

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Het belang van formele, niet-financiële controlesystemen binnen
familiebedrijven

Promotor :
dr. Julie DEKKER

Sofie Buckinx

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Het belang van formele, niet-financiële controlesystemen
binnen familiebedrijven

Promotor :
dr. Julie DEKKER

Sofie Buckinx

*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, met afstudeerrichting Accountancy en Financiering, aan de Universiteit Hasselt. Via deze weg zou ik graag een aantal mensen willen bedanken voor hun steun en motiverende woorden tijdens het schrijven van deze masterproef en doorheen mijn opleiding.

Vooreerst zou ik graag mijn promotor, dr. Julie Dekker willen bedanken voor haar begeleiding, goede raad en tussentijdse evaluaties. Bij vragen of problemen kon ik steeds bij haar terecht voor de nodige uitleg. Zij was een grote en aangename hulp bij de totstandkoming van deze masterproef.

Daarnaast wil ik graag alle geïnterviewde personen bedanken voor het vrijmaken van hun kostbare tijd en hun medewerking aan deze masterproef. Zij hebben mij stuk voor stuk enthousiast ontvangen en mij van de nodige informatie voorzien. Zonder hun was de totstandkoming van deze masterproef niet mogelijk geweest.

Tot slot zou ik graag mijn ouders, vriend en vrienden bedanken voor hun steun en motiverende woorden tijdens zowel het schrijven van deze masterproef als tijdens mijn hele opleiding.

Sofie Buckinx

Samenvatting

Familiebedrijven staan in België garant voor maar liefst 77 procent van alle vennootschappen en zorgen voor een derde van het Belgisch bbp. Deze familiale ondernemingen vormen bijgevolg een belangrijk onderdeel van de Belgische economie. Familiebedrijven staan steeds meer in de kijker en kennen bijgevolg een voortdurend toenemende belangstelling in de literatuur. Ook binnen deze masterproef wordt een onderzoek verricht binnen familiale ondernemingen, waarvan de titel als volgt luidt: 'het belang van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven'.

Ondanks het feit dat we in de literatuur kunnen vaststellen dat de meeste onderzoekers zich focussen op de invoering van formele, financiële controlesystemen, werd aangetoond dat niet-financiële controlesystemen, zoals *human resource* en organisationele controlesystemen, een steeds belangrijker onderdeel vormen van formele controle binnen de hedendaagse organisatie. Deze personeelsgerichte controlesystemen kunnen betrekking hebben op rekrutering, evaluatie, feedback, training enz.. Dergelijke controlesystemen worden gedefinieerd als 'een set van mechanismen ontworpen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat mensen zich zullen gedragen op manieren die tot het bereiken van ondernemingsdoelstellingen leiden'. Ondanks het aangetoonde belang van deze formele, niet-financiële controlesystemen, is uit onderzoek gebleken dat men in familiebedrijven in mindere mate gebruik maakt van formele controlesystemen en eerder op informele controle vertrouwt. Deze tegenstrijdigheid verdient dan ook verdere aandacht binnen dit onderzoek.

De algemene onderzoeksvraag van deze masterproef wordt als volgt geformuleerd: "*Wat is het belang van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven?*" Deze centrale onderzoeksvraag wordt opgesplitst in 6 deelvragen die zowel op basis van de bestaande literatuur als op basis van eigen onderzoek beantwoord worden. Voor het kwalitatief onderzoek werden 6 Vlaamse familiale ondernemingen geselecteerd. Binnen deze bedrijven werd een interview afgenomen met zowel een familielid als niet-familielid. Deze kwalitatieve benadering stelt ons in staat om dieper in te gaan op het 'hoe' en 'waarom' binnen dit onderzoek en op de persoonlijke perceptie van de respondenten omtrent dit onderwerp.

Allereerst wordt er een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd binnen dit onderzoek die doorheen heel deze masterproef aangehaald wordt. In het eerste hoofdstuk wordt, onder de probleemstelling, kort het probleem binnen deze masterproef geschetst en worden de centrale onderzoeksvraag en deelvragen uiteengezet. De eerste deelvraag '*Wat verstaan we onder een familiebedrijf?*' wordt beantwoord in het tweede hoofdstuk. Er wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van Vlaamse, private familiale ondernemingen waarvan minstens 50 procent van de eigendom in handen is van één familie. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de drie subsystemen van een familiebedrijf, (de familie, het bedrijf en de eigendom), het belang van familiebedrijven en het verschil tussen familiale en niet-familiale ondernemingen.

In het derde hoofdstuk wordt de tweede deelvraag beantwoord en onderzocht, *'wat zijn formele, niet-financiële controlesystemen'*. *Human resource* controlesystemen zijn ontworpen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat werknemers zich zullen gedragen op manieren die tot het bereiken van de bedrijfsdoelstelling leiden. Daarnaast wordt het onderscheid tussen formele, geschreven, controles en informele, ongeschreven controles aangehaald binnen dit hoofdstuk. De derde onderzoeksvraag *'Wat is het nut van formele, niet-financiële controlesystemen?'* wordt beantwoord onder puntje 3.4 en wordt verder onderzocht in de case study. In de literatuur vinden we dat ondernemingen, ongeacht hun grootte of stadium van ontwikkeling, behoefte hebben aan enige vorm van controle. In kleine bedrijven gebeurt dit vaak op een informele manier, zoals door middel van persoonlijke observatie. Naarmate de onderneming echter in grootte toeneemt blijkt dit niet meer zo eenvoudig waardoor formele controlesystemen onmisbaar worden. Dergelijke controlesystemen hebben een grote impact op de prestaties van het bedrijf. Een veel gebruikt controlesysteem om mensen te motiveren is het beloningssysteem. Naast het motiveren, trainen, evalueren en rekruteren van werknemers dragen zij ook bij tot het reduceren van agency problemen.

In hoofdstuk 4 worden enkele theorieën besproken die belangrijk zijn voor het begrijpen en helpen verklaren waarom er behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven. Volgende theoretische kaders kwamen aan bod: de agency theorie, de groeitheorie, de organisationele controle theorie en ten slotte de stewardshop theorie.

In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven en wordt de vierde deelvraag *'Welke formele, niet-financiële controlesystemen zijn aanwezig binnen familiebedrijven en waarom?'* beantwoord op basis van de bestaande literatuur. De vijfde deelvraag komt eveneens aan bod in dit hoofdstuk, *'Welke kenmerken van familiebedrijven zorgen ervoor dat er nood is aan formele, niet-financiële controlesystemen?'*. In de literatuur vinden we dat familiebedrijven beduidend minder gebruik maken van formele controlesystemen, zoals evaluatie, training, planning en rekrutering en meer op informele controles vertrouwen. Een mogelijke verklaring die teruggevonden werd in de literatuur is de wens van familiebedrijven om persoonlijke, sociale controle te behouden in plaats van onpersoonlijke, formele procedures te implementeren om het gedrag van het personeel en de bedrijfsprocessen op te volgen. Deze verklaring wordt eveneens in de case study binnen deze masterproef bevestigd.

Vervolgens worden in hoofdstuk 5 enkele begrippen aangehaald waar familiebedrijven vaak mee geassocieerd worden, namelijk altruïsme en nepotisme. Het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen biedt een oplossing voor mogelijke problemen als gevolg van nepotisme en altruïsme. Tenslotte wordt de zesde en laatste deelvraag aangehaald in hoofdstuk 5, *'Wordt er binnen familiebedrijven een onderscheid gemaakt tussen familieleden en niet-familieleden en de controle op deze groepen? Is er hierdoor meer nood aan formele, niet-financiële controlesystemen?'*. Voor een optimale werking van het bedrijf moeten familiebedrijven zowel op familieleden als op niet-familieleden vertrouwen. In de case study wordt onderzocht of deze twee groepen dezelfde behoefte ervaren aan formele, niet-financiële controlesystemen.

In hoofdstuk 6 worden op basis van de literatuurstudie enkele proposities geformuleerd. In de literatuur vinden we namelijk al een aantal bevindingen over het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen in familiebedrijven. Om deze bevindingen duidelijk weer te geven en op een duidelijke manier te kunnen onderzoeken in de case study, worden de proposities opgesteld. Deze worden vervolgens in de case study onderzocht en geanalyseerd.

In hoofdstuk 7 wordt in de case study enerzijds op zoek gegaan naar drijfveren voor het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen en het nut hiervan. Anderzijds wordt er nagegaan waarom bedrijven al dan niet gebruik maken van deze systemen. Per bedrijf volgt er een uiteenzetting van relevante informatie die verkregen werd uit de interviews. Vervolgens worden de voorgestelde proposities besproken en al dan niet aanvaard.

Tenslotte wordt in hoofdstuk 8 de conclusie van dit onderzoek besproken waarin een duidelijke uiteenzetting wordt gegeven van de beantwoorde deelvragen en onderzochte proposities. Hierin worden ook de nieuwe inzichten besproken die gevonden werden binnen het onderzoek. Zowel uit de literatuur als uit de interviews blijkt dat naarmate de onderneming groeit, men meer behoefte ervaart aan formele, niet-financiële controlesystemen. Eveneens worden deze controlesystemen gebruikt om agency problemen als gevolg van moral hazard te reduceren en om conflicten te vermijden. Als nieuw inzicht wordt het positief effect van externe werkervaring op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven besproken. Eveneens wordt gebrek aan kennis omtrent dergelijke controlesystemen aangehaald.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Inhoudsopgave	VII
Lijst met figuren.....	IX
Lijst met tabellen	IX
Hoofdstuk 1: Probleemstelling.....	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	3
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag.....	3
1.2.2 Deelvragen	3
Hoofdstuk 2: Familiale onderneming	5
2.1 Definitie.....	5
2.2 Familiebedrijven als systemen	6
2.3 Belang van familiebedrijven	7
2.4 Verschil tussen familiale en niet-familiale onderneming	8
Hoofdstuk 3: Formele, niet-financiële controlesystemen	11
3.1 Definitie.....	11
3.2 Management controlesystemen	11
3.3 Formele en informele controlesystemen.....	13
3.3.1 Belangrijkste componenten van een formeel management controlesysteem	14
3.4 Soorten management controlesystemen	16
3.5 Nut van formele, niet-financiële controlesystemen	18
Hoofdstuk 4: Theoretische onderbouwing	21
4.1 Agency theorie	21
4.2 Groeitheorie	22
4.3 Organisationele controle theorie	23
4.4 Stewardship theorie	24

Hoofdstuk 5: Formele, niet-financiële controlesystemen in familiebedrijven.....	27
5.1 Nepotisme	29
5.2 Altruïsme.....	30
5.3 Family charter	31
5.4 Familieleden en niet-familieleden.....	32
 Hoofdstuk 6: Proposities	 33
 Hoofdstuk 7: Case study	 41
7.1 Methodologie.....	41
7.2 Interviewtechniek	43
7.2.1 Validiteit en betrouwbaarheid	43
7.3 Analyse	44
7.4 Individuele cases	45
7.4.1 Croes B.V.B.A.....	46
7.4.2 Belisol	50
7.4.3 Gielen Recyclage.....	55
7.4.4 Alelek	59
7.4.5 Veldeman Bedding	62
7.4.6 JBC	66
7.5 Resultaten	69
 Hoofdstuk 8: Conclusie	 77
8.1 Onderzoeksvragen	78
8.2 Contributies aan de literatuur	84
8.3 Praktische implicaties voor familiebedrijven	85
8.4 Beperkingen.....	86
8.5 Suggesties voor toekomstig onderzoek.....	86
 Lijst van de geraadpleegde werken	 87
 Bijlagen.....	 95
Bijlage 1: Vragenlijst interview familielid.....	96
Bijlage 2: Vragenlijst interview niet-familielid	98

