin (1994) verandert het implementeren van zowel informele als formele controlesystemen met de mate van onzekerheid en sterkte van de organisatiecultuur. Stabiliteit en voorspelbaarheid zullen het gebruik van formele systemen verhogen. Wanneer een bedrijf te maken krijgt met een heel veranderende omgeving zal het informele systeem het dominante systeem zijn. Omgekeerd, als de omgeving zich nestelt in meer voorspelbare patronen, zal het management de neiging hebben om procedures te formaliseren en het bedrijf evalueren door formele methodes toe te passen (Maciariello & Calvin, 1994).

Moores en Mula (2000) echter, linken het gebruik van meer formele controlesystemen aan de ontwikkelingsfase waarin een bedrijf zich bevindt. Zo zullen bedrijven die zich in een lagere ontwikkelingsfase bevinden meer gebruik maken van informele controlesystemen en bedrijven die zich meer ontwikkeld hebben gaan meer formele controlesystemen implementeren. Dit sluit sterk aan bij de visie van Flamholtz en Randle (2007) die stellen dat er meer formele controlesystemen binnen het bedrijf gebruikt zullen worden naar mate de organisatie groter en bijgevolg ook complexer wordt (Flamholtz & Randle, 2007), zoals hierboven al werd aangehaald.

3.1 Formele management controlesystemen

Formele controlesystemen geven de structuur, het beleid en procedures weer die gevolgd moeten worden door de leden van de organisatie. Hierbij functioneert het controlesysteem als een delegatie van autoriteit. Dit systeem van structuren, procedures en reactiepatronen ondersteunt het management bij de planning en bereiken van de organisatorische doelen (Maciariello & Calvin, 1994).

Volgens Jaworski (1988) zijn er drie klassen van formele mechanismen te onderscheiden. Deze drie formele controles zijn van elkaar te onderscheiden door de timing van interventie van het management. Om ervoor te zorgen dat werknemers de gewenste resultaten produceren, kan het management de input (door eventueel opleidingsprogramma's), het proces en output (vb.: prestatienormen) manipuleren. Input controles zijn meetbare acties van het bedrijf voorafgaand aan de uitvoering van een activiteit. Processturing wordt gebruikt bij het bedrijf als het probeert de middelen te beïnvloeden om het gewenste doel te bereiken. Het verschilt van de output omdat de nadruk wordt gelegd op gedrag en/of activiteiten in plaats van de eindresultaten. Output controles worden uitgeoefend wanneer er prestatie-eisen worden gesteld en wanneer de resultaten worden geëvalueerd (Jaworski, 1988).

Anthony & Govindarajan (2003) gebruiken het woord "regels" als een verzamelterm voor alle soorten formele instructies en controles. Regels worden gebruikt voor de meest alledaagse bezigheden tot de meest belangrijkste zaken in de onderneming. De meeste regels zijn van kracht voor onbepaalde tijd, dat wil zeggen, ze bestaan totdat ze worden gewijzigd, wat normaal niet vaak gebeurt (Anthony & Govindarajan, 2003).

3.1.1 Componenten van een formeel management controlesysteem

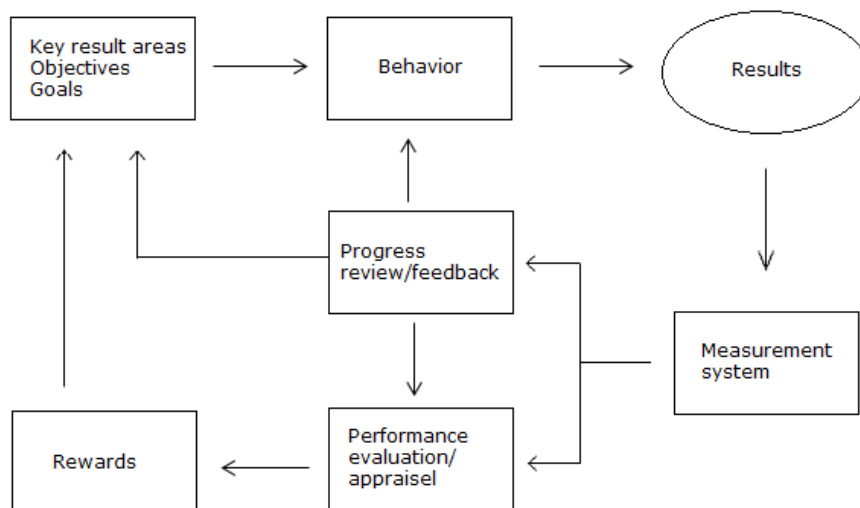
De componenten van een formeel management controlesysteem bestaan uit zeven basisprincipes. Deze basisprincipes kunnen samen geïmplementeerd worden om het maximale uit het controlesysteem te halen (Flamholtz & Randle, 2007). Merchant en Van der Stede (2003) spreken ook van specifieke kenmerken die een formeel management controlesysteem moet bevatten om resultaat te boeken gelijkaardig aan de kenmerken van Flamholtz en Randle (2007). De zeven basisprincipes worden hieronder besproken.

1. *Belangrijke resultaatgebieden voor het bedrijf, departement, team of individu vaststellen.* Het is belangrijk om te onthouden dat de resultaatgebieden categorieën zijn van activiteiten en niet de activiteiten zelf. Voorbeelden van belangrijke resultaatgebieden voor een productieonderneming zijn productievolume, kwaliteit en veiligheid (Flamholtz & Randle, 2007).
2. *Formuleren van doelstellingen binnen elk resultaatgebied.* Doelstellingen zijn brede plannen die bereikt moet worden binnen elk resultaatgebied in de loop van een periode om de missie van het bedrijf te blijven uitvoeren. Deze doelstellingen helpen de inspanningen van mensen in een organisatie te sturen om bepaalde resultaten te bereiken (Flamholtz & Randle, 2007). Er kunnen problemen ontstaan in verband met de congruentie van resultaatgebieden en doelstellingen als de onderneming de doelstellingen niet goed begrijpt, of als de manager de keuze van metingen niet weerspiegelt aan de werkelijke doelstellingen (Merchant & Van der Stede, 2003). Hierdoor is het belangrijk om duidelijk de doelstellingen binnen elk resultaatgebied te formuleren.
3. *Specifieke, meetbare, tijdsgebonden activiteiten definiëren om de verwezenlijking van elke doelstelling te ondersteunen.* Een doel bepaalt welke prestaties er geleverd moeten worden om een bepaalde doelstelling te vervullen. Deze metingen zijn bepaald om controle te vergemakkelijken, zowel voor de prestaties als na de prestaties (Flamholtz & Randle, 2007). Management kan best deze doelen op een kwantitatieve manier voorstellen, echter is dit niet mogelijk voor alle doelen (vb. ethisch gedrag), dan zal de manager het doel zo goed mogelijk moeten specificeren (Merchant & Van der Stede, 2003).
4. *Een methode kiezen om de prestaties van een individu in de onderneming te meten of controleren.* Dit kunnen zowel financiële als niet-financiële meetindicatoren zijn (Flamholtz & Randle, 2007). De methodes die worden

toegepast om de prestaties te meten moeten nauwkeurig, objectief, actueel en verstaanbaar zijn (Merchant & Van der Stede, 2003).

5. *Een methode vaststellen voor het verstrekken van voortdurende feedback op prestaties ten opzichte van de doelen.* De informatie die bij deze feedback wordt gegeven komt van de meetinstrumenten die besproken zijn in punt vier. Feedback op een regelmatige basis geeft de organisatie, departement of individu de kans om verbeteringen aan te brengen in hun acties om zo de doelstellingen van de onderneming beter uit te voeren (Flamholtz & Randle, 2007).
6. *Een evaluatiemethode bepalen die op het einde van de planning wordt ingezet.* Prestatie-evaluatie is een systematisch proces waarbij de organisatie of individu informatie krijg over hoe effectief ze de doelstellingen hebben gerealiseerd. Deze soort evaluatie bestaat zowel uit positieve feedback als opbouwende kritiek (Flamholtz & Randle, 2007).
7. *Een methode voor het geven van beloningen om te motiveren en prestaties te versterken.* Vele organisaties hebben een brede waaier van beloningen. Deze beloningen variëren van monetaire beloningen tot herkenning en promotie. De beloningen moeten wel gezien worden als motivatoren die verbonden zijn met het verkrijgen van het gewenste gedrag. Gedrag dat niet beloond wordt, zal minder vaak terugkomen in de toekomst (Flamholtz & Randle, 2007). Dit systeem van beloningen wordt bevestigd door Merchant en Van der Stede (2003).

Figuur 1 geeft de relaties tussen deze zeven componenten weer.



FIGUUR 1: MODEL OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS VAN (FLAMHOLTZ & RANDLE, 2007)

Het begint bij het definiëren van belangrijke resultaatgebieden, doelstellingen en doelen. Eenmaal deze gedefinieerd zijn zullen ze het gedrag van mensen gaan beïnvloeden, door het beïnvloeden van het gedrag zal dit ook een effect hebben op het gewenste resultaat. Het gewenste resultaat zal bepalen hoe we het gedrag van de werknemers gaan meten (het meetsysteem). Als we het gedrag van werknemers gaan meten, is dit om de prestaties te meten en eventueel feedback te kunnen geven. Deze feedback gaat het gedrag van mensen weer in de juiste richting sturen. Indien er een positieve feedback wordt gegeven zullen deze prestaties goedgekeurd worden door het beloningssysteem (Flamholtz & Randle, 2007).

3.1.2 Classificaties van formele management controlesystemen

Ouchi (1979) geeft een duidelijke classificatie weer van twee verschillende formele management controlesystemen, namelijk marktcontrole en bureaucratische controle.

Marktcontrole

Markt gebaseerde controles werken door middel van een systeem van vastgestelde prijzen in arm's length transacties (onafhankelijke transacties). Prijzen zijn het belangrijkste besluitvormingsorgaan omdat het alle informatie die nodig is naar voren brengt. Er is geen kunstmatig regelsysteem nodig, het prijsmechanisme is op zichzelf het regelmechanisme. Deze marktverhoudingen zijn efficiënt wanneer er weinig onduidelijkheid bestaat over prestaties, dus de partijen kunnen relatieve hoge niveaus van doelen incongruentie verdragen (Ouchi, 1979). Markt controles worden het vaakst gebruikt bij dagelijkse operationele aspecten van het bedrijf (Moores & Mula, 2000). Eerder heb ik de verschillende fases van Flamholtz en Randle (2007) al aangehaald. Als we kijken in welke fase de marktcontrole het meest gebruikt wordt, is dit fase 4, de consoliderende bedrijven. De professionele bedrijven (fase 3) zullen de marktcontrole ook toepassen, maar in mindere mate, gevolgd door een nog mindere aanwezigheid van deze controles in expansie bedrijven (fase 2) (Moores & Mula, 2000).

Bureaucratische controle

Bureaucratische controles zijn het gebruik van regels, beleid, hiërarchie en andere formele mechanismen die het gedrag van werknemers beïnvloeden en prestaties beoordelen. Deze vorm van controle wordt het vaakst gebruikt indien er een hoge mate van prestaties ambiguïteit en doelenincongruentie is (Ouchi, 1979). Deze bureaucratische controle is gebaseerd op wettelijk gezag (Moores & Mula, 2000).

3.2 Informele management controlesystemen

Informele management controlesystemen zijn niet bewust ontworpen. Ze omvatten het ongeschreven beleid van de organisatie en vloeien vaak voort uit de organisatiecultuur. Een informele dimensie omvat interpersoonlijke relaties die niet naar boven komen in het formele organigram van het bedrijf. Het bestaan van informele management controlesystemen is belangrijk om de formele management controlesystemen aan te vullen (Maciariello & Calvin, 1994). Zowel formele als informele systemen beïnvloeden het menselijk gedrag in organisaties. Ze hebben invloed op de mate waarin doelcongruentie bereikt kan worden. Om de organisatiestrategieën daadwerkelijk uit te voeren moeten de formele mechanismen in overeenstemming zijn met de informele (Anthony & Govindarajan, 2003).

Informele systemen of beter gezegd processen zijn zowel intern als extern terug te vinden bij een bedrijf (Anthony & Govindarajan, 2003).