Lijst met figuren

Figuur 1: Het driecirkelmodel.....	6
Figuur 2: Het driecirkelmodel onderverdeeld in 7 groepen	7
Figuur 3: Aandeel van familiebedrijven in de tewerkstelling in de drie gewesten.....	7
Figuur 4: Familiebedrijven volgens grootte (Lambrecht & Molly, 2011).....	8
Figuur 5: Model of Performance Management Systems (Flamholtz & Randle, 2007)	14
Figuur 6: Management control systems package. (Malmi & Brown, 2008).....	16
Figuur 7: Aantal werknemers per familiebedrijf	70
Figuur 8: Aantal aanwezige (bevroegde) formele, niet-financiële controlesystemen per familiebedrijf	70
Figuur 9: Het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen in de geselecteerde familiale ondernemingen	80

Lijst met tabellen

Tabel 1: Geselecteerde bedrijven	45
Tabel 2: Geïnterviewde personen	46
Tabel 3: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Croes B.V.B.A.....	47
Tabel 4: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Belisol	50
Tabel 5: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Gielen Recyclage.....	55
Tabel 6: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Alelek.....	59
Tabel 7: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Veldeman Bedding	62
Tabel 8: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen JBC	66

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1 Probleemstelling

Het is geen geheim dat familiebedrijven talrijk aanwezig zijn in België. Toch wordt de aanwezigheid en de impact op de economie van deze bedrijven vaak onderschat. Uit onderzoek van Lambrecht en Molly (2011) blijkt dat maar liefst 77 procent van alle vennootschappen in België een familieonderneming is. Aangezien ze zo talrijk aanwezig zijn is er vanzelfsprekend reeds veel onderzoek verricht naar de werking van zulke bedrijven.

Hoewel controlesystemen essentieel zijn in elke onderneming, is uit onderzoek gebleken dat familiebedrijven veel minder gebruik maken van controlesystemen dan niet-familiale ondernemingen (Meyer & Zucker, 1989; Crijns et al, 2000). De familiale CEO van een familiebedrijf heeft vaak de neiging om op informele controle en controlemechanismen te vertrouwen (Daily & Dollinger, 1992). Dit is ook gebleken uit een veldstudie van Meyer & Zucker (1989). Volgens Daily & Dollinger (1992) kunnen deze resultaten verklaard worden door de wens van familiebedrijven om persoonlijke, sociale controle te behouden in plaats van onpersoonlijke, formele procedures te implementeren om het gedrag van het personeel en de bedrijfsprocessen op te volgen (Jorissen et al., 2001). Wanneer we gaan kijken naar controlesystemen binnen bedrijven kan dit zowel gaan over formele, financiële als over niet-financiële controlesystemen.

Ondanks uit onderzoek blijkt dat men in familiebedrijven meer gebruik maakt van informele controlesystemen (Meyer & Zucker, 1989; Crijns et al, 2000), werd het belang van formele controlesystemen reeds bewezen (Flamholtz & Randle, 2007). Deze kunnen namelijk bepaalde problemen remediëren en vermijden zoals conflicten tussen familieleden en kunnen de objectiviteit en transparantie van rekrutering en verloning binnen het bedrijf verhogen. Hierdoor is het essentieel dat het gebruik en belang van formele controlesystemen onderzocht wordt. In deze masterproef wordt bijgevolg de nadruk gelegd op de aanwezigheid van formele, niet-financiële controlesystemen binnen een familiebedrijf en het belang ervan. Deze omvatten onder andere de *human resource* controlesystemen, welke gericht zijn op het personeel, de bedrijfsprestaties, etc. *Human Resources* zijn de dag van vandaag een groot competitief voordeel in bedrijven en worden door Flamholtz & Randle (2007) gedefinieerd als 'een set van mechanismen ontworpen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat mensen zich zullen gedragen op manieren die tot het bereiken van ondernemingsdoelstellingen leiden'. Aandacht voor enkel de financiële aspecten is dus niet meer voldoende. Niet-financiële maatregelen zijn immers een steeds belangrijker onderdeel van management controlesystemen binnen de hedendaagse organisaties. Ze kunnen gebruikt worden om financiële controlesystemen aan te vullen en om de drijfveren van de prestaties te identificeren (Malmi & Brown, 2008). Menselijk, sociaal en psychologisch kapitaal wordt dus steeds belangrijker (Kopriva & Bernik, 2009).

De vraag is nu waarom vele familiebedrijven deze systemen over het hoofd zien en waarom het belangrijk is deze toch toe te passen. Elk bedrijf heeft namelijk nood aan personeelsleden die mee instaan voor de prestaties van de onderneming. In een familiebedrijf is het vaak het geval dat er naast de familieleden ook niet-familieleden op de werkvloer of binnen het bestuur actief zijn. Uit onderzoek is gebleken dat niet-familieleden in veel gevallen bezorgd zijn over de afwezigheid van eerlijkheid, door het gebrek aan formele, niet-financiële controlesystemen, meer bepaald deze met betrekking tot het personeelsbeleid binnen het familiebedrijf (Van der Heyden et al., 2005). Om de belangen van het bedrijf, de familieleden en de niet-familieleden op eenzelfde niveau te krijgen is het belangrijk dat men gebruik maakt van formele controlesystemen. Flamholtz & Randle (2007) stellen dat alle organisaties, ongeacht hun grootte of stadium van ontwikkeling, behoefte hebben aan enige vorm van controle of prestatie management systemen.

Bij veel mensen heerst er het algemeen bekend stigma dat familieleden nu eenmaal gemakkelijker hun weg naar de top vinden binnen hun eigen familiebedrijf. Zo kan het voorkomen dat niet alle familieleden die actief zijn binnen het bedrijf ook werkelijk waardevolle werkkrachten zijn en geschikt zijn voor de uitgeoefende functie, daar ze aangesteld zijn als een gevolg van nepotisme in plaats van verdienste (Dyer, 2003). Door het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen kan onder meer de transparantie verhoogd worden en *colored* prestatie evaluatie gereduceerd worden.

Is het in deze context nodig om meer of net minder formele, niet-financiële controlesystemen te voorzien binnen familiebedrijven? En hoe worden deze controles ervaren door de familie zelf en door de niet-familieleden? In deze masterproef wordt zowel in de literatuur als door middel van diepte-interviews in enkele familiebedrijven gezocht naar een antwoord op deze vragen.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

In dit onderzoek zal er, zoals hierboven reeds aangehaald, nagegaan worden waarom het belangrijk is dat familiebedrijven formele, niet-financiële controlesystemen implementeren en welke hieronder verstaan worden. Bijgevolg luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt:

Wat is het belang van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven?

1.2.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag zo goed mogelijk te kunnen onderzoeken wordt deze opgesplitst in enkele deelvragen.

- Wat verstaan we onder een familiebedrijf?
- Wat zijn formele, niet-financiële controlesystemen?
- Wat is het nut van formele, niet-financiële controlesystemen?
- Welke formele, niet-financiële controlesystemen zijn aanwezig binnen familiebedrijven en waarom?
- Welke kenmerken van familiebedrijven zorgen ervoor dat er behoefte is aan controlesystemen?
- Wordt er binnen familiebedrijven een onderscheid gemaakt tussen familieleden en niet-familieleden en de controle op deze twee groepen? Is er hierdoor meer nood aan formele, niet-financiële controlesystemen?

Hoofdstuk 2: Familiale onderneming

2.1 Definitie

Wat wordt nu precies verstaan onder het begrip 'familiebedrijf'? Wanneer men binnen de literatuur op zoek gaat naar de definitie zal men al gauw merken dat tot op heden de universele definitie ontbreekt. Zo geeft de ene er een definitie aan terwijl andere onderzoekers het gebruik van verschillende voorwaarden vooropstellen om een familiebedrijf te kunnen identificeren (Litz, 1995). In de literatuur wordt er betreffende dit begrip meestal gewerkt met voorwaarden of criteria om te bepalen of een bedrijf al dan niet een familiale onderneming is. De meest gebruikte criteria zijn als volgt (Kotey en Folker, 2007):

- Familiaal eigenaarschap en controle (Upton et al., 2001; Litz, 1995);
- Familiale invloed in beslissingen (Sharma, Chrisman, and Chua, 1997);
- Familieleden als werknemers;
- De intentie om de familie onderneming naar de volgende generatie over te dragen (Stewart, 2003) of dat de onderneming reeds overgenomen is van de ouders.

Zo stelt de Europese Unie dat het bedrijf aan ten minste twee van de volgende criteria moet voldoen alvorens het als familiebedrijf kan beschouwd worden:

- meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie;
- één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie. (Ceysens, 2008)

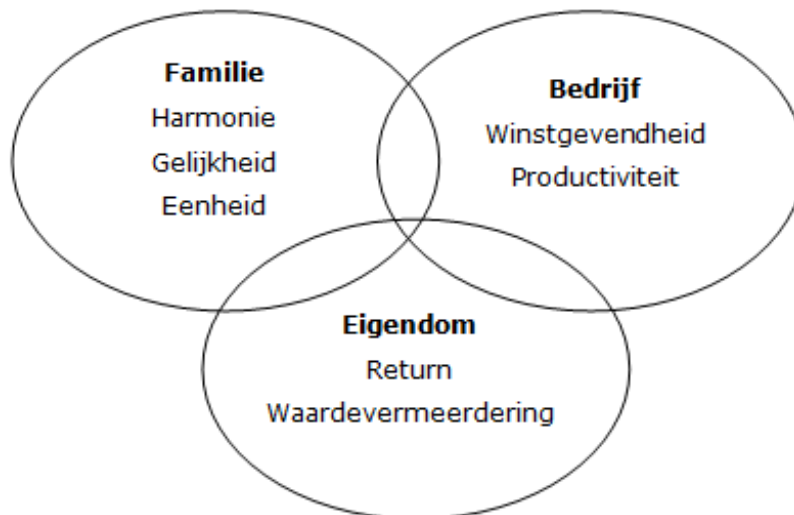
Chua, Chrisman en Sharma (1999) kwamen op hun beurt met volgende definitie van een familiebedrijf:

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

In de literatuur wordt opgemerkt dat familiebedrijven niet homogeen zijn. Ze kunnen op verschillende vlakken variëren.

2.2 Familiebedrijven als systemen

Wat een familiebedrijf kenmerkend maakt is dat het uit drie overlappende subsystemen bestaat. Het driecirkelmodel van Taqiuri & Davis (1996) in figuur 1 geeft deze subsystemen weer, namelijk het bedrijf, de eigenaars van het bedrijf en de familie, elk met hun eigen belangen, ambities en verwachtingen. Deze onderlinge interactie is hetgeen familiebedrijven anders maakt dan niet-familiebedrijven (Ceysens, 2008).