Externe factoren

Externe factoren zijn normen van gewenst gedrag in de samenleving waar de organisatie deel van uitmaakt. Deze normen omvatten een set van houdingen, vaak gezamenlijk aangeduid als het arbeidsethos die zich manifesteert in de werknemers hun loyaliteit aan de organisatie, hun toewijding, hun geest en hun trots in het goed doen van hun werk. Sommige van deze houdingen zijn plaats gebonden, dat wil zeggen specifiek voor de stad of regio waar de organisatie werk verricht. Andere normen zijn dan weer sector specifiek of zelfs nationaal bepaald (Anthony & Govindarajan, 2003).

Interne factoren

Interne factoren kunnen opgesplitst worden in de organisatiecultuur en de managementstijl die gebruikt wordt binnen de onderneming (Anthony & Govindarajan, 2003).

De organisatiecultuur is de belangrijkste interne factor. Dit omvat de gemeenschappelijke overtuigingen, gedeelde waarden, gedragsnormen en aannames die geaccepteerd worden in de hele organisatie. Culturele normen zijn zeer belangrijk omdat zij verklaren waarom twee organisaties, met identieke formele management controlesystemen, kunnen variëren in termen van feitelijk zeggenschap. Een organisatiecultuur blijft meestal onveranderd voor verschillende jaren. Sommige van deze gebruiken worden zelfs gekwalificeerd tot rituelen eigen aan de onderneming (Anthony & Govindarajan, 2003). De kracht van een organisatiecultuur hangt af van het aantal belangrijke

onderdelen die gedeeld worden, hoe intensief ze gedeeld worden en hoe groot de inzet is voor hen (Maciariello & Calvin, 1994).

De managementstijl heeft de grootste impact op management controle. Meestal gaan ondergeschikten hun houding spiegelen aan wat zij zien als de superieure houding. Deze superieure houding vloeit meestal voort uit de houding van de CEO. Het is dus belangrijk dat de CEO gebruik maakt van een goede houding om zijn functie uit te voeren (Anthony & Govindarajan, 2003).

3.2.1 Clan Controles

Naast de markt en bureaucratische controle categorieën van Ouchi (1979), onderscheidt hij ook een derde type van controle die zich bevindt in de classificatie van informele controlesystemen, met name de clan controles. Met dit type verwijst hij naar alle soorten informele controles die binnen een bedrijf aanwezig kunnen zijn. Een clan kan gezien worden als een soort van sociale controle. De term clan is geïntroduceerd door Ouchi (1979) en werd verder uitgebreid door Moores en Mula (2000). Ouchi (1979) definieert clan controles als een verscheidenheid van sociale mechanismen die een sterk gevoel van gemeenschap willen produceren binnen de onderneming. Deze controles kunnen gebruik maken van een systeem van legitieme autoriteit, maar het is vaak gebaseerd op tradities in plaats van rationele, legale vormen. Tradities binnen een bedrijf zijn niet makkelijk toegankelijk, een nieuw lid binnen de onderneming heeft tijd nodig om deze tradities te leren kennen (Moores & Mula, 2000). Tradities hebben verschillende functies in een onderneming, ze kunnen gebruikt worden als waarden of overtuigingen van het juiste gedrag. Zo kan een buitenstaander niet snel informatie verkrijgen over de beslissingsregels die gebruikt worden door de clan. Tradities worden ook gezien als impliciete regels binnen de organisatie die het gedrag van medewerkers regelen (Moores & Mula, 2000).

Flamholtz en Randle (2007) hebben bedrijven en hun gebruik van management controlesystemen kunnen indelen in fases. Moores en Mula (2000) hebben ook aan de hand van ontwikkelingsfases de aanwezigheid van clan controles beschreven. Zo zullen in bedrijven van fase 2 (expansiebedrijven) clan controles een meer dominantere rol spelen dan bedrijven in fase 3 (professionele bedrijven) of fase 4 (consoliderende bedrijven). Expansiebedrijven worden meer gekenmerkt door een gevoel van gedeelde waarden en overtuigingen in combinatie met hoge wilskracht en inzet van alle leden van de organisatie. In deze bedrijven zijn structuren nauwelijks geformaliseerd en de communicatie tussen management en personeel verloopt op een lossere manier dan

bedrijven in een latere fase, waar er op een formelere manier met elkaar wordt omgegaan (Moores & Mula, 2000).

3.3 Problemen met management controlesystemen

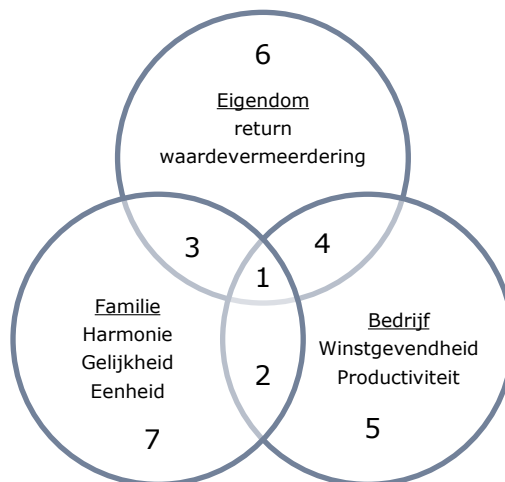
Het is belangrijk om geen problemen te krijgen met management controlesystemen, indien dit toch gebeurd kunnen er allerhande dingen gebeuren. Als een management controlesysteem ineffectief is, kan er disfunctioneel gedrag ontstaan. Disfunctioneel gedrag kan bestaan uit twee categorieën. De eerste categorie is doelenverplaatsing, dit is een gebrek aan doelencongruentie gecreëerd door verschillende motivatiefactoren tussen organisatie en werknemer die ervoor zorgt dat een aantal doelen die de onderneming vooropstelt worden vervangen door anderen. De tweede categorie is meetbaarheid. Meetbaarheid gaat over het manipuleren van metingen die gedaan worden door het controlesysteem. Er bestaan twee mogelijke vormen van manipuleren. De eerste is smoothing, dit houdt in dat we de grote lijnen gaan bepalen in een verzameling van metingen, meestal met een voortschrijdend gemiddelde. Bij deze resultaten gaan we uitschieters uit onze analyse halen, omdat ze hoogst waarschijnlijk het gevolg zijn van ruis in ons onderzoek. Als tweede is er de mogelijkheid van vervalsingen. Vervalsen is het weergeven van een rapportage van ongeldige gegevens over wat er zich voordoet in een organisatie om een persoon of activiteit er goed te laten uit zien in het managementsysteem (Flamholtz & Randle, 2007).

Hoofdstuk 4: Familiebedrijven

4.1 Definities

Er bestaan verschillende definities over welke bedrijven beschouwd kunnen worden als familiebedrijven. Momenteel is er geen enkele definitie die eenduidig familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven. Zoals alle bedrijven hebben ook familiebedrijven tot doel een balans te vinden tussen het waarborgen van continuïteit en creëren van winstgevendheid. Echter is een familiebedrijf iets meer uniek, door de overlapping van familie en bedrijf. In familiebedrijven bestaat er een grotere emotionele verbondenheid en samen met de familiecultuur zullen deze factoren een invloed hebben op het zakendoen binnen een familiebedrijf (Ceysens, 2008).

Het cirkeldiagram van Davis en Tagiuri (1996) toont aan welke eigenheden een familiebedrijf kent (Ceysens, 2008).



FIGUUR2: HET DRIECIRKELDIAGRAM

Een familiebedrijf bestaat uit drie overlappende subsystemen: het bedrijf (directie en managementteam), eigenaars van het bedrijf en de familie. Deze interactie tussen de verschillende subsystemen zorgt ervoor dat familiebedrijven een ander karakter kennen dan niet-familiebedrijven (Ceysens, 2008).

In dit driecirkeldiagram zijn zeven posities te onderscheiden. Er is één positie waar de drie aspecten samen in zitten verbonden, hier zijn familieleden zowel eigenaar van het bedrijf en vervullen ze tegelijkertijd de management- en eigenaarsrol. Dit is het middelste punt van het driecirkeldiagram (positie '1'). De posities '2', '3' en '4' vormen een overlap tussen twee subsystemen. Zo ontstaat positie '2' indien er een overlap in het bedrijf bestaat tussen familie en management. Als er sprake is van een familie bij de eigendom, wil dit zeggen dat de familie aandelen verwerft van het bedrijf, dit is positie

'3'. Bij deze positie is de familie niet actief aanwezig in het bedrijf. Deze drie posities maken het verschil met niet-familiebedrijven. Bij niet-familiebedrijven is er geen sprake van het subsysteem familie, een combinatie van de subsystemen bedrijf en eigendom komen dan wel weer vaker voor familiebedrijven (Gersick et al., 1997). In deze studie zullen bedrijven enkel als familiebedrijven worden die zich in positie '1' bevinden.

De definitie die door de Europese unie wordt toegepast om een familiebedrijf te onderscheiden kan omschreven worden als een bedrijf waar:

- De meerderheid van de besluitvorming rechten in het bezit is van natuurlijke personen die het aandelenkapitaal van de onderneming heeft verworven of in het bezit zijn van hun echtgenoten, ouders, kind of kinderen directe erfgenamen.
- De meerderheid van de besluitvorming rechten zijn indirect of direct.
- Ten minste één persoon lid van de familie of verwanten is betrokken bij het bestuur van de onderneming.

In de literatuur worden er ook nog andere definities gesteld voor familiebedrijven. Zo wordt een familiebedrijf volgens Westhead en Cowling (1998) gedefinieerd als "een bedrijf waarbij de meerderheid van de stemgerechtigde aandelen in handen is van leden van de familie en de CEO of de voorzitter van de raad van bestuur het bedrijf als een familiebedrijf aanziet". Deze definitie staat meer open voor interpretatie, het bevat geen specifieke criteria waaraan een familiebedrijf moet voldoen.

In dit onderzoek gaat de voorkeur naar de definitie van de Europese Unie. Deze is makkelijk te verifiëren met de casestudies aangezien ze duidelijke criteria vooropstelt. Een bedrijf zal in dit onderzoek enkel beschouwd worden als een familiebedrijf indien de familie actief deelneemt in de onderneming.

4.2 Belang van familiebedrijven

Familiebedrijven maken steeds meer een belangrijk deel uit van onze economie. In België is maar liefst 77% van het totaal aantal ondernemingen herkenbaar als een familiebedrijf. Niet enkel kleine bedrijven zijn familiebedrijven, maar ook het merendeel van grote bedrijven in België is in familiehanden, namelijk 55%. De tewerkstelling in familiebedrijven bedraagt maar liefst 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen in België. In Vlaanderen is zelfs meer dan de helft tewerkgesteld in een familiebedrijf (Lambrecht & Molly, 2011). Voor kleine familiebedrijven (1 tot 100 werknemers) bedraagt deze tewerkstelling maar liefst 70% van de totale tewerkstelling in kleine bedrijven (Ceysens, 2008). Het bruto nationaal product (BNP) is een indicator waarmee

het economisch belang kan worden gemeten. Het aandeel van familiebedrijven in het BNP bedraagt maar liefst 55% (Ceysens, 2008).

Aan de hand van deze cijfers kan geconcludeerd worden dat familiebedrijven van groot belang zijn voor België zijn economische en maatschappelijke welvaart.

4.3 Eigenheid van familiebedrijven

De literatuur toont dat familiebedrijven op een aantal vlakken verschillen van niet-familiebedrijven. De belangrijkste aspecten zijn de bedrijfscultuur, het HR-beleid en de externe manager (Ceysens, 2008).

4.3.1 Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur van een onderneming schetst de gemeenschappelijke waarden, normen en gedragspatronen binnen de organisatie (Ceysens, 2008). Uit een onderzoek van Duréndez, Madrid-Guijarro en García-Pérez-de-Lema (2011) blijkt dat familiebedrijven een andere bedrijfscultuur kennen dan niet-familiebedrijven. Hun onderzoek laat blijken dat familiebedrijven minder adhocratisch en innovatief zijn dan niet-familiebedrijven, maar familiebedrijven zijn volgens hun onderzoek wel meer op een hiërarchie gesteld en kennen een hogere mate van paternalisme. Ceysens (2008) voegt hier nog aan toe dat familiebedrijven eerder een bedrijfscultuur kennen die hechter en meer open is. Dit verschil in bedrijfscultuur zorgt ervoor dat er binnen een onderneming op een andere manier zal omgegaan worden met management controlesystemen. Indien bedrijven management controlesystemen gebruiken op een correcte manier verkrijgt het bedrijf essentiële informatie voor besluitvorming en kan dit leiden tot betere prestaties van de onderneming (Duréndez, Madrid-Guijarro, & García-Pérez-de-Lema, 2011).