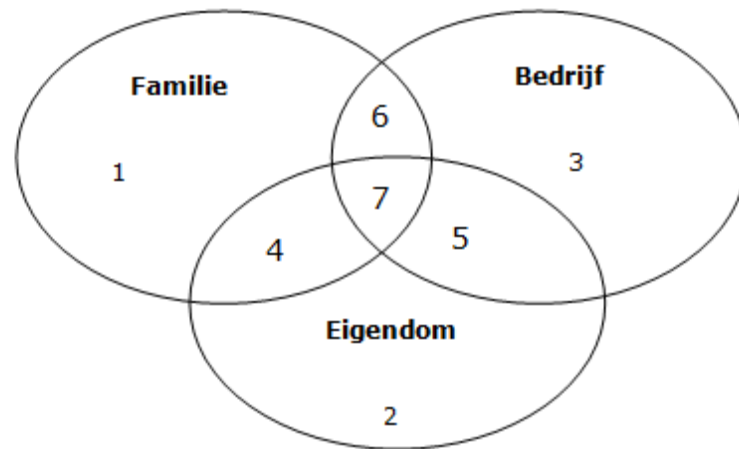


Figuur 1: Het driecirkelmodel

Oorspronkelijk was er het concept dat familiebedrijven opgebouwd zijn uit twee subsystemen: de familie en het bedrijf. Problemen en spanningen treden op wanneer een individu in beide subsystemen verplichtingen moet vervullen, bijvoorbeeld als ouder en als professionele manager (Gersick et al., 1997). Taqiuri en Davis waren echter van mening dat er een kritisch onderscheid gemaakt moet worden tussen eigendom en management daar sommige individuen wel eigenaar zijn maar niet betrokken zijn in de activiteiten van het bedrijf. Anderen zijn dan weer manager maar hebben geen aandelen in hun bezit. Als resultaat ontstond het driecirkelmodel (Gersick et al. 1997).

Verschillende onderzoekers verdelen het driecirkelmodel in zeven gebieden waarin elk individu uit een familiebedrijf ondergebracht kan worden. Dit model is weergegeven in figuur 2 (Gersick et al. 1997; McCracken, 1999). Een familielid dat noch eigenaar noch medewerker is bevindt zich in sector 1. Een aandeelhouder die geen lid is van de familie behoort in sector 2. Een niet-familiale medewerker valt onder sector 3, terwijl een familiale medewerker zich in sector 6 bevindt. Een eigenaar die ook een familielid is behoort in sector 4, terwijl een eigenaar die wel actief is in de onderneming maar niet tot de familie behoort onder sector 5 valt. Tenslotte is er de groep met mensen die zowel eigenaar, familielid als medewerker zijn en zich in de centrale sector 7 bevinden (Gersick et al. 1997). Omdat al deze verschillende groepen elk hun eigen belangen, ambities en verwachtingen hebben ontstaan er frequent spanningen en conflicten tussen deze groepen. Deze

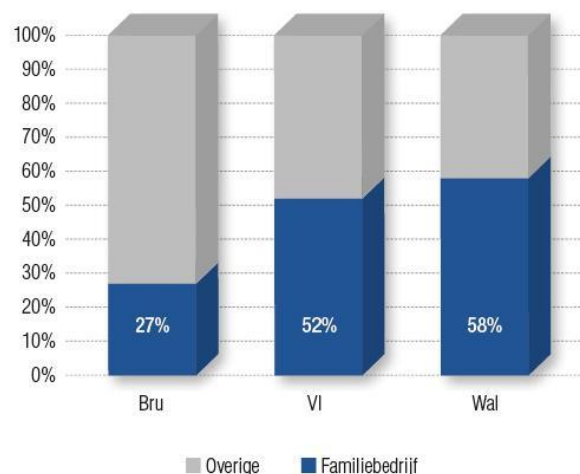
verschillende posities zijn dus een nuttig hulpmiddel bij het begrijpen van het ontstaan van conflicten en spanningen in familiebedrijven.



Figuur 2: Het driecirkelmodel onderverdeeld in 7 groepen

2.3 Belang van familiebedrijven

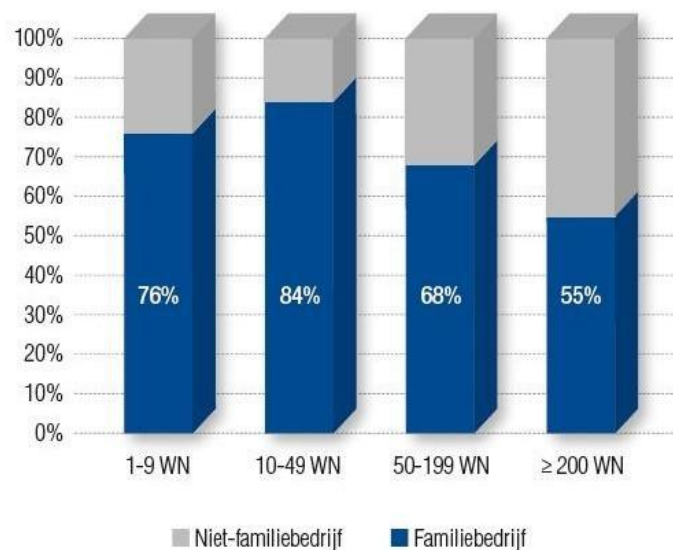
Binnen België wordt de aanwezigheid van familiebedrijven vaak zwaar onderschat. Ze staan namelijk garant voor maar liefst 77 procent van de vennootschappen in België (Lambrecht & Molly, 2011). Uit onderzoek van Lambrecht en Molly blijkt dat ze niet alleen onder de KMO's sterk vertegenwoordigd zijn, maar dat ook binnen de grote bedrijven de meerderheid een familiebedrijf is. Op vlak van economisch belang zorgen ze voor een tewerkstelling van 45 procent van de totale werkgelegenheid in België en zijn ze verantwoordelijk voor maar liefst een derde van ons bbp (Lambrecht & Molly, 2011). Hieruit blijkt duidelijk dat familiale ondernemingen een belangrijk onderdeel zijn van de Belgische economie. Ze staan dan ook steeds meer in de kijker. Uit onderstaande figuur (Lambrecht & Molly, 2011) kan afgeleid worden dat in Vlaanderen en Wallonië meer dan de helft van de tewerkstelling afkomstig is van familiale ondernemingen.



Figuur 3: Aandeel van familiebedrijven in de tewerkstelling in de drie gewesten

2.4 Verschil tussen familiale en niet-familiale onderneming

Jorissen et al. (2001) bestudeerden het verschil tussen familiale en niet-familiale ondernemingen. Ze onderzochten meer bepaald de verschillen in kenmerken, prestaties en groei. In dit onderzoek werd een onderneming als familiebedrijf geïdentificeerd wanneer de familie de meerderheid van de aandelen bezit en zichzelf als een familiebedrijf ziet. Niet-familiebedrijven werden gedefinieerd als bedrijven die zichzelf niet als familiebedrijf zien en waarin de familie niet beschikt over de meerderheid van de aandelen (Jorissen et al., 2001). Als eerste resultaat vonden zij dat familiebedrijven aanzienlijk kleiner waren dan niet-familiebedrijven in hun onderzoekspopulatie. Dit resultaat is consistent met eerdere bevindingen van onder andere Gallo (1995), Wall (1998) en Klein (2000). Zo bleek uit de onderzoekspopulatie dat in familiebedrijven gemiddeld 29 werknemers tewerkgesteld zijn terwijl er dit in niet-familiebedrijven maar liefst 200 zijn. Deze hypothese wordt ook ondersteund door de publicatie van het FNet, weergegeven in figuur 4. Logischerwijs was de gemiddelde activa in familiebedrijven eveneens opmerkelijk lager dan in niet-familiebedrijven (Jorissen et al., 2001).



Figuur 4: Familiebedrijven volgens grootte (Lambrecht & Molly, 2011)

Bij het bestuderen van de CEO-karakteristieken werden in de studie van Jorissen et al. (2001) enkele verschillen opgemerkt tussen familiale en niet-familiale ondernemingen. Zo bleek dat familiebedrijven over het algemeen oudere, meer vrouwelijke en lager opgeleide CEO's hebben. Het actief zijn van oudere CEO's in familiebedrijven werd in eerder onderzoek eveneens gevonden door Gallo (1995). Ook zijn de CEO's in familiebedrijven langer actief in de huidige onderneming maar hebben ze minder ervaring in andere ondernemingen. Eveneens komen deze CEO's vaker uit gezinnen met zelfstandige ouders (Jorissen et al. 2001).

Met betrekking tot de bedrijfsstrategie vonden Donckels & Fröhlich (1991) en Gomez-Mejia et al. (1987) dat familiebedrijven een meer conservatieve, minder innovatieve en minder groei-gerichte strategie volgen in vergelijking met familiebedrijven. Volgens Jorissen et al. (2001) zou dit verschil te wijten zijn aan demografische kenmerken. Gallo (1993) concludeerde in zijn onderzoek dat familiebedrijven minder actief zijn op de wereldmarkt en ook Donckels & Fröhlich (1991) toonden aan dat familiebedrijven minder bereid zijn om te exporteren dan niet-familiebedrijven. Deze hypothese werd bevestigd door de studie van Jorissen et al. (2001).

Ook werd er in de studie van Jorissen et al. (2001) gekeken naar het gebruik van formele management controlesystemen, zoals planning, controle en variabele beloningssystemen. Wanneer we naar eerder onderzoek kijken, vinden we dat Westhead (1997) tot het resultaat kwam dat familiebedrijven beduidend minder gericht zijn op planning gerelateerde zaken en dat ze minder geformaliseerde managementinformatiesystemen gebruiken om de besluitvorming te ondersteunen. Lyman (1991) vond dat managers van familiebedrijven een persoonlijkere benadering gebruiken en minder op formele schriftelijke richtlijnen vertrouwen.

Als laatste werd er binnen de studie van Jorissen et al. (2001) onderzoek gedaan naar financieringsproblemen, prestatie en groei. Eigenaars en managers van familiebedrijven willen de aandelen binnen de familie houden waardoor ze externe financiering vermijden (Dunn & Hughes, 1995). Deze ontwijking van externe financiering wordt eveneens bevestigd door Poutziouris et al. (1997) wat volgens hen te wijten is aan het verlangen naar controle, onafhankelijkheid en privacy van familiebedrijven. Jorissen et al. (2001) kwamen tot het resultaat dat familiebedrijven op lange termijn meer met financieringsproblemen geconfronteerd worden dan niet-familiebedrijven. Zo bleek dat familiebedrijven meer gebruik maken van lange en korte termijn bankfinanciering dan niet familiebedrijven (Jorissen et al., 2001).

Uit de studie van Jorissen et al. (2001) kan duidelijk afgeleid worden dat er opmerkelijk verschillen zijn tussen familie en niet-familiebedrijven. Ook Ceysens (2008) haalt in haar studie aan dat familiebedrijven zich op een aantal aspecten onderscheiden van niet-familiebedrijven. Zo ligt de eigenheid van familiebedrijven voornamelijk in de continuïteit (opvolging en overdracht), de familie-governance, de financiering van het familiebedrijf, de bedrijfscultuur, HR-beleid en extern management en in de ondernemingsstrategie en het strategisch management (Ceysens, 2008). Zoals eerder vermeld bestaat een familiebedrijf uit drie subsystemen, de familie, het bedrijf en de eigendom. Hierdoor heeft de corporate governance binnen familiebedrijven een andere klemtoon dan in niet-familiebedrijven (Ceysens, 2008). Wanneer we naar de bedrijfscultuur kijken heeft onderzoek aangetoond dat in familiebedrijven vaak een meer open en hechtere bedrijfscultuur heerst dan in niet-familiebedrijven. Ook staat de leiding in een familiebedrijf vaak dicht bij de werkvloer en heeft zij een hoge mate van betrokkenheid, zorgzaamheid en loyaliteit ten opzichte van de werknemers. Daar familiebedrijven meestal kleine bedrijven zijn wordt er ook volgens Ceysens (2008) minder gebruik gemaakt van formele praktijken in het personeelsbeleid.

Hoofdstuk 3: Formele, niet-financiële controlesystemen

3.1 Definitie

Moorens en Mula (2000) omschrijven 'controle' als een proces van het begeleiden van een reeks variabelen om een vooropgesteld doel te bereiken. Zo verwijst controle onder andere naar pogingen van managers of andere stakeholders binnen een bedrijf om het gedrag en de activiteiten van het personeel te beïnvloeden om de gewenste resultaten, vooropgesteld door de eigenaar, te bereiken. Flamholtz en Randle (2007) definiëren controle als het proces van het beïnvloeden van het gedrag van de leden van een organisatie om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken. Deze voorgaande definities van controle zullen in deze masterproef doorgetrokken worden.