4.3.2 HR-beleid

Uit een onderzoek van Crijns, Waterloos en Aercus (2000) blijkt dat HRM-praktijken bij familiebedrijven minder formeel verlopen dan bij niet-familiebedrijven. Volgens de bevindingen van deze auteurs gaan familiebedrijven minder hoge eisen stellen omtrent de opleiding van een persoon dan niet-familiebedrijven. Ook de doorgroeimogelijkheden van een niet-familiale werknemer kunnen eerder beperkt zijn, de familiale werknemer heeft meer kans om door te groeien tot een leidinggevende functie (Crijns, Waterloos, & Aercus, 2000).

In een familiebedrijf dreigt echter het gevaar voor conflicten die ontstaat tussen persoonlijke en professionele relaties, omdat deze veelal door elkaar lopen. Deze eventuele spanningen moeten onder controle kunnen worden gehouden. De loyaliteit die kenmerkend is aan familiebedrijven kan de medewerkers wel positief beïnvloeden, omdat ze een hechtere band hebben met werknemers onderling (Crijns, Waterloos, & Aercus, 2000).

4.3.3 Externe manager

Het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven kan worden toegeschreven aan de verschillende managementstijlen en motivaties van de oprichters (familiebedrijven) versus externe manager (niet-familiebedrijven) (Daily & Dollinger, 1993). In familiebedrijven worden er minder externe (niet-familiale) managers aangesteld, maar toch zal dit soms nodig zijn wanneer de leiding van het familiebedrijf niet over alle kennis, ervaring of competenties beschikt (Ceysens, 2008). Deze externe managers kunnen minder geïnteresseerd zijn in het bedrijf, of handelen niet zoals de familiale eigenaar wil. Hierdoor kunnen de externe managers en de eigenaar andere belangen nastreven. Het niet gelijklopen van belangen tussen de externe manager en de doelstelling van het familiebedrijf, wat een voorbeeld is van een agency conflict dat kan ontstaan door inconsistente doelen. Dit probleem kan opgelost worden door gebruik te maken van management controlesystemen. Indien familiebedrijven geen gebruik maken van externe managers, kunnen ze minder te maken hebben met belangenconflicten, waardoor ze minder gebruik kunnen maken van management controlesystemen (Daily & Dollinger, 1993). Schulze et al. (2001) geven aan dat management controlesystemen niet alle problemen zullen oplossen, er bestaat nog steeds kans op agency kosten die het resultaat zijn van altruïsme, nepotisme, free riding en dergelijke. Om deze problemen tegen te gaan zijn er ook management controlesystemen nodig. De theorie stelt dus op basis van deze kenmerken dat er een minderheid van management controlesystemen zou aanwezig zijn in familiebedrijven, of dit ook het geval is zal achterhaald worden in de casestudies, alsook de oorzaken hiervan.

Agency theorie

Het agency probleem ontstaat wanneer samenwerkende partijen verschillende doelen en verdeling van arbeid hebben. De agency theorie is gericht op de agentuurovereenkomst, waarbij de ene partij (de principaal) werk laat uitvoeren door een iemand anders (de agent) (Jensen & Meckling, 1976). Deze theorie houdt zich bezig met het oplossen van twee problemen die kunnen ontstaan in agency relaties. Het eerste probleem kan voorkomen als de gewenste doelen van de principaal en de agent niet overeenkomen en wanneer het moeilijk is voor de principaal om te controleren wat de agent werkelijk

uitvoert. Het tweede is het probleem van risicodeling. Dit probleem ontstaat wanneer de principaal en de agent verschillende attitudes kennen betreffende het risico. Zo kan de principaal een andere actie verkiezen omwille van een hoger of lager risico dan de agent wenst uit te voeren (Eisenhardt, 1989).

Om de belangen van de principaal en de agent op elkaar af te stemmen zal de principaal in sommige situaties de agent betalen (contractkosten). De principaal doet dit om te waarborgen dat de agent bepaalde acties niet zal uitvoeren die afbreuk zouden doen aan de principaal. Het is zelden mogelijk voor de principaal om geen agency kosten te hebben en ervoor te zorgen dat de agent de optimale beslissingen zal nemen in het oogpunt van de principaal. Deze optimale beslissingen zullen de welvaart van de principaal maximaliseren, wat meer opbrengsten voor de principaal teweeg brengt. Het verschil tussen de contractkosten en de welvaartstoename, worden de agency kosten genoemd (Jensen & Meckling, 1976).

De agency theorie is minder aanwezig in familiebedrijven omwille van drie redenen. De eerste reden houdt in dat wanneer de onderneming door de eigenaar wordt beheerd, zullen de agency kosten gereduceerd worden. De agency kosten zijn minimaal omdat de belangen van de eigenaar-manager in grote lijnen overeenkomen met de groei mogelijkheden en de risico's van de onderneming. Deze overeenstemming vermindert de prikkel voor bedrijven om opportunistisch te zijn en de noodzaak om kostbare mechanismen om het beheer en de controle van beslissingen te scheiden. Als tweede reden zou privé-eigendom de agency kosten verminderen omdat de eigendomsrechten beperkt worden tot interne besluitvormingsagenten. De persoonlijke betrokkenheid van deze agenten zorgt ervoor dat managers de aandeelhouderswaarde niet onteigenen door de consumptie van extralegale voordelen en de onjuiste toewijzing van middelen. Ten slotte moet familiemanagement de agency kosten verder verminderen omdat aandelen gehouden worden door familieleden. Deze familieleden zijn agenten die een speciale relatie hebben met andere beslissingsagenten waardoor de agency problemen gecontroleerd worden zonder scheiding tussen management en controle beslissingen (Fama & Jensen, 1986). Fama en Jensen (1986) stellen verder dat familiebedrijven hier efficiënter door functioneren op basis van de traditionele agency theorie, maar familierelaties zorgen er ook voor dat agency problemen moeilijker oplosbaar zijn door zelfcontrole en altruïsme (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

Jensen en Meckling (1976) maken duidelijk dat formele bestuursmechanismen in familiebedrijven niet nodig zijn en dat deze kosten zelfs afbreuk kunnen doen aan de

bedrijfsprestaties. Sulze et al. (2001) zijn het hier niet mee eens. Zij stellen dat privé-eigendom en familiebedrijven blootgesteld worden aan agency gevaren. Bijvoorbeeld bij privé-eigendom bedrijven is de discipline voor bedrijfscontrole bevrijdt en verhoogt dit de kans voor het probleem rond zelfcontrole. Dit probleem ontstaat wanneer eigenaarsmanagers een prikkel moeten krijgen om acties te kunnen ondernemen die zichzelf schaden, maar goed is voor de mensen om zich heen (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Ook altruïsme is een bedreiging voor familiebedrijven. Economisten zien altruïsme als een eigenschap die het welzijn van een individu positief verbindt met het welzijn van anderen, ouders zullen hun kinderen verwennen, zoals het geven van eigendom van het bedrijf (auto, gsm, ...), niet alleen omdat ze van hun houden, maar omdat ze zich er ook moreel toe verplicht voelen. Altruïsme wordt hierdoor gezien als versterkend en motiverend omdat het individu in staat is om tegelijkertijd eigen belangen te voldoen als altruïsme belangen. Echter kan dit ook problemen met zich meebrengen, ouders gaan geen keuzes maken op een rationele manier, wat in een organisatie kan leiden tot agency problemen (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Zo gaan hun kinderen niet beloond worden in verhouding met hun prestaties, maar krijgen ze bepaalde voorrechten ten opzichte van niet-familiale werknemers. Of deze gevaren er ook voor gaan zorgen dat familiebedrijven meer formele controlesystemen gaan implementeren zal onderzocht worden, alsook er eventueel andere motieven aan de basis liggen om management controlesystemen te gebruiken.

Hoofdstuk 5: Management controlesystemen in familiebedrijven

In voorgaand hoofdstuk over de bespreking van de agency theorie zijn er al een aantal zaken naar boven gekomen waardoor de aanwezigheid van management controlesystemen in familiebedrijven kan verschillen met die van niet-familiebedrijven. Volgens de traditionele agency theorie zoals beschreven door Fama en Jensen (1986), zouden agency problemen zich minder voordoen in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Of dit ook een effect heeft op de aanwezigheid van management controlesystemen zijn onderzoekers het niet eens, een voorbeeld hiervan zijn de tegengestelde visies tussen Jensen en Meckling (1976), die vinden dat er geen management controlesystemen nodig zijn aangezien de samenloop van doelstellingen van agent en principaal, en Schulze et al. (2001), die het hier niet mee eens zijn. Schulze et al. (2001) geven eerder een nieuwe kijk op de agency theorie, vooral op familiebedrijven, die aantoonde dat er in familiebedrijven een ander soort van agency problemen voordoen. Deze problemen zijn onder andere ouderlijk altruïsme, nepotisme en het probleem van free riding.

Hieronder volgt een kort overzicht van de literatuur die momenteel bestaat over de eventuele aanwezigheid van management controlesystemen in familiebedrijven en/of deze verschillen met de management controlesystemen in niet-familiebedrijven.

Daily en Dollinger (1993) zijn van mening dat bedrijven met een niet-familiale manager in grotere mate steunen op het gebruik van interne formele controlesystemen voor het sturen van bedrijfsoperaties. Familiebedrijven zullen dus volgens Daily en Dollinger (1993) eerder gebruik maken van minder geformaliseerde controlesystemen. Ook Moores en Mula (2000) bevestigen dit in hun onderzoek. Zo zullen familiebedrijven meer steunen op de aanwezigheid van clan controles op een informele manier.

Moores en Mula (2000) voegen hier echter nog iets aan toe in hun onderzoek. Zij zeggen dat de nadruk op het soort management controlesysteem verschilt in bedrijven of familiebedrijven die zich in verschillende ontwikkelingsfasen bevinden. Naarmate een bedrijf de verschillende ontwikkelingsstadia doorloopt zal het aandeel van formele controlesystemen toenemen en zullen de informele controles, ofwel de clan controles, geleidelijk afnemen. De bedrijven die gebruikt worden in de casestudie bevinden zich in fase 2 ("expansie bedrijven"). Op basis van de resultaten van Moores en Mula (2000) kan er in dit onderzoek verwacht worden dat familiebedrijven uit deze tweede fase voornamelijk gebruik maken van clan controles en in mindere mate steunen op

bureaucratische en marktcontroles. Vervolgens wordt er gekeken of dit verschillend is voor familie- en niet-familiebedrijven.

Andere studies geven dan weer aan dat het gebruik van formele management controlesystemen niet veel aanwezig is in familiebedrijven (Kotey, 2005; Willingham & Wright, 1985). Volgens het onderzoek van Kotey (2005) zijn management controlesystemen bij kleine bedrijven, zowel familie- als niet-familiebedrijven, eerder informeel omdat kleine bedrijven een eenvoudiger, vlakke bedrijfsstructuur hebben en de eigenaar-manager een centraal punt is voor alle beslissingen en autoriteit. Er zou echter wel een verschil zijn tussen het gebruik van formele controlesystemen naarmate een bedrijf groeit. Kotey (2005) concludeert hier dat in medium bedrijven (tussen 20 en 199 werknemers) een groter verschil optreedt tussen het gebruik van formele controlesystemen in familie en niet-familiebedrijven. Zo zouden volgens hem niet-familiebedrijven van medium grootte, meer gebruik maken van formele controlesystemen dan familiebedrijven (Kotey, 2005). Deze conclusie maakt hij op basis van de externe managers die actief zijn in het bedrijf. In niet-familiebedrijven zijn er meerdere externe managers betrokken, waardoor er formele controlesystemen opgezet moeten worden om bedrijfsoperaties te sturen (Kotey, 2005). In het onderzoek van Kotey (2005) werden bedrijven ondervraagd met een werknemersbestand van 20 tot 199. Deze verhouding, is eerder een grote marge, daarom dat in dit onderzoek het aantal werknemers wordt beperkt tot een maximum van 50.

Duréndez et al. (2011) leggen in hun onderzoek naar de aanwezigheid van management controlesystemen in familiebedrijven de nadruk op de organisatiecultuur. Deze onderzoekers zijn tot de conclusie gekomen dat de organisatiecultuur van familiebedrijven niet in overeenstemming is met de organisatiecultuur van niet-familiebedrijven. Wat zou leiden tot een verschil in gebruik van management controlesystemen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Duréndez, Madrid-Guijarro, & García-Pérez-de-Lema, 2011).

Goffee en Scase (1985) hebben zich in hun onderzoek enkel gefocust op de aanwezigheid van management controlesystemen in familieondernemingen. Door hun gesprekken met eigenaars en senior managers van bedrijven zijn deze onderzoekers tot de conclusie gekomen dat er in deze familiebedrijven gesproken kan worden van flexibele en democratische managementstructuren waarbij de bureaucratische structuren tot een minimum worden beperkt. Een democratische managementstructuur houdt in dat leden van de organisatie vrij blijken te zijn om beslissingen te nemen op basis van hun evaluaties en oordelen. Deze flexibele en democratische managementstructuren zijn

makkelijk aan te passen aan de persoonlijke doelstellingen van de eigenaar bestuurder. Hierdoor kunnen beslissingen op een hoger niveau op een overleg manier gebeuren in plaats van over te komen als een bevel. Ook is er in familiebedrijven een gemeenschappelijke onderliggende doelstelling terug te vinden waardoor er geen toevlucht wordt gezocht tot een starre hiërarchie of formele procedure (Goffee & Scase, 1985). Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Cromie, Stephenson en Monteith (1995). Deze onderzoekers hebben uit hun onderzoek kunnen concluderen dat familiebedrijven niet zo professioneel worden gemanaged dan niet-familiebedrijven. De familiebedrijven die zij hebben ondervraagd spraken allemaal van een flexibele en constant anticiperende omgeving (Cromie, Stephenson, & Monteith, 1995).

Ook onderzoekers Jorissen, Laveren, Martens en Reheul (2005) hebben uit hun resultaten kunnen concluderen dat familiebedrijven minder gebruik maken van formele en niet-financiële prestatie indicatoren en wat op valt ook minder gebruik maken van een variabel beloningssysteem dan niet-familiebedrijven. Over het effectieve verschil in gebruik van formele controlesystemen doen deze onderzoekers geen uitspraak.

Uit de literatuur wordt de propositie van dit onderzoek naar boven gehaald. Er wordt verwacht uit de casestudies dat de familiebedrijven in vergelijking met de niet-familiebedrijven toch op een andere manier omgaan met management controlesystemen. Aangezien dit onderzoek zich beperkt tot bedrijven met een maximum van 50 werknemers, zal de 'hoeveelheid' van management controlesystemen in familie- en niet-familiebedrijven niet zoveel verschillen. Verder gaat er gekeken worden naar het verschil in motivatie voor het al dan niet implementeren van management controle in deze twee soorten bedrijven.

Hoofdstuk 6: Casestudies

6.1 Methodologie

Om dit onderzoek uit te voeren wordt er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Er is de voorkeur voor deze methode omdat er niet enkel interesse is in de vraag of kleine familiebedrijven formele en/of informele controlesystemen al dan niet gebruiken, maar ook welke soorten en op welke manier ze deze gebruiken. Er zal dus op zoek gegaan worden naar 'hoe het gebruik van management controlesystemen binnen kleine familie- en kleine niet-familiebedrijven verschilt'. De 'hoe' en 'waarom' vragen bij een onderzoek zijn een perfect beginpunt voor het uitvoeren van een casestudie (Yin, 2003). Voor dit onderzoek is er gekozen om 4 kleine familiebedrijven en 4 kleine niet-familiebedrijven te onderzoeken, er kan dus gesproken worden van een meervoudige casestudie. Het is de bedoeling dat de overeenkomsten en verschillen in management controlesystemen tussen deze bedrijven worden aangehaald om tot een klein globaal beeld te komen.

Voorafgaand aan de casestudies is er een literatuurstudie uitgevoerd. In de literatuurstudie zijn de belangrijkste concepten omtrent management controle geformuleerd, zodat er geweten is op welke concepten gefocust moet worden tijdens de casestudie. De zaken die in de literatuur al behandeld worden, laten toe om deze te gebruiken op een case en verder uit te diepen in de mate dat het mogelijk is. Uit de literatuurstudie blijkt al dat familiebedrijven een verschillende strategie hanteren in vergelijking met niet-familiebedrijven. De strategie van een bedrijf hangt samen met het soort van management controlesystemen, maar wil dit dan ook zeggen dat familiebedrijven andere management controlesystemen gebruiken dan niet-familiebedrijven?

Na de literatuurstudie, ook wel het verkennend deel genoemd, zal het verklarend deel uitgevoerd worden aan de hand van het onderzoek. Dit zal gebeuren door de verschillende concepten en proposities die gevonden zijn in de literatuur verder uit te diepen. Aangezien er niet oneindig veel casestudies worden onderzocht, zal er niet gesproken kunnen worden van een statistische generalisatie, maar wel van een analytische generalisatie. Bij een analytische generalisatie wordt er vertrokken van een eerder ontwikkelde theorie waarmee de empirische resultaten van de casestudie worden vergeleken. Indien twee of meer gevallen dezelfde theorie ondersteunen, kan er gesproken worden van een replicatie (Yin, 2003).

Bij een casestudie onderzoek is het belangrijk dat er gewerkt wordt met mensen die binnen het bedrijf actief zijn. Het is belangrijk om management controle vanuit verschillende invalshoeken te bekijken, hiermee wordt bedoeld zowel verhalen verzamelen van verschillende niveaus binnen de onderneming als het analyseren van eventuele documenten en data om een beeld te krijgen van wat er in de onderneming speelt van management controlesystemen. Het is belangrijk om een relatie op te bouwen met de betrokken bedrijven. Deze relatie laat het toe om de juiste en belangrijkste data te verkrijgen die het bedrijf me kan geven. Indien deze relatie er niet is, bestaat de kans dat het bedrijf essentiële informatie niet met mij wil delen (Eisenhardt, 1989).

Voor dit onderzoek gaat de focus voornamelijk uit van theoretische proposities. De stellingen die geformuleerd zijn over het gebruik van management controlesystemen werden gevormd door gebruik te maken van gegevensverzameling. Zo is het mogelijk om de stelling 'het gebruik van formele management controlesystemen in kleine familiebedrijven is minder dan in kleine niet-familiebedrijven' te testen omdat de literatuur vooropstelt dat familiebedrijven een andere strategie toepassen en de strategie mee de keuze van formele management controlesystemen bepaalt. De theoretische propositie zal helpen om de gehele casestudie te organiseren en alternatieve verklaringen of oplossingen te onderzoeken en te definiëren (Yin, 2003).

Als eerste analytische techniek die Yin (2003) formuleert waarop gebaseerd wordt is *pattern matching*. Dit houdt in dat een empirisch patroon vergeleken gaat worden met een voorspeld patroon. Indien de patronen samenvallen, kunnen de resultaten de interne validiteit van de casestudie versterken. Interne validiteit streeft naar een causaal verband, waarbij bepaalde voorwaarden veronderstelt worden te leiden tot andere voorwaarden, te onderscheiden van onechte relaties (Yin, 2003).

Een tweede analytische techniek die toegepast gaat worden is *cross case synthesis*. Deze techniek wordt voornamelijk gebruikt bij het onderzoeken van meerdere casestudies, wat in dit geval dus van toepassing is. Zoals eerder vermeld zal het gebruik van meerdere cases de bevindingen van het onderzoek versterken. Bij een *cross case synthesis* wordt iedere case onderzocht als een onafhankelijke case. Bij deze analytische techniek zal er een overzicht gemaakt worden van de bevindingen van de verschillende cases die dan vergeleken worden met elkaar (Yin, 2003).

Volgens Yin (2003) moet er rekening gehouden worden met vier principes die de resultaten van het onderzoek tot op maximale hoogte brengen:

- De analyse moet laten zien dat je al het bewijsmateriaal omtrent de onderzoeksvraag in handen hebt. Als dit niet het geval is zullen bepaalde interpretaties niet juist uitgevoerd kunnen worden.
- Er moet rekening gehouden worden met alle mogelijke interpretaties. Indien iemand anders andere bevindingen heeft, kan je best vermelden waarom die een rivaal is en of die evident is voor uw studie.
- De analyse moet betrekking hebben op het meest significante aspect van de casestudie.
- Er wordt aangeraden om gebruik te maken van eigen voorafgaande kennis in de casestudie. Het is belangrijk om het eigen bewustzijn en redenering toe te passen op het casestudie onderwerp.

Bij het selecteren van de cases gaat er rekening gehouden moeten worden met een gespecificeerde populatie. Het is belangrijk dat er cases geselecteerd worden die bepaalde overlappings kennen, zoals hoelang deze actief zijn op de markt, de grootte en de bepaalde industrie waarin ze actief zijn (Yin, 2003). Hieronder kunt u de criteria vinden die in dit onderzoek worden gebruikt om cases te selecteren.

6.2 Criteria voor het selecteren van cases

Vooraleer bedrijven te selecteren die onderzocht worden, zal het domein waarin bedrijven worden gezocht afgebakend worden. Het onderzoek heeft betrekking op kleine familie- en kleine niet-familiebedrijven. Om een klein bedrijf te definiëren zal er gebruik gemaakt worden van de Europese wetgeving. Er werd gekozen voor de Europese wetgeving omdat deze rekening houdt met de economische ontwikkelingen (inflatie en groei van productiviteit). De ondernemingen worden gedefinieerd aan de hand van het aantal werknemers, de omzet en het balanstotaal. De definitie van de Europese wetgeving voor kleine onderneming luidt als volgt (Europese Unie, 2007):

'Een kleine onderneming is een onderneming waar minder dan 50 personen werkzaam zijn en waarvan de omzet of het jaarlijkse balanstotaal niet meer dan 10 miljoen euro bedraagt.'

De leeftijd van het bedrijf wordt gekoppeld aan het aantal generaties dat een onderneming al actief is op de markt. De voorkeur van dit onderzoek gaat uit naar bedrijven die minstens in de 2^e generatie van opvolging zitten, zo zal de familiale onderneming ook al een tiental jaren bestaan. Verder zal de focus liggen op familiebedrijven waarbij de CEO lid is van de familie en actief deelneemt in het bedrijf.

De eigendomsstructuur van de familiebedrijven zal inhouden dat meer dan de helft van de aandelen in handen is van de familie.

6.3 Familiebedrijven

Voor dit onderzoek werden vier familiebedrijven geïnterviewd, met name Meekers NV, Horemans keukens, GardenCenter 'T' en Bedrijf O. Bedrijf O is een fictieve naam voor een bedrijf aangezien zij liever anoniem wenst te blijven.

Meekers NV is een familiaal bouwbedrijf dat gevestigd is in Kortesseem. Het bedrijf is in 1926 opgericht door Walter Meekers en kende doorheen de jaren al enkele generatiewissels. Momenteel wordt het bedrijf geleid door de 3^{de} en opkomende 4^{de} generatie. Deze twee generaties staan samen aan het hoofd van het bedrijf en kunnen op de steun rekenen van 48 medewerkers.

Het tweede familiebedrijf uit de casestudie betreft Horemans keukens uit Geel. Dit familiebedrijf werd in 1967 opgericht door Louis Horemans en zijn zoon Willy Horemans. De bedrijfsactiviteit toen was enkel het vervaardigen en installeren van keukens. In 1980 breidde deze bedrijfsactiviteit uit tot een meubelzaak, die voornamelijk werd geleid door Greet Lambaerts, de echtgenote van Willy Horemans. In de loop der jaren kwamen de kinderen van Willy bij in de zaak, zelfs de echtgenotes van de kinderen helpen nu mee in het bedrijf. Dit zorgt voor een hecht familiebedrijf. Vandaag stelt Horemans keukens naast de vijf bestuurders, die allen lid zijn van de familie, ook twee bedienden en 13 arbeiders te werk.