Wanneer men spreekt over controlesystemen zullen de meeste mensen wellicht onmiddellijk denken aan de financiële controlesystemen, zoals boekhoudsystemen en budgetten. Ook in de literatuur stellen we vast dat de meeste onderzoekers zich focussen op de invoering van formele, financiële controlesystemen (Chua et al., 2009; Perez de Lema & Durendez, 2007). Naast deze financiële controlesystemen zijn er echter ook de niet-financiële maatregelen, zoals prestatie-evaluatie, rekrutering en training. Deze niet-financiële controles vormen een steeds belangrijker onderdeel van formele controle binnen de hedendaagse organisaties (de Kok et al., 2006). Deze kunnen gebruikt worden om sommige beperkingen van financiële maatregelen te overwinnen, zoals het motiveren en evalueren van werknemers (Malmi & Brown, 2008). Zo zijn er de personeelsgerichte controlesystemen die het sturen, trainen, evalueren en rekruteren van werknemers inhouden, m.a.w. Human Resource Management. Controlesystemen kunnen betrekking hebben op de rekrutering, evaluatie, feedback en nog veel meer. Flamholtz & Randle (2007) stellen dat organisaties verschillende methoden gebruiken om controle te krijgen over het gedrag van mensen, inclusief persoonlijk toezicht, jobomschrijvingen, regels, budgetten en evaluatiesystemen. Zij definiëren deze organisationele controlesystemen dan ook als een set van mechanismen ontworpen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat mensen zich zullen gedragen op manieren die tot het bereiken van ondernemingsdoelstellingen leiden (Flamholtz & Randle, 2007).

3.2 Management controlesystemen

In de literatuur zijn er tal van definities van een management controlesysteem terug te vinden (Malmi & Brown, 2008). Merchant en Van der Stede (2003) definiëren management controle als omgaan met het gedrag van de werknemers. Management controlesystemen (MCS) worden door Merchant en Van der Stede (2003) omschreven als "*systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies*" (p. 4). Deze controles zijn noodzakelijk om over de mogelijkheden te waken dat mensen iets doen wat de organisatie niet wilt dat ze doen of dat ze falen in iets wat ze zouden

moeten doen. Als altijd op alle medewerkers vertrouwd kon worden dat zij het beste doen voor de onderneming, dan zou er geen nood zijn aan MCS. Merchant en Van der Stede (2003) stellen dat management controle een cruciale functie is in ondernemingen. Management controle problemen kunnen tot grote verliezen leiden en mogelijk zelfs tot een faillissement. Ondanks het belang van een goed MCS argumenteren critici dat het toevoegen van controlesystemen niet altijd leidt tot een betere controle (Merchant & Van der Stede, 2003).

Management controle heeft betrekking op vragen zoals:

- Begrijpen onze werknemers wat van hen verwacht wordt?
- Zullen zij hard werken en doen wat van hen verwacht wordt? M.a.w., zullen zij de organisatiestrategie implementeren?
- Zijn ze in staat om een job goed uit te voeren?
- Wanneer het antwoord op een van deze bovenstaande vragen nee is, wat kan er dan gedaan worden om de management controle problemen op te lossen?

Alle managers die op medewerkers moeten vertrouwen om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken, krijgen te maken met deze management controleproblemen (Merchant & Van der Stede, 2003).

Ook Flamholtz & Randle (2007) geven hun definitie van een controlesysteem. Zij gaan verder dan *behavioural control*, het beheersen van het gedrag, en zien controle als een middel om doelen te bereiken (Malmi & Brown, 2008). Ze definiëren organisatorische controlesystemen als een set van mechanismen ontworpen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat mensen zich zullen gedragen op manieren die tot het bereiken van ondernemingsdoelstellingen leiden. Een organisatorisch controlesysteem is dus bedoeld als een mechanisme met als doel het helpen beheren van de prestaties van de mensen in organisaties. Door dit laatste doel wordt er ook soms naar verwezen als prestatie management systemen (Flamholtz & Randle, 2007). Deze verwijzing brengt twee belangrijke aspecten van organizationele controle met zich mee, namelijk het motiveren van mensen om de doelen te bereiken en het feit dat controle enkel de waarschijnlijkheid dat mensen zich op de gewenste manieren zullen gedragen, kan beïnvloeden (Flamholtz & Randle, 2007).

Een prestatie management systeem wordt door Flamholtz en Randle (2007) omschreven als een systeem dat ontworpen is om organisatie activiteiten te controleren, zoals verkoop of productie. Het beoogt het helpen beheren van de prestaties van mensen in de organisatie op alle niveaus: individueel, team, departementen, afdelingen, en de organisatie als een geheel.

3.3 Formele en informele controlesystemen

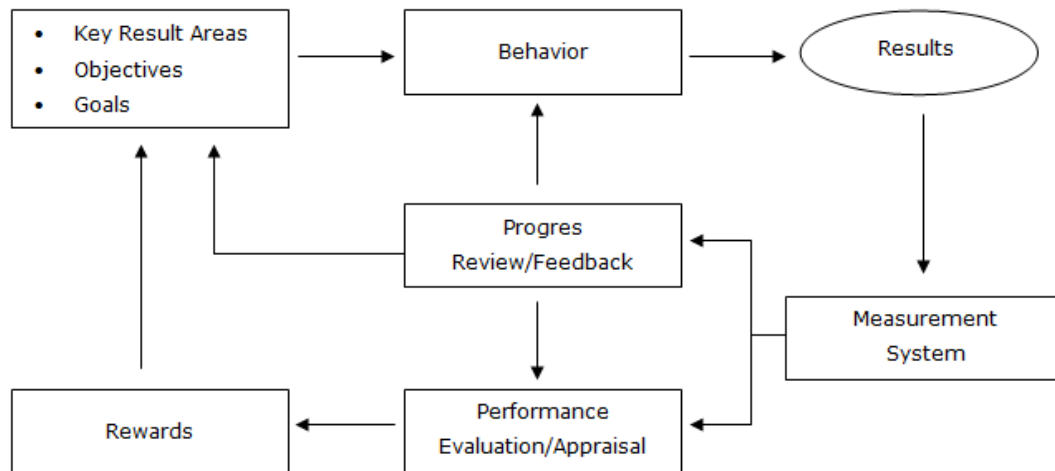
Jaworski (1988) onderscheidt binnen controle twee brede klassen, namelijk formele en informele controle. Moores en Mula (2000) stellen dat alle onderzoekers het erover eens zijn dat formele controles moeten samengaan met informele controles. Binnen deze masterproef zal de focus echter liggen op de formele, niet-financiële controlesystemen. Om beter te begrijpen wat 'formeel' inhoudt, zal hier kort het verschil tussen formele en informele controlesystemen aangehaald worden.

Jaworski (1988) formuleert formele controles als geschreven, management geïnitieerde mechanismen die de waarschijnlijkheid dat werknemers of groepen zich zullen gedragen op een manier die de ondernemingsdoelstellingen ondersteunen, beïnvloeden. Informele controles daarentegen zijn ongeschreven, meestal werknemer geïnitieerde mechanismen die van invloed zijn op het gedrag van individuen of groepen, m.a.w. ongeschreven determinanten van het gedrag (Jaworski, 1988).

In de studie van Jaworski (1988) vinden we vier criteria terug die formele van informele controle onderscheiden. Allereerst zijn formele controles gedocumenteerd door het management, terwijl informele controles ongeschreven determinanten zijn van het gedrag. Voorbeelden van formele controles zijn plannen, budgetten en regels. Groepsnormen en de organisatiecultuur zijn voorbeelden van informele controles. Ten tweede wordt er bij de opbouw van formele controlesystemen de assumptie gehouden dat individuele doelstellingen niet conform zijn met de vooropgestelde doelstellingen van de onderneming. Informele controles daarentegen kunnen al dan niet samenvallen met de vooropgestelde doelen. Als derde onderscheid haalt Jaworski (1988) aan dat formele controles ingeleid worden door managers daar informele controles meestal opgebouwd worden door de werknemers (Hopwood, 1974). Tenslotte ligt de verantwoordelijkheid voor het behouden en aanpassen van formele systemen bij het management terwijl de primaire verantwoordelijkheid voor de informele systemen bij de werknemers ligt (Jaworski, 1988).

3.3.1 Belangrijkste componenten van een formeel management controlesysteem

Flamholtz en Randle (2007) stellen dat een basiscontrolesysteem voor een onderneming opgebouwd is uit zeven componenten. Deze componenten vormen de basiscomponenten van een formeel organisatorisch controlesysteem. De relatie tussen deze componenten wordt weergegeven in figuur 5.



Figuur 5: Model of Performance Management Systems (Flamholtz & Randle, 2007)

1. **Key result areas**

De eerste stap in management controle is het identificeren van de belangrijkste resultaatgebieden voor de organisatie, afdeling, team of individu. Deze resultaatgebieden zijn categorieën van activiteiten, niet de activiteiten zelf. Voor een productieonderneming kunnen de belangrijkste resultaatgebieden productievolume, kwaliteit en veiligheid omvatten. Voor een individuele verkoper kunnen deze verkoopsgroei, klantenservice en professionele ontwikkeling zijn (Flamholtz & Randle, 2007).

2. **Objectives**

Doelstellingen zijn brede omschrijvingen van wat er bereikt moet worden binnen elk belangrijk resultaatgebied om vooruitgang te boeken bij het verwezenlijken van de missie. Deze doelstellingen helpen om de inspanningen van mensen in de organisatie te sturen om bepaalde resultaten te behalen (Flamholtz & Randle, 2007).

3. **Goals**

Doelen zijn specifiek, meetbaar en tijdsgebonden. Deze doelen omschrijven de activiteiten die moeten plaatsvinden om de verwezenlijking van elke doelstellingen te ondersteunen. Zo is de doelstelling van een verkoper het genereren van opbrengsten, terwijl zijn doel zijn percentage op verkopen is. Doelen kunnen dus gebruikt worden om de gewenste resultaten te bereiken en om

prestaties te motiveren. Deze doelen worden als controle gebruikt voor zowel voor als na de prestaties: ervoor om te motiveren en erna als basis voor beloningen (Flamholtz & Randle, 2007).

4. *Measurement System*

Een meetmethode om de prestaties van mensen in de onderneming te monitoren. Deze metingen hebben als doel om informatie te verstrekken die gebruikt kan worden om prestaties te evalueren, ook wel de informationele functie genoemd. Deze functie is gebaseerd op zowel financiële als niet-financiële metingen. Een tweede rol van metingen in controlesystemen is het effect dat ze hebben op het gedrag van werknemers. Dit omdat mensen meer aandacht besteden aan opdrachten en doelen die gemeten worden (Flamholtz & Randle, 2007). Deze functie van metingen, ook wel procesfunctie genoemd, komt voort uit het denkbeeld van McLuhan (1964) dat het medium van de meting op zichzelf een stimulans is.

5. *Feedback or Reporting System*

Het feedback- of rapporteringssysteem is eveneens een belangrijk aspect van prestatie management systemen. Regelmatige feedback geeft de onderneming, het departement of individu de kans om corrigerende maatregelen te nemen om de waarschijnlijkheid, dat de doelen succesvol bereikt worden, te verhogen.

6. *Performance Evaluation*

De evaluatie van de prestaties gebeurt, in tegenstelling tot de metingen en feedback, op het einde van de planningsperiode. Hier wordt gekeken naar hoe effectief men geweest is in het bereiken van de doelen voor die periode. Deze evaluaties omvatten zowel positieve feedback als opbouwende kritiek (Flamholtz & Randle, 2007).