GardenCenter 'T' wordt als derde familiebedrijf aangehaald in deze casestudie. Dit bedrijf is actief als producent van omheiningen en poorten. Het bedrijf is een 25 jaar geleden opgericht door Meneer Meertens en zijn zakenpartner. De zakenpartner is inmiddels op pensioen en heeft het bedrijf verlaten, waardoor de meerderheid van de aandelen in handen zijn van Meneer Meertens en zijn familie. Meneer Meertens is echter wel als enige actief in het bedrijf, namelijk als bestuurder. Hij kan in het bedrijf rekenen op de steun van een 20-tal werknemers.

Het laatste familiebedrijf die deze casestudie nog sterker moet maken is een grote speler in de tuinbouwsector, in mijn verdere werk verwijs ik naar dit bedrijf door 'Bedrijf O' aangezien zij liever anoniem wenst te blijven. Het familiebedrijf is opgericht in 1976 met als hoofdactiviteit tuinaanleg. Dit is later uitgebreid naar een plantenkwekerij, waardoor er twee broers in 1979 aan de leiding stonden van dit bedrijf. Nu is de voornaamste

activiteit sierteelt die geleid wordt door de twee broers en hun zonen. In België telt het bedrijf nu een 5-tal vestigingen met een totaal van ongeveer 50 arbeidskrachten.

6.4 Niet-familiebedrijven

Voor de niet-familiebedrijven werd er geopteerd voor Bedrijf B, AKP, Antiques en Design en Verachttert. Bedrijf B is ook hier een fictieve naam voor een bedrijf die liever anoniem wenst te blijven.

Bedrijf B is een niet-familiaal bedrijf dat opgericht werd in 1970 en al verschillende overnames heeft gekend. Het bedrijf is voor de laatste keer overgenomen in december 2011. Momenteel zijn er drie bestuurders, die allen actief zijn in de onderneming als manager. De hoofdactiviteit van deze onderneming is het renoveren van daken en dit door de hulp van een 30-tal werknemers.

Het bedrijf AKP is gelegen te Meeuwen-Gruitrode. AKP is voornamelijk actief in de industriebouw. Het bedrijf is opgericht in 2000 en in 2003 overgenomen door de huidige bestuurders, Meneer en Mevrouw Cretskens. Deze twee bestuurders zijn echter niet bezig met de dagdagelijkse bezigheden van het bedrijf, ze kijken dus eerder vanop een afstand naar het bedrijf. Doordat ze de effectieve leiding van de onderneming doorschuiven op werknemers wordt dit bedrijf niet geplaatst onder een familiebedrijf. De twee bestuurders worden geholpen door een 40-tal personeelsleden.

Het laatste echte niet-familiebedrijf voor de casestudie is Antiques en Design uit Geel. De roots van dit bedrijf komen uit de antiekhandel, maar sinds een 30-tal jaren houden ze zich enkel nog bezig met de interieurinrichting van horecazaken. Ze onderscheiden zich van hun concurrenten door het gebruik van massief hout, waardoor ze een unieke plaats hebben op de markt. Het bedrijf heeft twee bestuurders die beide actief zijn in de onderneming, zij houden zich voornamelijk bezig met de sales en marketing. Voor de uitvoering van de andere activiteiten kan het bedrijf rekenen op een 20-tal medewerkers. Belangrijk om te onthouden is dat de algemeen directeur van het bedrijf geen vennoot is van het bedrijf.

Het laatste niet-familiebedrijf is een bedrijf uit de textielsector, met name organisatie Verachttert gelegen te Geel. Dit bedrijf was vroeger een familiebedrijf, een wel belangrijke factor die we niet uit het oog mogen verliezen in dit onderzoek. Verachttert is opgericht in 1949 en verdergezet door de familie Verachttert. Het bedrijf is vier jaar geleden overgenomen door twee externe bestuurders omdat de familie geen opvolging

meer had. De derde bestuurder is nog steeds iemand van de familie, maar bezit nog maar 20% van de aandelen. Deze persoon is passief aanwezig in het bedrijf, hij stelt enkel zijn ervaring ter beschikking. Samen met een 50-tal werknemers proberen zij een succesvolle onderneming te vormen.

Hieronder volgt een kort overzicht van de verschillende bedrijven die werden benaderd voor dit onderzoek, alsook de geïnterviewde persoon en diens functie in het bedrijf.

Naam bedrijf	Oprichtingsjaar	# werknemers	Geïnterviewde persoon
Meekeers NV (FB ¹)	1926	48	Stefaan Meekers (bestuurder)
Horemans keukens (FB)	1967	13	Annelies Horemans (bestuurder)
Garden Center 'T' (FB)	1989	20	Didier Meertens (bestuurder)
Bedrijf O (FB)	1976	50	Algemeen directeur

Bedrijf B (NFB ²)	1970	30	Manager
AKP (NFB)	2000	40	Ietse Ramaekers (hoofd uitvoering)
Antiques & Design (NFB)	1983	20	Frank Santermans (Algemeen directeur)
Verachttert NV	1949	50	Dimitri Rombouts (Afgevaardigd bestuurder)

¹ FB = familiebedrijf

² NFB = niet-familiebedrijf

6.5 Resultaten

6.5.1 Bedrijfscultuur familiebedrijf vs. niet-familiebedrijf

In het onderzoek van Duréndez et al. (2011) is naar voren gekomen dat de bedrijfscultuur een invloed heeft op het gebruik van management controlesystemen. Zij hebben ook aangehaald dat er een verschil was tussen de bedrijfscultuur in familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Deze verschillen waren een hogere mate van paternalisme en hiërarchie in familiebedrijven en in mindere mate een aanwezigheid van een adhocratische cultuur en innovatie dan niet-familiebedrijven. Hun onderzoek focuste zich echter wel op grotere bedrijven, aangezien dit onderzoek als focus kleine bedrijven heeft, is het interessant om de bedrijfsculturen van deze twee soorten bedrijven aan te halen.

In het bedrijf Horemans keukens komen de typische bedrijfscultuur kenmerken van een familiebedrijf het sterkst tot uiting. Ze werken met heel de familie in het bedrijf en betrekken hun werknemers ook als familie in het bedrijf en zelfs daarbuiten. Dit bedrijf kent in deze casestudie in zeer hoge mate paternalisme.

"Het bedrijf probeert zoveel mogelijk te organiseren, van een personeelsfeest tot een vakantie met alle werknemers en hun partners samen. We worden zelfs als werkgever uitgenodigd op sommige communiefeesten van de werknemers hun kinderen. Doordat we als groep samen door het leven gaan proberen we onze waarde groot te houden, samen streven naar een perfect resultaat." (Annelies Horemans, Horemans keukens)

Deze open cultuur wordt ook teruggevonden bij de andere familiebedrijven. Elk familiebedrijf doet dit echter wel op een andere manier, maar bij allen is het een waarde in het bedrijf die ze hoog houden.

"Ons bedrijf [GardenCenter 'T'] wordt gekenmerkt door een heel open cultuur, het draait meer om vrienden en plezier maken, maar het zakelijke mag wel niet vergeten worden. Zo organiseren wij minstens drie keer per jaar een personeelsfeest wat zorgt voor een goede (betere) sfeer binnen het bedrijf." (Didier Meertens, GardenCenter 'T')

Contrasterend met dit voorgaande is organisatie Verachttert omwille van hun transitie van een familiebedrijf naar een niet-familiebedrijf. De nieuwe bestuurders hebben als doel vooropgesteld om de cultuur te veranderen, maar dit gebeurt door middel van

verschillende stappen die ze in de cultuur willen aanpakken. De nieuwe cultuur wordt door het bedrijf beschreven als volgt:

"In het bedrijf kennen we een vlakke structuur en proberen we op een heel informele manier om te gaan met de werknemers. Vroeger (in de tijd van het familiebedrijf) kende het bedrijf een zekere top-down structuur en waren de taken voornamelijk uitvoerend. Dit was iets wat ik en mijn collega-vennoot niet wilden van cultuur dus zijn we op een gegeven moment de mensen meer kansen beginnen te geven. [...] Aangezien we met dezelfde werknemers werken als in het familiebedrijf is dit voor velen van hun een serieuze omschakeling. Sommige mensen wensen gestuurd te worden en daardoor beperken we de verantwoordelijkheden ook tot de afdelingshoofden." (Dimitri Rombouts, Verachtert)

Hieruit blijkt dat er op een open manier met elkaar wordt omgegaan binnen Verachtert. Maar in vergelijking met de aspecten die aangehaald zijn bij de twee familiebedrijven hierboven omtrent de cultuur buiten het bedrijfsleven wordt er toch een klein verschil waargenomen.

"We organiseren jaarlijks bepaalde activiteiten voor de werknemers. Het is te zeggen wij geven een bepaald departement een budget om het personeelsfeest te organiseren. We verplichten echter niemand om mee te doen met deze activiteiten, het is hun eigen keuze of ze al dan niet aanwezig willen zijn, dit was vroeger anders. In de tijd van het familiebedrijf werd er uitdrukkelijk aan iedereen gevraagd om aanwezig te zijn op de activiteiten buiten de bedrijfssfeer om een hechtere groep te vormen. Wij willen ook een betere sfeer bereiken door het organiseren van deze uitstappen maar zullen niemand hiertoe verplichten." (Dimitri Rombouts, Verachtert)

In dit bedrijf kan geconcludeerd worden dat zij ook een familiale sfeer willen bereiken maar toch in mindere mate dan de andere familiebedrijven die hierboven al zijn vermeld. De open cultuur is ook terug te vinden bij de andere niet-familiebedrijven, maar telkens toch met een andere accent. Dit is volgens mij te wijten aan de grootte van de bedrijven. Ik heb mij beperkt tot kleine bedrijven, wat er volgens mij toe leidt dat deze open cultuur zowel binnen familiebedrijven als niet-familiebedrijven terug te vinden is.

Het sterke karakter van een familiale cultuur is ook naar voren gekomen in het familiebedrijf Meekers NV. Volgens Stefaan Meekers wordt er in een familiebedrijf meer

geluisterd naar alle werknemers en is de werkgever meer begaan met de werknemers dan in een niet-familiebedrijf. De veronderstelling die Stefaan Meekers maakt kan ik na mijn onderzoek perfect volgen, hij gaf mij nog enkele voorbeelden hoe begaan zij zijn in hun bedrijf met de werknemers.

"De verhalen en achtergronden van de werknemers zijn goed gekend bij de bestuurders van het bedrijf. Wij als bedrijf vinden het dan ook belangrijk dat de werknemers zich thuis voelen als ze komen werken. Ik geef het voorbeeld van privéproblemen. In ons familiebedrijf wordt hier veel aandacht aan geschonken en vinden wij, als bestuurders, het niet meer als normaal dat er binnen het bedrijf geluisterd wordt naar deze problemen en indien mogelijk helpen wij met het zoeken van oplossingen voor deze problemen. Dit zal dan resulteren in een win-winsituatie aangezien werknemers dan geen problemen meer hebben die ze kunnen meebrengen naar het werk. Hierdoor kunnen we vaststellen dat er een zeer open band bestaat tussen de werknemers en bestuurders in ons bedrijf." (Stefaan Meekers, Meekers NV)

In tegenstelling met voorgaande bedrijven was de open band minder uitgesproken bij Bedrijf O. Hier is echter wel de verklaring van de algemeen directeur belangrijk om in het achterhoofd te houden.

"De bedrijfscultuur in ons bedrijf [Bedrijf O] is redelijk direct, zonder veel blabla. Deze cultuur is er volgens mij gekomen door de sector waarin we actief zijn. De tuinbouwsector is een sector waarin er hard gewerkt moet worden en waar men vaak te maken krijgt met seizoenspieken. In deze pieken verwacht men dat er een 50 tot 60 uren per week gewerkt worden. Enkel de werknemers die affiniteit hebben met de tuinbouw zullen deze job volhouden. Dit harde werk wordt vaak ook wel opgevuld door het tewerkstellen van buitenlanders in het bedrijf omdat we te weinig lokale mensen vinden. Dit is de ideale kans voor deze buitenlanders om zoveel mogelijk geld te verdienen op een korte tijd. Door de tewerkstelling van deze buitenlanders wordt er een bepaalde sfeer gecreëerd binnen het bedrijf, ook omdat de communicatie niet zo vlot verloopt." (Algemeen directeur, Bedrijf O)

In dit familiebedrijf wordt er geen echte familiale band waargenomen, maar dit heeft dan weer te maken met andere factoren, namelijk de sector waarin het bedrijf actief is.