7. *The Reward System*

De laatste component is de methode van beloningen voor het motiveren en versterken van prestaties. Organisaties bieden meestal allerlei soorten van beloningen, gaande van monetaire beloningen zoals bonussen, tot promoties en erkenning. Beloningen kunnen nuttig zijn om werknemers te motiveren omdat ze de verwachting van beloningen in de toekomst hebben (Flamholtz & Randle, 2007).

Wanneer een onderneming bovenstaande componenten toepast zal de waarschijnlijkheid dat bedrijven hun gewenste resultaten bereiken, met maar liefst 80 procent toenemen (Flamholtz & Randle, 2007). Hieruit blijkt dat het dus zeker nuttig is om een effectief controlesysteem te implementeren. Om dergelijk effectief controlesysteem op te zetten zijn zowel financiële als niet-financiële controlesystemen noodzakelijk. Het bereiken van de gewenste bedrijfsresultaten, zoals een hogere omzet en betere bedrijfsprestaties, kan een belangrijke drijfveer vormen voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Het belang van deze systemen mag dus zeker niet onderschat worden.

3.4 Soorten management controlesystemen

Malmi en Brown (2008) omschrijven vijf types van controle. Deze zijn weergegeven in onderstaande figuur en worden verder kort besproken.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figuur 6: Management control systems package. (Malmi & Brown, 2008)

1. Planning controles

Planning is een ex ante vorm van controle (Flamholtz et al., 1985). Om te beginnen worden de doelstellingen van de functionele afdelingen van de onderneming uiteengezet, waarbij inspanning en gedrag gestuurd worden. Ten tweede voorziet het dat de standaarden bereikt worden in relatie met de doelen en wordt het niveau van inspanning en gedrag dat verwacht wordt van de leden van de onderneming verduidelijkt. Ten derde worden de activiteiten gecontroleerd om te verzekeren dat ze consistent zijn met de gewenste resultaten van de onderneming (Flamholtz et al., 1985; Malmi & Brown, 2008).

Bij planning zijn er twee brede benaderingen. De eerste is actieplanning, waarin de doelstellingen en acties voor de directe toekomst, gewoonlijk een periode van 12 maanden of minder, gevestigd worden. De tweede benadering is de meerjarenplanning, in welke de doelstellingen en acties voor de middellange en lange termijn gevestigd zijn.

2. Cybernetische controles

Green en Welsh (1988) definiëren cybernetische controle als volgt:

"a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's compartment."

Green en Welsh (1988) omschrijven vijf karakteristieken van cybernetische controle. Metingen, prestatiestandaarden, feedbackproces dat de vergelijking tussen de resultaten van de activiteiten met de standaarden mogelijk maakt, de variantieanalyse en de mogelijkheid om het gedrag van het systeem of de activiteiten aan te passen.

Er zijn vier basis cybernetische systemen geïdentificeerd in MCS studies: budgetten, financiële maatstaven, niet-financiële maatstaven en hybriden die zowel financiële als niet-financiële maatstaven omvatten. Een voorbeeld van deze laatstgenoemde is de balanced scorecard (Green & Welsh, 1998).

3. Beloning en compensatie controles

Deze systemen richten zich op het motiveren en verhogen van de prestaties van individuen en groepen binnen de organisatie. De aanwezigheid van beloningen en compensatie leidt volgens Bonner en Sprinkle (2002) inderdaad tot een verhoogde inspanning van de werknemers. (Bonner & Sprinkle, 2002)

4. Administratieve controles

Binnen administratieve controles wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie groepen; organisatieontwerp en structuur, bestuursstructuren en procedures en beleid.

Onder organisatiestructuur verstaan we het sturen van het gedrag van werknemers door middel van het organiseren van individuen en groepen (Simons, 1987). Ook Chenhall (2003) omschrijft organisatiestructuur als de formele specificatie van de verschillende rollen en taken voor leden van de organisatie om ervoor te zorgen dat de activiteiten goed uitgevoerd worden. De bestuursstructuur (governance) houdt het monitoren van gedrag in en laat werknemers verantwoordelijkheid afleggen voor hun gedrag. Procedures en beleid houden het specificeren in van hoe taken en gedragingen wel en niet uitgevoerd moeten worden (Simons, 1987; Malmi & Brown, 2008).

5. Culturele controles

Flamholtz et al. (1985) definiëren organisatiecultuur als volgt:

"The set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions."

Het gedrag van werknemers wordt dus beïnvloed door de waarden, overtuigingen en sociale normen binnen het bedrijf. Ook al ligt cultuur buiten de controle van de managers, toch is het een controlesysteem wanneer het gebruikt wordt om het gedrag te sturen (Clegg et al., 2005). Malmi & Brown (2008) beschouwen drie aspecten van culturele controle. Ten eerste op waarde gebaseerde controles, met andere woorden de waarden die managers willen dat ondergeschikten aannemen (Simons, 1995). De tweede groep zijn de op symbool gebaseerde controles. Hieronder verstaan we zichtbare uitingen zoals het design van het gebouw, werkplaats en de dresscode om een bepaald type van cultuur te ontwikkelen (Schein, 1997). Ten slotte zijn er de clan controles. Deze controle stelt dat er subculturen of individuele groepen bestaan in een organisatie. Dit concept werd

ontwikkeld door Ouchi (1979) die stelt dat individuen blootgesteld worden aan een socialisatieproces dat een reeks van vaardigheden en waarden in hen opwekt. Dit socialisatieproces kan betrekking hebben op groepen met bijvoorbeeld eenzelfde beroep of mensen binnen een afdeling. Clan controles werken dan door het vormen van waarden en overtuigingen via tradities binnen de clan. Deze zorgen dan voor een sterk gevoel van gemeenschap binnen de groep of onderneming (Ouchi, 1979). Daar dit type van controle echter vaak informeel van aard is zal dit type in deze masterproef niet verder aan bod komen aangezien het onderzoek over formele controlesystemen handelt.

3.5 Nut van formele, niet-financiële controlesystemen

Ondernemingen werven mensen aan, geven hen specifieke taken en verantwoordelijkheden, verwachten van hen dat ze goed presteren en de ondernemingsdoelstellingen bereiken. Managers van succesvolle organisaties weten echter dat dit niet voldoende is. Ze beseffen dat ze, om een redelijke zekerheid te hebben dat de ondernemingsdoelstellingen bereikt zullen worden, een manier moeten hebben om het gedrag van de werknemers te beïnvloeden of leiden. Met andere woorden, een organisationeel controlesysteem is vereist (Flamholtz & Randle, 2007).

Controlesystemen hebben een grote impact op het succes van het bedrijf. Indien er geen goede controle aanwezig is in een onderneming kan dit voor conflicten of problemen zorgen die een grote impact kunnen hebben op het bedrijfsresultaat en de sfeer in de onderneming. De implementatie van controlesystemen kan er dan voor zorgen dat deze conflicten en problemen verholpen worden. Astrachen en Kolenko (1994) vonden reeds in 1994 een positieve correlatie tussen human resource management (HRM) praktijken en de inkomsten van het bedrijf.

Door constante veranderingen en innovatie op de markt is het belangrijk dat de krachten binnen het bedrijf dezelfde doelstellingen vooropstellen. Het bedrijf moet ervoor zorgen dat alle werknemers in het belang van het bedrijf handelen, wat bereikt kan worden via controlesystemen. Ze dragen met andere woorden bij tot de concurrentiële positie en het succes van de onderneming. Een veel gebruikt controlesysteem om mensen te motiveren is het beloningssysteem (Flamholtz & Randle, 2007). Het hebben van controlesystemen gaat echter niet altijd samen met het effectief gebruiken van deze systemen. Zo kan het voorvallen dat bedrijven wel over controlesystemen beschikken maar deze niet toepassen. Het is dus belangrijk om na te gaan of ze effectief geïmplementeerd worden in de onderneming.

Flamholtz & Randle (2007) stellen dat alle organisaties, ongeacht hun stadium van ontwikkeling, enige vorm van controle of prestatie management systeem vereisen. In kleine bedrijven is de manager vaak nog in staat om door middel van zijn persoonlijke observatie in de dagelijkse activiteiten de controle te behouden (Flamholtz & Randle, 2007). Er wordt in dat geval vaak gebruik gemaakt van informele controle. Maar naarmate de grootte van de onderneming toeneemt

of de onderneming in een groeifase zit, is dit niet meer zo eenvoudig. De organisatie begint dan groeipijnen te ervaren die gerelateerd zijn aan ineffectieve controle systemen. De manager is niet meer in staat om alles persoonlijk te controleren waardoor controlesystemen onmisbaar worden. Formele controlesystemen zijn met andere woorden noodzakelijk wanneer een bedrijf de overgang maakt naar een professioneel beheerde onderneming (Flamholtz & Randle, 2007). Ook is het belangrijk dat werknemers weten wat er van hen verwacht wordt en dat ze gemotiveerd worden door het management (Merchant & Van der Stede, 2003).

Eveneens kan een formele manier van onder andere rekrutering en evaluatie meer transparantie bieden in een onderneming. Werknemers zullen op een objectieve manier geëvalueerd worden waardoor zij het gevoel krijgen dat iedereen gelijk geëvalueerd wordt. Aangezien familiebedrijven vaak geassocieerd worden met het aannemen van personen op basis van hun verwantschap in plaats van hun kwaliteiten (Kellermanns & Eddleston, 2004) bieden formele controlesystemen voornamelijk in deze bedrijven een manier om particularisme te reduceren, waarbij irrelevante criteria zoals verwantschap, gebruikt worden bij het aanwerven van werknemers, in plaats van criteria zoals bekwaamheid (Dyer, 2006; Dekker et al., 2013).

Naast het motiveren, trainen en evalueren van werknemers is de doelstelling van de implementatie van niet-financiële controlesystemen vaak het drukken van agency problemen. Deze agency problemen worden besproken in hoofdstuk 4, maar worden hier reeds kort aangehaald om het nut van controlesystemen te verduidelijken. Zo kan het voorvallen dat de manager (agent) niet altijd in het beste belang van de principaal handelt omdat hij andere belangen nastreeft. Jensen & Meckling (1976) stellen dat de formele governance en management controlesystemen een manier zijn om de belangen en acties van de agent en principaal op één lijn te brengen. In familiebedrijven komen deze agency problemen frequent voor door de aanwezigheid van altruïsme, dat is het positief koppelen van het welzijn van één individu aan het welzijn van anderen, en nepotisme, het onrechtmatig begunstigen van verwanten of vrienden. Daar in familiebedrijven vaak nepotisme voorkomt is het mogelijk dat niet alle familieleden die actief zijn binnen het bedrijf ook werkelijk waardevolle werkkrachten zijn of geschikt zijn voor hun uitgeoefende functie, daar ze aangesteld zijn als gevolg van verwantschap in plaats van verdienste (Dyer, 2003). Door deze jobzekerheid voor de familieleden kan het voorvallen dat zij niet de nodige inzet hebben of moeite doen om zich ten volle te bewijzen, terwijl niet-familieleden er alles voor geven om door te groeien, maar simpelweg de kans niet krijgen aangezien de voorkeur uitgaat naar eigen familieleden. Om dit te verhelpen is het nuttig om controlesystemen in te voeren in het bedrijf. Deze aspecten zullen verder aan bod komen in hoofdstuk 4 en 5.

Hoofdstuk 4: Theoretische onderbouwing

Zoals in hoofdstuk 2 reeds besproken, bestaat een familiebedrijf uit drie subsystemen (Taqiuri & Davis, 1996). Deze worden weergegeven in het driecirkelmodel in figuur 1, namelijk de familie, het bedrijf en de eigenaars. Aangezien deze drie subsystemen elk hun eigen belangen, ambities en verwachtingen vooropstellen kunnen er onderling spanningen en conflicten ontstaan (Ceysens, 2008). Lievens (2004) omschrijft families als een soort van cocons die hun leden geborgenheid en veiligheid bieden. Men beschouwt elkaar als gelijken en zijn succesvol wanneer zij eenheid en harmonie bereiken. Het tweede subsysteem, het bedrijf, is op zijn beurt gericht op winst en productiviteit (Lievens, 2004). Hier worden medewerkers vooral gewaardeerd op basis van hun bijdrage tot de doelstellingen van de onderneming. Het derde en laatste subsysteem zijn de eigenaars van het familiebedrijf. Zij hechten vooral belang aan de waarde van hun aandelen en het rendement dat deze aandelen opleveren (Lievens, 2004). Deze aspecten vormen geregeld een bron van conflicten en spanningen in een familieonderneming (Lievens, 2004). In dit hoofdstuk zullen enkele theorieën besproken worden die kunnen bijdragen tot het verklaren en interpreteren van waarom er nood is aan formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven.

4.1 Agency theorie

Agency problemen en agency kosten zijn een veel besproken onderwerp in de wetenschappelijke literatuur. Ze komen voort uit agency relaties die omschreven worden als een contract onder welk een persoon (de principaal) een andere persoon (de agent) in dienst neemt om taken uit te voeren in het belang van de principaal, wat het delegeren van beslissingsbevoegdheden aan de agent inhoudt (Jensen & Meckling, 1976).

Wanneer beide partijen nutsmaximalisatie nastreven is er een grote kans dat de agent niet altijd in het beste belang van de principaal zal handelen. De delegatie van bevoegdheid stelt de agent bloot aan risico's waarvoor hij niet volledig gecompenseerd wordt, wat hem de aanleiding geeft om bijkomende compensaties te zoeken door middel van onder andere *free riding*, het gebruik maken van een goed of dienst zonder ervoor te betalen of er iets voor te doen, of *shirking*, het ontlopen van verantwoordelijkheden (Jensen & Meckling, 1976). De principaal zal in deze gevallen dan trachten om zulk gedrag te reduceren wat op zijn beurt een aantal kosten met zich meebrengt, de agency kosten. Jensen en Meckling (1976) onderscheiden drie soorten agency kosten; monitoring costs, bonding costs en residual losses. Jensen & Meckling (1976) stellen dat de implementatie van formele governance en management controlesystemen manieren zijn om de belangen en acties van de agent en principaal op één lijn te brengen.

De overdracht van bevoegdheid creëert ook informatie asymmetrie, wat het voor de agenten mogelijk maakt om deel te nemen aan activiteiten die, wanneer ze niet gecontroleerd worden, de prestaties van de onderneming kunnen bedreigen (Jensen & Meckling, 1976). Zo zal de agent in

bepaalde situaties over meer informatie beschikken dan de principaal of omgekeerd. Wanneer de principaal deze acties van de agent niet kan waarnemen spreekt men over *moral hazard*. Bij *moral hazard* gaat de agent andere doelstellingen vooropstellen dan deze van de principaal. Om deze *moral hazard* te reduceren kunnen principalen het gedrag van de agenten controleren en ze stimulansen geven om in het belang van de principaal of het bedrijf te handelen (Schulze et al., 2001).

Jensen & Meckling (1976) concludeerden dat de kosten voor het reduceren van asymmetrische informatie en het bijhorende morele risico het laagst zijn wanneer de eigenaar actief lid is van het management van de onderneming. Deze manager-eigenaar structuur is typerend voor familiebedrijven. Omdat principaal en agent hier in éénzelfde persoon vervat zitten is er minder sprake van asymmetrische informatie, doelenconflicten en opportunistisch gedrag waardoor er minder agency conflicten en agency kosten aanwezig zijn.

Ondanks traditionele agency theoretici, zoals Fama en Jensen (1983), stellen dat familiale relaties agency kosten en agency problemen minimaliseren door betere samenwerking, vertrouwen en communicatie, vinden we in de nieuwe inzichten binnen de agency theory dat familiebedrijven af te rekenen krijgen met specifieke agency problemen voor familiebedrijven. Schulze et al. (2001) stellen dat agency problemen in familiebedrijven moeilijker op te lossen zijn vanwege eigenbelang en andere problemen veroorzaakt door altruïsme. Dit is de onbaatzuchtige zorg voor het welzijn van anderen en bereidheid tot helpen bij noodsituaties. Zoals verder besproken zal worden in hoofdstuk 5 is altruïsme een grote oorzaak van agency problemen binnen familiale ondernemingen. Ook *adverse selection* is volgens de studie van Chrisman et al. (2004) een veelvoorkomend agency probleem. *Adverse selection* doet zich voor wanneer de principaal een contract aangaat met een agent die minder bekwaam, gemotiveerd, ijverig is of wiens belangen ergens anders liggen dan de principaal verwacht (Chrisman et al., 2004). In familiebedrijven komt deze *adverse selection* regelmatig voor als gevolg van de aanwezigheid van nepotisme, wat verder in hoofdstuk 5 besproken zal worden.

4.2 Groeitheorie

Alle onderneming passeren in hun levenscyclus verschillende stadia van ontwikkeling. Deze stadia worden onder meer bepaald door de grootte van de onderneming (Flamholtz & Randle, 2007). Flamholtz & Randle (2007) bespreken vier stadia van organisationele groei, namelijk *new venture*, *expansion*, *professionalization* en *consolidation*. In de eerste fase draait het om de nieuwe onderneming. De nadrukt ligt in deze fase op het definiëren van markten en de ontwikkeling van producten. Deze twee aspecten zijn van groot belang voor de onderneming aangezien men zonder klanten en producten of diensten niet kan overleven (Flamholtz & Randle, 2007). Fase twee is de expansie of uitbreiding van het bedrijf, waarin de onderneming nieuwe middelen zal moeten verwerven en de vereiste systemen ontwikkelen om de groei te ondersteunen. In deze fase treden

de eerste groeipijnen op waardoor de nood aan operationele systemen ontstaat. In de derde fase gaan de bedrijven over tot professionalisering. Ze ondergaan in deze fase een hele transformatie en worden een enigszins andere onderneming. Tot dit punt werd alles uitgevoerd met een grote mate van informaliteit. Zo waren er mogelijk geen duidelijk gedefinieerde doelstellingen, verantwoordelijkheden, plannen of controles. Wanneer echter een bepaalde grootte bereikt wordt, moeten veel praktijken en procedures geformaliseerd worden. De organisatie heeft dan meer nood aan formele planning, duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden en formele controlesystemen (Flamholtz & Randle, 2007). In de vierde fase moet een onderneming haar aandacht vestigen op de bedrijfscultuur. Door de nieuwe toestroom van werknemers en nieuwe systemen heeft de onderneming nood aan een bedrijfscultuur die aangepast is aan de grootte van de onderneming (Flamholtz & Randle, 2007).

Wanneer we deze fasen linken aan controlesystemen kan men stellen dat de manager in kleine bedrijven vaak nog in staat is om door middel van zijn persoonlijke observatie in de dagelijkse activiteiten de controle te behouden (Flamholtz & Randle, 2007). Er wordt in dat geval frequent gebruik gemaakt van informele controle. Maar naarmate de grootte van de onderneming toeneemt of de onderneming in een groeifase zit, is dit echter niet meer zo eenvoudig. De organisatie begint dan groeipijnen te ervaren die gerelateerd zijn aan ineffectieve controlesystemen. De manager is niet meer in staat om alles persoonlijk te controleren waardoor controlesystemen onmisbaar worden (Flamholtz & Randle, 2007).

4.3 Organisationele controle theorie

Zoals reeds eerder aangehaald verwachten managers van hun werknemers dat ze goed presteren en de ondernemingsdoelstellingen bereiken. Managers van succesvolle organisaties weten echter dat dit niet voldoende is en beseffen dat ze, om een redelijke zekerheid te hebben dat de ondernemingsdoelstellingen bereikt zullen worden, een manier moeten hebben om het gedrag van de werknemers te beïnvloeden of leiden. Met andere woorden dat een organisationeel controlesysteem vereist is (Flamholtz & Randle, 2007).

De theorie van organisationele controle onderzoekt het proces waarbij de ene partij het gedrag van een ander probeert te beïnvloeden, op zo een manier dat ze zullen handelen in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie. Organisationele controle is een communicatieve activiteit die bestaat uit zowel verbale als fysieke acties om gezag uit te oefenen op anderen. Om de acties van de ondergeschikten te controleren kan gekozen worden voor verbale commando's, schriftelijke richtlijnen of zelfs 'peer pressure' (Gossett, 2009).

Er is een grote variëteit aan methodes die leiders gebruiken om het gedrag van zijn werknemers te beïnvloeden. Hieronder worden vijf methodes waarnaar vaak verwezen wordt in de literatuur kort beschreven (Gossett, 2009).

- *Eenvoudige controle* – Deze controle vergt de directe tussenkomst van een autoriteit. Een opzichter geeft richting aan de werknemers, evalueert zijn of haar prestaties en past vervolgens een maatregel toe zoals een beloning of straf. De opzichter, manager is dus rechtstreeks betrokken bij het hele proces. Deze controlesystemen werken het best in kleine ondernemingen.
- *Technische controle* – Technische controles steunen op de tussenkomst van een aantal fysieke apparaten, zoals bijv. machines en computer software, als vervanging van de aanwezigheid van de opzichter.
- *Bureaucratische controle* – Deze controles vertrouwen op regelsystemen om het gedrag van werknemers te beïnvloeden. Deze systemen beschrijven zorgvuldig hoe de taken uitgevoerd moeten worden en hoe beslissingen genomen moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn werknemershandboeken en opleidingen.
- *Culturele controle* – Deze controles beïnvloeden het gedrag door te steunen op de gemeenschappelijke en sociale aspecten in de organisatie. Ze zorgen voor een sterke persoonlijke band met collega's en een loyaliteit tegenover de onderneming.
- *Concertive controle* – Deze controles zijn een uitbreiding van de culturele controle maar richten zich op bijv. teamgericht management. Mensen werken in overleg met elkaar om de doelstellingen van de onderneming te verwezenlijken. Ze zijn dus niet alleen verantwoordelijk voor hun eigen gedrag maar ook voor de acties van hun collega's (Gossett, 2009).

4.4 Stewardship theorie

Anders dan in de agency theorie, waar ervan uitgegaan wordt dat managers in hun eigen belang handelen ten koste van de aandeelhouders, wordt er in de stewardship theorie gesteld dat de manager zijn job goed wilt doen en een goede beheerder (steward) van de bedrijfsactiva wil zijn. Hoe beter de structurele situatie in welke de manager zich bevindt, hoe doeltreffender zijn acties zullen zijn (Donaldson & Davis, 1991).