Voor de bedrijfscultuur kan ik dus concluderen dat voor kleine bedrijven er wel in elk bedrijf een open cultuur te ervaren is. Als we kijken naar familiebedrijven merken we dat

zij toch nog iets meer bekommerd zijn met hun werknemers dan de niet-familiebedrijven. Maar over het algemeen is er in mindere mate een verschil tussen de bedrijfscultuur van kleine familiebedrijven en kleine niet-familiebedrijven.

6.5.2 Agency theorie

Zoals eerder in de literatuurstudie vermeld is de agency theorie een belangrijk aspect waarom er management controlesystemen geïmplementeerd worden in een bedrijf. Zo stelt de agency theorie dat managers of andere werknemers niet altijd zullen handelen in de belangen van de eigenaar (aandeelhouders) (Jensen & Meckling, 1976). Om deze agency problemen tegen te gaan wordt er in bedrijven gebruik gemaakt van management controlesystemen (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Volgens Fama en Jensen (1986) zijn deze agency problemen minder aanwezig in familiebedrijven omwille van eigenbeheer, interne besluitvormingsagenten en aandelen die gehouden worden door familieleden. In familiebedrijven komen er echter nieuwe agency problemen op duiken, deze zijn zelfcontrole en altruïsme (Fama & Jensen, 1986). Verder in de literatuur werd er beschreven dat formele bestuursmechanismen in een familiebedrijf afbreuk zouden doen van de prestaties (Jensen & Meckling, 1976), maar hier was niet iedereen het mee eens (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Of de geïnterviewde bedrijven het hiermee eens zijn zal dit onderzoek proberen te illustreren.

Ieder bedrijf krijgt wel eens te maken met agency problemen. In de meeste bedrijven van deze casestudie werd er op een heel informele manier omgegaan met deze problemen. Indien de geïnterviewde niet op de hoogte was wat bedoeld wordt met een agency probleem werd dit toegelicht en aan de hand van voorbeelden uitgelegd zodat de geïnterviewde toch kon antwoorden op deze vraag.

"Voor ons is in dialoog gaan met de verschillende afdelingshoofden heel belangrijk in het bedrijf [Verachtert]. Indien er problemen aan het licht komen is dit het eerste wat we doen om op een zeer democratische manier tot een oplossing te komen. We hebben dus geen vaste processen of regels indien er zich agency problemen voordoen." (Dimitri Rombouts, Verachtert)

"Als er eventuele agency conflicten zich voordoen op de werkvloer zullen we eerst persoonlijk de werknemers hierover aanspreken, wanneer deze problemen zich blijven herhalen zal er in een vergadering met het hele management hier verder op ingegaan worden. We opteren voor deze informele band met de werknemers zodat er een betere communicatie is tussen ons en de werknemers". (Annelies Horemans, Horemans keukens)

Deze reactie op agency problemen binnen zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven wordt ook teruggevonden bij de overige ondervraagden. Hoewel de bestuurders in deze bedrijven de agency problemen nog onder controle kunnen houden, is er toch een bedrijf dat hierin gefaald was en naar een oplossing moest zoeken.

"Ik ben in het bedrijf gekomen enkele maanden geleden omdat ze op de rand van een faillissement stonden. In het bedrijf waren er heel veel agency conflicten die opgelost moesten worden, een echte verklaring heb ik hier niet voor, maar dit is deels te wijten aan de crisis. Werknemers klaagden dat ze te weinig informatie kregen. De werknemers spraken zelfs van enkele privileges voor de familie die niet gerechtvaardigd waren volgens hun. Ook de communicatie tussen de verschillende organen van het bedrijf liep niet als gewenst. Door de crisis is er het besef gekomen dat er iets moest veranderen om een betere kijk op alles binnen het bedrijf te krijgen. Nu, mede door mijn hulp, proberen we een betere communicatie en opvolging te hebben binnen het bedrijf." (Algemeen directeur, Bedrijf O)

In dit bedrijf komt er duidelijk de theorie van Schulze et al. (2001) naar boven. Zo wordt er binnen het bedrijf gesproken van beloningen naar kinderen toe die niet in verhouding zijn met hun prestaties, zodat ze bepaalde voorrechten verkrijgen ten opzichte van niet-familiale werknemers. Dit was mede te danken aan de slechte communicatie. Bedrijf O wilde niet meer te maken krijgen met zulke problemen en zijn dus nu volop bezig met het implementeren van management controlesystemen om dit op te lossen. Bij de andere familiebedrijven is dit niet naar voren gekomen, waarschijnlijk doordat bij dit bedrijf gesproken is met een niet-familieelid van de eigenaars van het bedrijf en er hier dus vanuit een ander opzicht wordt gekeken naar het bedrijf.

Kleine bedrijven, zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven reageren in eerste instantie hetzelfde op agency problemen waarvoor ze geen management controlesystemen hebben geïmplementeerd. Of er een effectief verschil is bij de motivatie van het wel of niet implementeren van management controlesystemen zal later in het onderzoek aan bod komen.

6.5.3 Management controlesystemen

Om de agency problemen op te lossen binnen het bedrijf maken enkele bedrijven ook gebruik van management controlesystemen, dit kunnen zowel informele als formele controlesystemen zijn. Formele management controlesystemen zijn systemen die de structuur, beleid en procedures weergeven die gevolgd moeten worden door de leden van de organisatie (Maciariello & Calvin, 1994). Regels worden ook ondergebracht bij

formele controlesystemen. Anthony en Govindarajan (2003) gebruiken deze term als verzameling voor alle soorten formele instructies en controles.

Informele management controlesystemen daarentegen zijn systemen die niet bewust geïmplementeerd zijn in het bedrijf. Vaak vloeien ze voort uit een bedrijf zijn organisatiecultuur (Maciariello & Calvin, 1994). Een vorm van informele management controlesysteem, clan controle, wordt omschreven door Ouchi (1979) als een soort van sociale controle. Deze clan controle omvat verschillende sociale mechanismen die proberen te zorgen voor een sterk gevoel van gemeenschap binnen de onderneming. In het onderzoek van Moores en Mula (2000) kwam de aanwezigheid van deze clan controles al naar voren bij de verschillende fases waarin bedrijven zich bevinden. De kleine bedrijven, die in dit onderzoek worden behandeld, zijn terug te vinden in hun fase 2 (expansiebedrijven). Voor deze bedrijven kwamen zij tot de conclusie dat structuren nauwelijks geformaliseerd zijn en de communicatie tussen management en personeel op een lossere manier gebeurt dan grotere bedrijven (Moores & Mula, 2000). Deze onderzoekers gaven echter geen onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, wat wel het opzet is van dit onderzoek.

Zoals eerder aangegeven vloeien de informele management controlesystemen vaak voort uit de organisatiecultuur van een bedrijf. In dit onderzoek is er al een conclusie gemaakt over het verschil in organisatiecultuur tussen kleine familie- en kleine niet-familiebedrijven. Op vlak van de aanwezigheid van informele management controlesystemen zal er dus ook geen groot verschil zitten tussen de familie- en niet-familiebedrijven. Echter kan er wel een verschil vastgesteld worden met de ervaring van sociale controle binnen het bedrijf.

"De arbeiders in het bedrijf [Bedrijf B] hebben moeite met de ervaring van sociale controle omdat ze vinden dat ze zich altijd aan de regels houden. Er worden in het bedrijf projectleiders ingezet die het werk van de arbeiders moeten controleren, maar deze worden niet goed onthaald door de arbeiders omdat ze niet om kunnen met het gevoel van controle. Dit is volgens mij wel een typische reactie van arbeiders omtrent deze controle". (manager, Bedrijf B)

De manager van Bedrijf B geeft toe dat er sociale controle is binnen het bedrijf, maar deze wordt niet goed onthaald door de arbeiders. Hij denkt dat dit toe te schrijven is aan de mentaliteit van arbeiders, maar in vergelijking met andere bedrijven die werken met arbeiders blijkt deze conclusie van de manager niet te kloppen.

"Sociale controle is altijd aanwezig in het bedrijf [AKP]. Zo gaan projectleiders visuele controle doen op de werf, maar de arbeiders weten dat deze controle belangrijk is voor de kwaliteit van het project en hebben hier dus ook geen enkel probleem mee. Het behoort tot hun job". (Ietse Ramaekers, APK)

"Er is weinig sprake van sociale controle binnen het bedrijf [Verachtert] want iedereen heeft hetzelfde doel voor ogen. Het is de taak van het afdelingshoofd om dit doel bij iedereen over te brengen. Soms kan het wel eens botsen, maar als er de intentie is om goed te doen voor het bedrijf zal hier niet verder op ingegaan worden. Soms is sociale controle zelfs goed, zo zullen werknemers vechten om het beste te doen om zo het bedrijf beter te maken". (Dimitri Rombouts, Verachtert)

"Een gevoel van sociale controle is hier [Horemans keukens] niet aanwezig, het wordt eerder ervaren als een evidentie." (Annelies Horemans, Horemans keukens)

In de meeste bedrijven is er wel een vorm van sociale controle aanwezig, maar wordt deze niet als negatief ervaren. Het is zoals Dimitri Rombouts (Verachtert) zegt de taak van de afdelingshoofden/management om ervoor te zorgen dat deze sociale controle als een evidentie wordt beschouwd binnen het bedrijf. Dit is toe te schrijven aan de interne factoren die een invloed hebben op de informele controlesystemen binnen het bedrijf volgens Anthony en Govindarajan (2003). In hun onderzoek kwamen zij tot de conclusie dat de organisatiecultuur en managementstijl een impact hebben op informele managementcontrole omdat werknemers zich gaan spiegelen aan deze cultuur/stijl (Anthony & Govindarajan, 2003).

Het bestaan van deze informele management controlesystemen is belangrijk om de formele management controlesystemen te ondersteunen (Maciariello & Calvin, 1994). Deze formele management controlesystemen zijn echter niet talrijk aanwezig in kleine bedrijven, zoals beschreven in eerder onderzoek (Flamholtz & Randle, 2007), maar dit wil niet zeggen dat er eventueel een verschil is in omgang met deze formele controlesystemen in familie of niet-familiebedrijven.

Voor sommige bedrijven in dit onderzoek wordt de aanwezigheid van formele management controlesystemen ervaren als een noodzaak voor het uitvoeren van de strategie van hun onderneming.

"Ons klein bedrijf [Antiques & Design] is heel veel bezig met deze formele controlesystemen. We hebben heel veel zaken gedocumenteerd, zo is er een

organigram van het bedrijf van het verleden en de toekomst, zodat iedereen duidelijk weet waar het bedrijf naar toe wil. Ook is er een businessplan dat duidelijk alle doelstellingen, beoordelingscriteria en omschrijvingen van functies weergeeft. Ik heb zelf ook al ervaring in grotere bedrijven en weet dat dit zelfs gedetailleerder is dan ik al heb gezien in andere (grotere bedrijven)". (Frank Santermans, Antiques & Design)

"Ik werk momenteel een 8-tal jaren voor dit bedrijf [APK] en heb het bedrijf zien groeien. Vroeger was er amper sprake van formele management controlesystemen, maar ik ben nu zelf bezig met het implementeren van deze systemen omdat er geleidelijk aan een noodzaak voor is. Zonder deze systemen kunnen we onze strategie niet zorgvuldig naleven". (Ietse Ramaekers, APK)

Dit waren twee voorbeelden van niet-familiebedrijven waar de noodzaak voor de formele controlesystemen duidelijk naar voren komt. Bij de familiebedrijven is deze noodzaak voor de formele systemen nog niet zo doorgedreven. Zij geven hiervoor dan ook een motivatie waarom zij ervoor kiezen om momenteel (nog) te werken zonder of met beperkte formele management controlesystemen.