Binnen deze theorie krijgt men af te handelen met twee tegengestelde meningen. Sommige geleerden beweren dat leidinggevend van de familie bijzonder gehecht zijn aan hun bedrijf en er erg loyaal aan zijn. Ze zien het bedrijf als een erfenis van familiale inspanningen, een bron van familiale trots en als financiële ondersteuning van de huidige en latere generaties. Ze zijn dus zeer gemotiveerde managers die er ten volle in investeren om hun bedrijf succesvol te maken en te houden (Miller et al, 2008). Altruïsme heeft in deze opvatting dus een positief effect op het bedrijf aangezien familieleden meer op één lijn zouden liggen en ze betrokken zijn met het bedrijf (Cabrera-Suarez et al., 2001). Andere theoretici daarentegen stellen dat familiale leidinggevend

geen stewards van het bedrijf, maar van hun directe familie zijn (Schulze et al., 2001). Ze passen altruïsme toe naar familieleden, terwijl deze personen de positie of beloning eigenlijk niet verdienen, hetgeen een bedrijf kan schaden (Schulze et al. 2001). Wanneer we naar niet-familieleden kijken, kunnen ook zij als stewards gezien worden. Zo kan het gebeuren dat zij zich, door hun grote betrokkenheid en verbondenheid met het bedrijf en de familie, als een deel van de familie gaan gedragen.

Hoofdstuk 5: Formele, niet-financiële controlesystemen in familiebedrijven

Zoals eerder vermeld, is uit een veldstudie van Meyer & Zucker (1989) gebleken dat de CEO's van familiebedrijven vaker op informele controle en controlemechanismen vertrouwen. Tevens zijn CEO's van familiebedrijven gekend voor het vermijden van problemen die een gevolg kunnen hebben op de familiale relaties, zowel binnen als buiten het bedrijf (Meyer & Zucker, 1989). De primaire doelstelling van een familie is namelijk het verzekeren van de zorg en koestering van hun verwanten (Lansberg, 1983). Bijgevolg zouden eigenaars problemen kunnen ondervinden bij het beoordelen van de prestaties van familieleden, voornamelijk wanneer het gaat over de objectieve evaluatie van hun eigen kinderen. In een familiebedrijf bestaat er een groter risico dat er gekeken wordt naar wie het individu "is" in plaats van wat het individu "doet". Objectieve beoordeling van hun bijdrage druist namelijk in tegen het sociale principe in familiebedrijven (Lansberg, 1983).

Onder andere Astrachan en Kolenko (1994) deden onderzoek naar het gebruik van enkele HRM-praktijken binnen familiebedrijven. Zij maakten gebruik van zes interviewvragen naar het gebruik van verschillende managementcontrolesystemen (voor zowel familiale als niet-familiale werknemers) in de geselecteerde familiebedrijven. In dit onderzoek kwamen Astrachan en Kolenko (1994) onder andere tot de conclusie dat 56% van de geïnterviewde familiebedrijven gebruik maken van geschreven werknemershandleidingen, 53% geschreven jobomschrijvingen hanteren, 57% formele beloningsregelingen hebben, 59% formele werknemers beoordelingsprocessen uitvoeren, 21% een geschreven opvolgingsplan hebben en slechts 16% formele toelatingsvereisten heeft voor familieleden die in het bedrijf willen werken. In de case study binnen deze masterproef zal eveneens onderzoek gedaan worden naar het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen. Er zal onderzocht worden welke systemen toegepast worden, maar hiernaast zal de nadruk voornamelijk liggen op het 'waarom' en de behoefte voor de implementatie van dergelijke systemen.

Wanneer we naar de human resource praktijken kijken stellen Crijns et al. (2000) in hun onderzoek, in opdracht van het IFB (Instituut voor het familiebedrijf), vast dat familiebedrijven significant minder beschikken over een geformaliseerd beleid dan niet-familiebedrijven. Zij onderscheiden vijf HRM-praktijken: het beleid t.o.v. beoordeling, verloning, training en opleiding, selectie en werving en het carrièrepad van medewerkers. Het beleid t.o.v. beoordeling van medewerkers blijkt het meest geformaliseerd en dit m.b.t. het carrièrepad het minst (Crijns et al., 2000). Zij constateerden dat familiebedrijven in het algemeen minder werken met een neergeschreven (formeel) beoordelingsbeleid, functieomschrijving of organogram. Eveneens kwamen ze tot het resultaat dat familiale ondernemingen minder frequent over een human resource verantwoordelijke beschikken (Crijns et al., 2000). Onderzoek van Kopriva & Bernik (2009) ondersteunt dit resultaat. Zij onderzochten dat in de meerderheid van de gevallen de managers in familiebedrijven eveneens de eigenaars zijn en dat zij meestal gespecialiseerd zijn in andere domeinen dan human resource management. Wanneer er geen ander persoon aangesteld is voor het uitvoeren van human resource management zal dit management vanzelfsprekend minder

aanwezig zijn in het bedrijf (Kopriva & Bernik, 2009). Met betrekking tot selectie en verwerving hebben familiebedrijven minder frequent een neergeschreven beleid en maken ze ook minder gebruik van extern advies bij de aanwerving van nieuwe medewerkers (Crijns et al., 2000). Eveneens hebben ze in mindere mate een neergeschreven beleid betreffende vorming, training en opleiding en de loopbaanplanning. Ze hanteren ook in mindere mate een beleid van verloning en bieden minder financiële en niet-financiële incentives (Crijns et al., 2000).

Lyman (1991) vond dat managers van familiebedrijven een persoonlijker benadering gebruiken en minder op formele schriftelijke richtlijnen vertrouwen. Ook Daily & Dollinger (1992) vonden dat familiebedrijven beduidend minder gebruik maken van formele interne controlesystemen, zoals formele evaluatie, training, planning en rekruteringsprocedures. Eveneens concludeerde Whisler (1988) dat de controle of beheersing van werkprocessen in familiebedrijven meer informeel georganiseerd is. Ten slotte vond ook Cromie et al. (1995) dat familiebedrijven minder formele beoordelingssystemen hebben dan niet-familiebedrijven. Deze resultaten kunnen volgens Daily & Dollinger (1992) verklaard worden door de wens van familiebedrijven om persoonlijke, sociale controle te behouden in plaats van onpersoonlijke, formele procedures te implementeren om het gedrag van het personeel en de bedrijfsprocessen op te volgen (Jorissen et al., 2001). Uit het onderzoek van Jorissen et al. (2001) bleek dat familiebedrijven minder gebruik maken van formele budgetten en korte termijn plannen. Eveneens kwamen zij tot de conclusie dat familiebedrijven minder financiële controles uitvoeren. De bevindingen in de literatuur dat familiebedrijven minder controle uitvoeren dan niet-familiebedrijven worden ondersteund door de studie van Jorissen et al. (2001), maar enkel met betrekking tot de financiële prestatie-indicatoren. Uit de analyse van beloningssystemen bleek dat ook hier familiebedrijven minder soorten variabele beloningssystemen, zoals commissies of prestatiegerelateerde bonussen implementeren.

Astrachen en Kolenko (1994) constateerden dat er een positieve relatie bestaat tussen *human resource* praktijken en de inkomsten van het bedrijf. Hieruit blijkt dat het bedrijfseconomisch relevant is om zulke systemen te implementeren in het bedrijf. Ondanks deze bevindingen vinden we in de literatuur dat in familiebedrijven minder gebruik gemaakt wordt van formele, niet-financiële controlesystemen. De grote vraag blijft waarom dit is en of er, ondanks dat ze in mindere mate aanwezig zijn, toch behoefte is aan dergelijke systemen. In de case study zal getracht worden om nieuwe inzichten te vinden over deze problematiek.

5.1 Nepotisme

Nepotisme en favoritisme wordt vaak geassocieerd met leiderschap binnen familiebedrijven (Barnett & Kellermanns, 2006). Nepotisme is een mechanisme waarbij de voorkeur van een eigenaar of manager uitgaat naar het aannemen van familieleden in plaats van niet-verwante sollicitanten (Bellow, 2003). Nepotisme discrimineert dus niet-familieleden en het werd door Weber (1958) gekenmerkt als schadelijk zijnde voor de samenleving. Ook hebben enkele studies aangetoond dat nepotisme schadelijk kan zijn voor het bedrijf zelf (Bloom & Van Reenen, 2007). Zo kan het, zoals reeds eerder aangehaald, voorkomen dat niet alle familieleden actief binnen het bedrijf ook werkelijk waardevolle werkkrachten zijn of geschikt zijn voor de uitgeoefende functie, daar ze aangesteld zijn als een gevolg van nepotisme in plaats van verdienste (Dyer, 2003). Familieleden voelen het recht om hun aandeel in het familiebedrijf op te eisen, zij vragen voor jobs en kansen, ongeacht hun bekwaamheid. Er heerst het familieprincipe dat verwanten in nood altijd geholpen moeten worden (Lansberg, 1983). Door deze jobzekerheid voor de familieleden kan het voorvallen dat zij actief zijn binnen het bedrijf maar eigenlijk niet de juiste capaciteiten hebben of gebrek en kennis en ervaring ondervinden. De eigenaars bevinden zich hierdoor vaak in een moeilijke situatie waarin ze moeten kiezen tussen het aannemen van minder bekwame verwanten of het risico lopen tot het verbreken van hun familieband met een deel van de familie (Lansberg, 1983). Ook op het gebied van vergoedingen en beloningen van familieleden treedt hier het probleem van presteren en belonen op. Zo worden deze vergoedingen vaak bepaald op basis van behoeften en welzijn van het familielid in plaats van op de geleverde diensten (Lansberg, 1983). In verticale familierelaties, de relatie tussen ouders en kinderen, heerst er de morele verplichting van ouders om hun middelen zo te verdelen dat ze voorzien in de behoeften van hun kinderen. In de horizontale relaties, zoals de relaties tussen broers en zussen, heerst er de norm van gelijkheid en heeft elk individu recht op een gelijke verdeling van middelen. Deze vergoedingen zijn dus duidelijk niet gebaseerd op verdienste terwijl dit in het subsysteem, het bedrijf, wel het geval zou moeten zijn (Lansberg, 1983). Lansberg (1983) haalt aan dat sommige studies echter het tegengestelde aantonen en stellen dat familieleden net 'onderbetaald' worden. Eigenaars rechtvaardigen deze 'ondercompensatie' dan met het argument dat familieleden de plicht hebben om te helpen in het bedrijf (Lansberg, 1983). Het gemengde karakter van familiebedrijven maakt het voor de familiale oprichters of eigenaars dus moeilijk om werkwijzen te vinden die zowel consistent zijn met de normen van eerlijkheid ten opzichte van verdienste en eerlijkheid ten opzichte van de familierelaties (Lansberg, 1983).

Door de implementatie van bepaalde formele, niet-financiële controlesystemen kunnen bovenstaande 'problemen' als gevolg van nepotisme vermeden worden. Zo kan het invoeren van een formeel rekruteringsysteem ervoor zorgen dat er op een objectieve manier gerekruteerd wordt, en geen irrelevante criteria, zoals verwantschap de doorslag geven bij het aanwerven van nieuwe medewerkers.

5.2 Altruïsme

Familiebedrijven worden ook vaak geassocieerd met altruïsme. Van den Berghe en Carchon (2003) suggereren dat altruïsme een krachtig hulpmiddel is bij het begrijpen waarom familiebedrijven bestaan. Dyer (2003) verwoordt een gelijkaardig standpunt, met het argument dat het een unieke rol speelt in familiebedrijven die niet teruggevonden wordt in andere ondernemingen. Wanneer we gaan kijken wat altruïsme precies inhoudt, vinden we verschillende betekenissen. In de economie wordt altruïsme beschouwd als een nutsfunctie die het welzijn van een individu verbindt met die van andere individuen (Schulze et al., 2003). Deze opvatting van altruïsme wordt het meest toegepast in studies over familiebedrijven en wordt verder in deze thesis ook gehanteerd.