"Het lijkt ons [Meekers NV] moeilijk om in de bouwsector te werken met formele controlesystemen. In onze sector is er geen routine- of bandwerk waardoor het moeilijk om te zeggen is wat er wanneer gepresteerd moet worden. [...] Wij vinden het belangrijker dat mensen samen werken en elkaar helpen om tot een goed finaal product te komen, dit komt ook de bedrijfscultuur in ons bedrijf ten goede. Een herhaaldelijk systeem vinden dat elk project opnieuw doorlopen moet worden is voor ons ook moeilijk te realiseren omdat elk project anders is. Anderzijds is het eventueel wel mogelijk om te werken met een formeel controlesysteem op rendement, maar volgens mij gaan er dan veel meer fouten zijn die de bouwvakkers willen toedekken om sneller het rendement te halen. Dit zal dus ten koste zijn van de kwaliteit en dit willen we niet." (Stefaan Meekers, Meekers NV)

"In dit bedrijf [Horemans keukens] hebben we wel al eens stil gestaan bij het implementeren van formele management controlesystemen. We hebben er dan ook één geïmplementeerd om de sfeer binnen het bedrijf te verbeteren. Zo zal er na de plaatsing van een keuken op het dossier eventuele problemen gemeld worden. Deze problemen worden later door iedereen in het bedrijf besproken om hieruit te leren. Het is belangrijk naar de werknemers toe, omdat zij proberen om niet op het

papier voor te komen, wat er onrechtstreeks voor gaat zorgen dat iedereen beter gaat presteren.” (Annelies Horemans, Horemans keukens)

“Er worden niet echt formele management controlesystemen gebruikt binnen het bedrijf [GardenCenter ‘T’]. Momenteel is het nog haalbaar om zonder deze systemen te werken. We hebben echter wel al een klein systeem ontwikkeld omtrent de offertes, zodat deze gestandaardiseerd zijn. Ook de naam van de persoon die de offerte maakt zal hierop verschijnen. De keuze om dit te implementeren is gemaakt om in de toekomst efficiënter te kunnen werken”. (Didier Meertens, GardenCenter ‘T’)

Tussen deze familie- en niet-familiebedrijven is er al een duidelijk verschil te merken in de opvatting van de noodzaak van formele management controlesystemen. In elk bedrijf zijn ze er wel op één of andere manier mee bezig, maar de aanwezigheid van deze systemen in niet-familiebedrijven is meer uitgesproken. Toch worden familiebedrijven ook wakker geschoten indien ze problemen kennen in het bedrijf die wel eens te maken kunnen hebben met het niet hebben van de formele management controlesystemen. Eerder werd er al aangehaald dat Bedrijf O door de crisis moeilijkheden heeft gekend en is wakker geschud, dit kan ook gezegd worden over de implementatie van formele management controlesystemen.

“Toen ik in het bedrijf [Bedrijf O] kwam, 4 maanden geleden, waren er amper management controlesystemen te bespeuren in het bedrijf. Zelfs de informele controlesystemen waren niet meteen terug te vinden. Het was niet de focus van de familie om hier aandacht aan te besteden. Door de crisis is er besef gekomen dat er iets moet veranderen, namelijk het implementeren van een officiële Raad van Bestuur en het aannemen van een externe manager (ik) om een betere kijk te krijgen op alles. Dit probeer ik te realiseren door het stap voor stap implementeren van enkele formele controlesystemen omdat het een noodzaak is voor het bedrijf om te kunnen blijven overleven”. (Algemeen directeur, Bedrijf O)

Waarmee Bedrijf O te maken heeft gekregen kan gekoppeld worden aan de theorie omtrent het nut van management controlesystemen. Zo worden volgens Merchant en Van der Stede (2003) management controlesystemen in een bedrijf geïmplementeerd om proactief op te treden bij eventuele problemen. Zij voegen hier nog aan toe dat bedrijven die niet beschikken over goede management controlesystemen meer kans hebben om ernstige gevolgen op te lopen, zoals bijvoorbeeld verlies maken en gebrekkige inkomsten (Merchant & Van der Stede, 2003). Bedrijf O heeft net op tijd beseft dat deze

management controlesystemen nodig waren om overeind te blijven als bedrijf. Het proactief optreden bij problemen door de management controlesystemen werd ook als motivatie gebruikt bij APK en Antiques & Design om management controlesystemen te implementeren.

"We zijn bezig met het opstellen van procedures. Aan de hand van deze procedures kunnen we dan controle uitvoeren. Deze procedures zorgen voor een bepaalde consistentie binnen het bedrijf waardoor het voor het management makkelijker is om alles in het oog te houden. Deze noodzaak is er gekomen door de groei van het bedrijf, we moeten controle houden over alles binnen het bedrijf en dit is niet meer mogelijk door enkel toe te kijken." (Ietse Ramaekers, APK)

"Als er een opdracht gegeven wordt aan iemand is het belangrijk om aan te geven waar je naartoe wil, wat de doelstelling is, waarom zijn rol zo belangrijk is om dit te realiseren, zo motiveer je mensen. Controle houden over het bedrijf is een basis tot succes. Zonder controle is het moeilijk werken omdat je dan het overzicht van het bedrijf verliest. Het is nodig dat iedereen op elk niveau binnen het bedrijf een bepaalde mate van controle heeft, zo word ik als algemeen directeur ook gecontroleerd door de aandeelhouders". (Frank Santermans, Antiques & Design)

Het duidelijk omschrijven van procedures waardoor iedereen weet wat er van hun verwacht wordt binnen het bedrijf kan gelinkt worden aan de problemen die Flamholtz & Randle (2007) aangeven bij inefficiënte of ontbrekende management controlesystemen. Deze problemen ontstaan doordat werknemers hun verantwoordelijkheid ontkennen, er geen duidelijke rollen gedefinieerd zijn in het bedrijf alsook een slechte coördinatie tussen de afdelingen (Flamholtz & Randle, 2007).

Frank Santermans legde hierboven tevens een link naar de behoefte binnen het bedrijf om formele management controlesystemen te implementeren. Zo haalde hij al aan dat de controlesystemen ervoor moeten zorgen dat werknemers meer gemotiveerd worden binnen het bedrijf en daarenboven de werknemers duidelijk weten wat het bedrijf van hun verwacht door het formuleren van doelstellingen per functie in het bedrijf. Deze behoeftes aan management controlesystemen werden in de literatuur al omschreven door Merchant en Van der Stede (2003). Deze onderzoekers haalden drie aspecten aan: gebrek aan richting, motivatieproblemen en persoonlijke beperkingen. De eerste twee zijn in bedrijven die veel gebruik maken van formele management controlesystemen naar voren gekomen. Het derde aspect is echter niet meteen terug te vinden als behoefte

bij de bedrijven. Het geven van richting aan de werknemers wordt als een zeer grote factor ervaren om management controlesystemen te implementeren.

"Bij het opmaken van een document per afdeling of departement wordt er goed nagedacht over de doelstellingen per deelaspect. Dit vinden we belangrijk zodat de mensen zien waarom ze op een bepaalde manier moeten werken". (Ietse Ramaekers, AKP)

Deze behoeftes zijn in veel mindere mate of zelfs niet aanwezig in familiebedrijven.

"Het is belangrijk dat de persoon die hier het langst werkt zijn vaardigheden en manier van werken doorgeeft, er moet een bepaalde structuur zijn om taken uit te voeren. Dit gebeurt op een heel informele manier, wij houden ons niet bezig met dit te documenteren, maar rekenen op de persoon met de meeste ervaring die anderen hierin stuurt." (Didier Meertens, GardenCenter 'T')

"Het formele feedbacksysteem na het afwerken van een project hebben we geïmplementeerd om werknemers te motiveren om beter te werken en om minder problemen te kennen. Vroeger werden er binnen de groep verwijten naar elkaar gegeven indien er problemen waren. Dit is nu niet meer het geval wat zorgt voor een betere sfeer." (Annelies Horemans, Horemans Keukens)

Uit deze getuigenissen kunnen we opmaken dat er wel degelijk een verschil te merken is tussen de opvatting van formele management controlesystemen bij familie- en niet-familiebedrijven. In twee van de vier niet-familiebedrijven wordt er expliciet gebruik gemaakt van formele management controlesystemen. Bij de andere twee niet-familiebedrijven zijn de formele management controlesystemen niet zo nadrukkelijk aanwezig, maar ze worden er zeker niet achterwege gelaten.

"De enige controle wordt gebaseerd op resultaten. Deze resultaten worden gemeten aan de hand van opbrengsten, kosten, het halen van deadlines, enz. . Door middel van communicatie zal er bepaald worden wanneer er deadlines gehaald moeten worden, dit is niet omschreven in een bepaald document. Er wordt enkel gebruik gemaakt van een tijdlijn die in grote lijnen omschrijft wat wanneer moet gebeuren. Tweewekelijks komen de afdelingshoofden en het management om deze tijdlijn te bespreken met wat er in realiteit afspeelt, zo kunnen we ingrijpen als er een probleem aan het licht komt." (Dimitri Rombouts, Verachttert)

"In de bouwsector kunnen we enkel een visuele controle uitvoeren naar de arbeiders toe. Elke dag wordt er tweemaal naar een werf gereden om te kijken of de arbeiders goed aan het werk zijn. Zolang de arbeiders zich hieraan houden is er geen probleem. Echter hebben we buiten het weten van de arbeiders om een inbelsysteem bij het bedrijf. Zo moeten ze de poort openen met hun GSM, waardoor er op de bureau te volgen is wie wanneer het bedrijf binnen komt. We houden dit geheim aangezien de arbeiders moeite hebben met zoveel controle."
(Managers, Bedrijf B)

Als er gekeken wordt naar de voorbeelden van management controlesystemen die Malmi en Brown (2003) naar voren gebracht hebben in hun onderzoek kan er geconcludeerd worden dat er in elk bedrijf wel een bepaalde vorm van planning controlesysteem aanwezig is. Dit is nodig voor een efficiëntere werking van bedrijven.

"Er wordt geen gebruik gemaakt van een formele planning. In ons bedrijf [GardenCenter 'T'] komt de klant op de eerste plaats, waardoor we altijd beschikbaar moeten zijn voor een klant als deze het bedrijf binnenkomt. Daardoor is het niet makkelijk om een planning te maken die specifiek gevolgd moet worden, we zullen eerder alles op gevoel doen. Indien we merken dat er bepaalde producten niet op tijd klaar raken zullen bedienden ingezet worden om de arbeiders in het werkhuis te gaan helpen. Dit is de sterkte van ons klein familiebedrijf, dat iedereen elkaar wil helpen". (Didier Meertens, GardenCenter 'T')

"Bedrijven die projecten hebben moeten altijd wel een planning in het hoog houden. Zo hebben wij, bij het plaatsen van keukens, ook een planning nodig om met de klant een dag af te spreken voor de plaatsing. In het atelier werken we een week vooruit op onze planning van de plaatsing, dit om eventuele problemen op tijd te kunnen oplossen." (Annelies Horemans, Horemans keukens)

"Per project wordt er een planning opgemaakt die enkel besproken wordt met de projectleiders. Dit verkiezen we omdat arbeiders anders trager gaan werken als ze merken dat we meer tijd in de planning hebben voorzien." (Manager, Bedrijf B)

"Er wordt op basis van een groot agendabord beslissingen gemaakt omtrent de planning. Deze blokplanning wordt elke week grondig besproken. Daarnaast ligt er in de werkruimte een bord waar alle arbeiders en chauffeurs ingepland kunnen worden om projecten op tijd klaar te krijgen. Hierdoor is er een duidelijk overzicht

die door iedereen van het bedrijf steeds te bekijken is. We gebruiken deze strakke planning om problemen te voorkomen.” (Frank Santermans, Antiques & Design)

Als er gekeken wordt naar een ander voorbeeld van management controlesysteem van Malmi en Brown (2003), de belonings- en compensatiecontrolesystemen, valt er op dat deze enkel worden gehanteerd bij de niet-familiebedrijven. Deze systemen gelden echter niet voor heel het bedrijf, maar enkel voor bepaalde functies zoals afdelingshoofden (Verachtert) en projectmanagers (Antiques & Design). Dit is in geen enkel familiebedrijf terug te vinden buiten de traditionele personeelsfeesten die aanwezig zijn in elk bedrijf. Wederom een groot verschil tussen de familie- en niet-familiebedrijven.

Er is duidelijk een verschil te merken in de opzichten van gebruik van management controlesystemen in familie- en niet-familiebedrijven. Familiebedrijven kunnen niet zo snel de stap zetten om deze systemen te gaan implementeren omdat ze de cultuur van het bedrijf belangrijker vinden. Toch worden management controlesystemen niet vergeten. Familiebedrijven zijn ervan bewust dat het gebruik van formele management controlesystemen ook een positieve invloed kunnen hebben. In niet-familiebedrijven echter zijn de bestuurders meer bezig met het gebruik van deze formele management controlesystemen.

Hoofdstuk 7: Conclusie

7.1 Conclusie literatuur

In dit onderzoek werd er eerst een overzicht gegeven van de literatuur omtrent drie domeinen: management controlesystemen, familiebedrijven en management controlesystemen in familiebedrijven. Rond deze drie domeinen werden de deelvragen opgesteld in het begin van het onderzoek. Hieronder zijn de deelvragen nog eens terug te vinden met in het kort een overzicht van de literatuur die de deelvraag beantwoordt.

Deelvraag 1: Wat zijn management controlesystemen?

In de bestaande literatuur waren er veel verschillende definities terug te vinden omtrent management controlesystemen. Management controlesystemen kunnen in het kort gedefinieerd worden als systemen die gebruikt worden door het bedrijf om voor doelencongruentie te zorgen tussen bedrijf en werknemer. Er bestaan allerlei soorten management controlesystemen. In deze studie werd er maar op enkele ingegaan: planningscontrolesystemen, cybernetische controlesystemen en belonings- en compensatiesystemen.

Deelvraag 2: Wat is het nut van management controlesystemen?

Management controlesystemen worden vaak geïmplementeerd in bedrijven om ervoor te zorgen dat werknemers weten wat het bedrijf van hen verwacht. In de literatuur wordt dit omschreven als een motivatie om management controlesystemen te implementeren omdat werknemers gebrek aan richting hebben. Verder zijn motivatieproblemen en persoonlijke beperkingen elementen die een bedrijf zal overtuigen om management controlesystemen te gebruiken. Als ondernemingen geen management controlesystemen gaan gebruiken, zullen ze te maken krijgen met problemen. Deze problemen kunnen verliezen zijn die in het uiterste geval kunnen het falen van de onderneming tot gevolg hebben. Management controlesystemen dienen om proactief op te treden om deze problemen te voorkomen. Hierdoor is het belangrijk dat de systemen toekomstgericht en doelstelling-gedreven zijn.

Deelvraag 3: Wat is het verschil tussen formele en informele controlesystemen?

In dit onderzoek werd er geopteerd om een onderscheid te maken tussen formele en informele controlesystemen. Formele controlesystemen zijn systemen die de structuur, het beleid en de procedures van de organisatie weergeven die gevolgd moeten worden. Deze formele systemen zijn meestal managementgeïnitieerde systemen. Een classificatie (van formele controlesystemen) naar voren gebracht door Ouchi (1979), is het onderscheid tussen marktcontrole en bureaucratische controle.

Informele controlesystemen bevatten het ongeschreven beleid binnen de organisatie. Deze vloeien meestal voort vanuit de werknemers en zijn gekoppeld aan de bedrijfscultuur en zelfs de waarden en normen van de maatschappij. De classificatie die Ouchi (1979) gebruikt voor informele management controlesystemen zijn clan controles.

Deelvraag 4: Zijn er verschillen in de cultuur van familiebedrijven en niet-familiebedrijven die de aanwezigheid van management controlesystemen kunnen beïnvloeden?

In het hoofdstuk over familiebedrijven is gebleken dat familiebedrijven toch een ander 'soort' bedrijven zijn dan niet-familiebedrijven. Uit de literatuur is naar boven gekomen dat familiebedrijven een hechtere en meer open bedrijfscultuur hebben dan niet-familiebedrijven, dit verschil in cultuur kan een verklaring zijn voor het verschil in gebruik van management controlesystemen. Ook het gebruik van een externe manager is in familiebedrijven veel minder aanwezig dan in niet-familiebedrijven, waardoor familiebedrijven en niet-familiebedrijven op een andere manier te maken krijgen met agency problemen. Dit verschil in agency problemen zal ook een invloed uitoefenen op het gebruik van management controlesystemen. Onderzoekers halen ook naar boven dat de ontwikkelingsfase waarin een bedrijf zich bevindt een invloed uitoefent in de mate waarin het bedrijf bezig is met het implementeren van management controlesystemen. Zo zullen kleine bedrijven, zowel familie- als niet-familiebedrijven, minder gebruik maken van formele controlesystemen dan grote bedrijven, maar meer steunen op informele management controlesystemen.

7.2 Conclusie casestudies

In dit onderzoek lag de focus op het verschil in gebruik van management controlesystemen in familie- en niet-familiebedrijven. Eerst was het belangrijk dat de theorie van verschil in bedrijfscultuur aangehaald werd. Dit onderzoek bevestigt het verschil in bedrijfscultuur tussen de twee soorten bedrijven. Alhoewel de open cultuur terug te vinden is in alle bedrijven omwille van het kleine karakter van de bedrijven. Doch wordt deze open cultuur op een andere manier toegepast in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven, vandaar dat er een klein verschil in bedrijfscultuur blijft tussen kleine familie- en kleine niet-familiebedrijven, dit verschil is ook waar te nemen in dit onderzoek.

Zowel familie- als niet-familiebedrijven vinden het belangrijk dat de agency problemen zo veel mogelijk worden beperkt. Ze zijn beide tot besef gekomen dat deze problemen opgelost kunnen worden door management controlesystemen. Echter zijn

familiebedrijven nog iets meer terughoudend om veel van deze management controlesystemen te implementeren. Niet-familiebedrijven zetten de stap sneller om gebruik te maken van deze systemen om eventuele problemen te voorkomen. Als er gekeken wordt naar Bedrijf O kan er vastgesteld worden dat de bestuursleden terughoudend waren om management controlesystemen te implementeren, maar uiteindelijk er toch voor gekozen hebben om zo de continuïteit van het bedrijf te verbeteren.

De bedrijfscultuur heeft vaak een invloed op de aanwezigheid van informele management controlesystemen. Dat is ook terug te vinden in dit onderzoek. Er is echter geen verschil in de informele management controlesystemen bij familie- en niet-familiebedrijven. Enkel in bedrijf B zijn er meer problemen omtrent sociale controle. Dit verschil is eventueel toe te schrijven aan een andere managementstijl of aan de bedrijfscultuur die in het bedrijf wordt ervaren door de werknemers.

Er is echter wel een groot verschil te merken in gebruik van formele management controlesystemen in familie- en niet-familiebedrijven. Beide bedrijven proberen de systemen in beperkte mate te gebruiken om meer aandacht te besteden aan de bedrijfscultuur, maar merken ook dat het noodzakelijk is om te groeien en efficiënt te blijven werken. Familiebedrijven wachten iets langer om de stap naar effectieve management controlesystemen te zetten dan niet-familiebedrijven. Naarmate familiebedrijven groeien en eventuele problemen beginnen te kennen zullen zij zeker niet wachten om deze stap te zetten.

Na het uitvoeren van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat er een verschil waar te nemen is in het gebruik van formele management controlesystemen tussen kleine familie- en kleine niet-familiebedrijven. Dit verschil is bij de onderzochte bedrijven vaak toe te schrijven aan de bedrijfscultuur die binnen het bedrijf aanwezig is. Zo willen familiebedrijven meer als een familie actief zijn in het bedrijfsleven en het niet-familiale karakter in niet-familiebedrijven zorgt voor een grotere aanwezigheid van management controlesystemen.

7.3 Suggesties voor de praktijk

Het gebruik van management controlesystemen verschilt duidelijk per bedrijf. Elk bedrijf legt zijn eigen accenten op het gebruik ervan en sommige vinden het zelfs niet noodzakelijk om ermee te werken. Toch is er naar voren gekomen in deze studie dat elk bedrijf wel op één of andere manier gebruik maakt van management controlesystemen,

sommigen al wat meer dan andere. Management controlesystemen zijn zeker niet meer weg te denken uit ondernemingen, ook in familiebedrijven kan het sterk bijdragen tot de efficiëntie van het bedrijf. In kleine bedrijven is het niet meteen noodzakelijk om grote aanpassingen te doen om gebruik te gaan maken van management controlesystemen, maar er moet zeker al over nagedacht worden. Volgens dit onderzoek is het ook belangrijk dat in deze kleine ondernemingen de open cultuur zeker niet in het gedrang komt door het implementeren van management controlesystemen. Voor kleine bedrijven, zowel familie- als niet-familiebedrijven, is het aan te raden om toch enkele formele en informele management controlesystemen te implementeren, maar dat mag niet ten koste gaan van de sfeer en de open bedrijfscultuur.

Bibliografie

Anthony. (1965). *Planning and control systems: framework for Analysis*. Boston: graduate school of business administration: Harvard University.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Anthony, R., Dearden, J., & Bedford, N. (1984). *Management control systems*. Homewood: Irwin.

Bertens, P., & van Aken, A. (2006). *Management accounting en management control in het MKB*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Ceysens, P. (2008). *Witboek Familiebedrijven*. Vlaamse Overheid.

Crijns, H., Waterloos, A., & Aercus, L. (2000). *Praktijken van Human resources bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen: 'De betekenis van het Familiaal karakter'*. Instituut voor het Familiebedrijf.

Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(11), 11-33.

Daily, C., & Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed business. *Journal of small business Management*, 31(2), 79-90.

De officiële definitie van een familiebedrijf. (n.d.). Retrieved november 14, 2012, from familiebedrijf: <http://www.familiebedrijf.be/publicaties/artikels/de-offici%C3%ABle-definitie-van-een-familiebedrijf>

Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-153.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theorie: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from case study research. *Academy of Management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Europese Unie. (2007, Augustus 08). *Definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen*. Retrieved November 14, 2012, from Europa: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_nl.htm

Fama, E., & Jensen, M. (1986). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, 26, 325-344.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Wiley Imprint.

Flamholtz, E., & al, E. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting organizations and society*, 10(1), 35-50.

Floren, R. (2002). *Crown princes in the clay*. Assen: Van Gorcum.

Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Goffee, R., & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: some functions of quasi organic management systems. *Journal of management studies*, 22(1), 53-68.

Jaworski, B. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*(52), 23-39.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.

Kotey, B. (2005). Goals, management practices and performance of family SMEs. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 11(1), 3-24.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011, Januari). *FBNet*. Retrieved Oktober 25, 2012, from FBNet: <http://www.fbnet.be>

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.

Maciariello, J., & Calvin, J. (1994). *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*(19), 287-300.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven* . Zwolle, Nederland: Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Essex: Pearson Education limited.
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 8(2), 91-106.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Pérez de Lema, D. G., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), 151-172.
- Perren, L., Berry, A., & Partridge, M. (1999). The evolution of management information, control and decision-making processes in small growth-oriented service sector businesses: exploratory lessons from four cases of success. *Journal of small business and enterprise development*, 5(4), 351-361.
- Pwc. (2010, december 8). *Inzicht in het familiaal ondernemerschap anno 2010-2011*. Retrieved september 29, 2012, from [www.trendstop.be: http://trendstop.knack.be/articles/136455/2.1/documents/persberichten/Familiebedrijven.pdf](http://trendstop.knack.be/articles/136455/2.1/documents/persberichten/Familiebedrijven.pdf)
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business review*, 9(2), 199-208.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(1), 31-56.

Westhead, P., & Howorth, C. (2008). Types of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and regional development*, 19(5), 405-431.

Yin, R. (2003). *Case study research. Design and Methods*. London: Sage.

Zimmerman, J. (1997). *Accounting for decision-making and control* (2e ed.). Chicago, USA: McGraw-Hill.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Het gebruik van management controlesystemen in familiale en niet-familiale KMO's: vergelijkende gevalstudie

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,

Van Roy, Eveline

Datum: **30/05/2013**