Agency theoretici zoals Fama en Jensen (1983) zijn er lang vanuit gegaan dat familierelaties agency kosten minimaliseren en agency problemen beperken. Zo kan men stellen dat de persoonlijke relaties en intieme kennis tussen familieleden voor een betere samenwerking, vertrouwen en communicatie kunnen zorgen waardoor men minder gebruik moet maken van controlemechanismen. Verwantschap gaat eveneens het eigenbelang en de conflicten die door eigenbelang veroorzaakt worden reduceren, dit door middel van de loyaliteit aan de familie en tevens ook het bedrijf. Daarbij komt nog het genereus gedrag van ouders ten opzichte van hun kinderen, waardoor het eigenbelang eveneens gereduceerd wordt (Schulze et al., 2003).

Dit positief beeld wordt echter niet ondersteund door de recentere studies. Zo stellen Schulze et al. (2001) dat altruïsme ook een 'dark side' omvat. Hoewel dat eigenbelang gereduceerd wordt en het positief is voor de loyaliteit en toewijding, treden er ook agency problemen op en krijgt men af te rekenen met free riding. Zo zullen familieleden al sneller voorzien worden van een werkgelegenheid of functie binnen het bedrijf die zij in een ander geval niet zouden krijgen. Deze voorrechten kunnen ervoor zorgen dat de nood aan controle net verhoogt aangezien ze aangenomen zijn op basis van verwantschap en niet omwille van hun professionele kwaliteiten. Op deze manier stelt altruïsme de familiale ondernemingen bloot aan *adverse selection* door gebrek aan bekwaamheid en gebrek aan inspanning. Hierdoor wordt controle noodzakelijk om te verzekeren dat beslissingen en activiteiten passend en evenredig zijn met de plaats en het niveau van gezag van de familiale agent (Schulze et al., 2001).

Als gevolg van altruïsme en nepotisme zullen bedrijven dus agency problemen ervaren (Schulze et al., 2003). Net zoals bij nepotisme maakt altruïsme het voor de eigenaar van het familiebedrijf moeilijk om onpartijdige beslissingen te nemen. Zo moet hij regelmatig de keuze maken tussen wat het beste is voor het bedrijf, voor zijn familie en voor hem (Schulze et al., 2002).

Ook hier kunnen formele, niet-financiële controlesystemen een oplossing bieden. Zo creëert een formeel, objectief prestatie evaluatiesysteem meer transparantie waardoor familieleden en niet-familieleden op gelijke voet geëvalueerd worden. Hierdoor wordt onder meer *colored performance evaluation* vermeden, waarbij familieleden eerder geëvalueerd worden voor wie ze zijn in plaats voor wat ze doen (Schulze et al., 2001).

Om deze tegenstrijdigheden met betrekken tot selectie, beoordeling, vergoeding, altruïsme en nepotisme te vermijden, stelt Lansberg (1983) de scheiding van management en eigenaarschap als een effectieve oplossing. Zo zal er, naast verwantschap, ook gekeken worden naar de vaardigheden en bekwaamheid bij de selectie van personeel. Ook op basis van vergoeding, evaluatie en opleiding zal er een objectievere aanpak gehanteerd worden (Lansberg, 1983). In tegenstelling tot deze scheiding van management en eigenaarschap, aangehaald door Lansberg (1983), stellen wij in deze masterproef dat, ongeacht de overlap in eigendom en management, het invoeren van formele controlesystemen een ideale oplossing biedt om deze tegenstrijdigheden te vermijden. Hoe dit door de familiebedrijven zelf ervaren wordt zal in de case study onderzocht worden. Waarom zij geen of net wel gebruik maken van dergelijke controlesystemen en welke invloed dit heeft op de werking binnen het bedrijf. Eveneens zullen de drijfveren voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen onderzocht worden.

5.3 Family charter

Het ontbreken van regels met betrekking tot de toekomstige samenwerking is veelal de bron van conflicten binnen een familiebedrijf. Naast de financiële planning omtrent de overdracht van de onderneming is het belangrijk om ook aandacht te besteden aan potentiële discussiepunten die door deze overdracht kunnen ontstaan. Deze punten vooraf bespreken en documenteren kunnen naar de toekomst toe tal van conflicten vermijden (Lievens, 2009). Een formeel, niet-financieel controlesysteem, specifiek voor familiebedrijven, dat hier een oplossing voor kan bieden is het '*family charter*'. Dit is een geschreven overeenkomst tussen familieleden betreffende bedrijfsgerelateerde kwesties, zoals de nagestreefde waarden, de governance van het bedrijf, taakverdelingen, bevoegdheden en de rol van familieleden (Lievens, 2009). Een *family charter* kan ook kwesties omvatten zoals de vereisten voor familieleden om tewerkgesteld te worden in de onderneming (studies, leeftijd, ...) en welke de vereisten zijn om lid te worden van het management. Aangezien dit controlesysteem specifiek voor familiale onderneming is werd er gekozen om dit reeds kort toe te lichten in deze literatuurstudie.

Code Buysse (d.i. een code, actief in België, die aanbevelingen omvat voor de wijze waarop niet-beursgenoteerde ondernemingen worden bestuurd en gecontroleerd) raadt familiebedrijven aan om een aantal spelregels vast te leggen in een familiaal charter waaraan familieleden zich kunnen houden. Spelregels met betrekking tot onder andere de eigendom van het familiebedrijf, de rol van niet-familieleden binnen het bedrijf, de conflictregeling, enz. Tevens stelt Code Buysse voor, als een specifieke aanbeveling voor familiale ondernemingen, het organiseren van een familieforum (Code Buysse II, 2009).

Aangezien deze vorm van formeel, niet-financieel controlesysteem erg behulpzaam kan zijn bij het vermijden van conflicten en reduceren van nepotisme en altruïsme binnen familiebedrijven zal in de case study nagegaan worden of de geselecteerde bedrijven hier gebruik van maken en of zij dit controlesysteem als noodzakelijk beschouwen binnen het familiaal bedrijf.

5.4 Familieleden en niet-familieleden

Kwesties van eerlijkheid, rechtvaardigheid, vertrouwen en agency relaties zijn veelbesproken wanneer het gaat over familiale en niet-familiale werknemers in een familiebedrijf. Veel familiebedrijven moeten namelijk vertrouwen op niet-familieleden om te kunnen functioneren en succesvol te zijn. Een grote uitdaging waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden is dus het effectief beheren van niet-familieleden (Chua, Chrisman & Sharma, 2003). Dit houdt onder meer het aantrekken en behouden van hoog bekwame werknemers in die bijdragen tot het succes van het bedrijf.

Niet-familieleden kunnen zich in complexe en onzekere situaties bevinden aangezien ze deel uitmaken van het bedrijfssysteem maar niet van de familie (Mitchell et al., 2003). Uit onderzoek is gebleken dat niet-familieleden mogelijk bezorgd zijn over de afwezigheid van eerlijkheid door het gebrek aan formele, niet-financiële controlesystemen, meer bepaald deze met betrekking tot het personeelsbeleid binnen het familiebedrijf (Van der Heyden et al., 2005). Hoewel James (1999) stelt dat expliciete formele contractuele relaties, als in geschreven overeenkomsten, in een familiebedrijf effectiever zijn dan informele relaties, zullen deze laatstgenoemden vaak aanwezig zijn door de voorkeur aan persoonlijke, sociale controle in plaats van formele controle. Niet-familieleden zullen zich dan mogelijk vragen stellen over de betrouwbaarheid en eerlijkheid van het systeem binnen het familiebedrijf (Barnett & Kellermanns, 2006).

Zoals eerder vermeld, spelen altruïsme en nepotisme vanzelfsprekend ook een rol in het onderscheid tussen familieleden en niet-familieleden. Deze begrippen werden besproken in hoofdstuk 4 en 5.

Hoofdstuk 6: Propositions

Alvorens over te stappen naar de uitvoering van het onderzoek werden op basis van de literatuurstudie enkele propositions geformuleerd. In de literatuur vinden we namelijk al een aantal bevindingen over het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen in familiebedrijven. Om deze bevindingen duidelijk weer te geven en op een duidelijke manier te kunnen onderzoeken in de case study, werden onderstaande propositions opgesteld. Deze worden vervolgens in de case study onderzocht en geanalyseerd en de bevindingen uit het onderzoek zullen verder besproken worden onder puntje '6.6. Resultaten'. Met uitzondering van propositions 1a en 5 geven de opgestelde propositions allemaal mogelijke drijfveren weer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen die werden afgeleid uit voorgaand academisch onderzoek. Propositions 1a en 5 schuiven redenen naar voor waarom er net minder gebruik gemaakt wordt van dergelijke controlesystemen in familiale ondernemingen.

6.1 Propositie 1

Propositie 1: De omvang van een familiebedrijf heeft invloed op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen.

Omdat de definiëring van deze propositie eerder kwantitatief van aard is zal de eerste propositie onderzocht worden aan de hand van twee subproposities. In de interviews wordt dieper ingegaan op onder andere de toenemende complexiteit als gevolg van groei in grootte binnen het bedrijf. Dit valt moeilijker te onderzoeken via een kwantitatieve methode maar kan perfect nagegaan worden via kwalitatief onderzoek. Via enkele subproposities wordt getracht om een duidelijker beeld van propositie 1 weer te geven.

Uit onderzoek blijkt dat in België meer kleine dan grote familiale ondernemingen aanwezig zijn (Ceysens, 2008). Ook vonden onder andere Klein (2000) en Jorissen et al. (2001) dat familiebedrijven aanzienlijk kleiner zijn dan niet-familiebedrijven. Uit de onderzoekspopulatie van Jorissen et al. bleek dat in familiebedrijven gemiddeld 29 werknemers tewerkgesteld zijn terwijl er dit in niet-familiebedrijven maar liefst 200 zijn.

In kleine bedrijven is het zo dat de manager vaak nog in staat is om door middel van persoonlijke observatie de controle te behouden. In dat geval wordt er vaak gebruik gemaakt van informele controle in plaats van formele controle (Flamholtz & Randle, 2007). Deze bevinding wordt bevestigd in het onderzoek van Ceysens (2008) waarin gesteld wordt dat familiebedrijven vaak klein in omvang zijn en er bij kleinere bedrijven vaak minder aandacht besteed wordt aan formele procedures. Op basis hiervan kan volgende propositie geformuleerd worden.

Propositie 1a: Daar familiebedrijven meestal kleine bedrijven zijn wordt er minder gebruik gemaakt van formele, niet-financiële controlesystemen.

Naarmate een onderneming groeit en de grootte toeneemt begint het bedrijf groeipijnen te ervaren. De manager is niet meer in staat om alles persoonlijk te controleren waardoor controlesystemen onmisbaar worden (Flamholtz & Randle, 2007). Wanneer een bepaalde grootte bereikt wordt heeft de organisatie meer nood aan formele planning, duidelijk gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden en formele controlesystemen. Veel praktijken en procedures moeten met andere woorden geformaliseerd worden (Flamholtz & Randle, 2007). Deze behoefte wordt in grote mate gecreëerd door de groei in werknemersaantal. Eveneens zullen groeiende bedrijven aan strengere regels, opgelegd door de overheid, moeten voldoen. Hierdoor stijgt de complexiteit in de onderneming en wordt een grotere behoefte aan controlesystemen ervaren (Flamholtz & Randle, 2007).

Hoewel veel familiebedrijven kleine ondernemingen zijn, wil dit uiteraard niet zeggen dat familiebedrijven niet groot kunnen zijn (Ceysens, 2008). Zo telt België ook een aantal grote, beursgenoteerde familiale onderneming zoals Colruyt, Delhaize en Bekaert. In deze masterproef wordt geopteerd voor niet-beursgenoteerde ondernemingen en worden Veldeman Bedding en JBC geïnterviewd voor de groep van grote ondernemingen. Vanaf een bepaalde grootte zal informele controle echter niet meer volstaan om de complexiteit van de onderneming te ondersteunen. Voornamelijk het aantal werknemers creëert de behoefte aan een formelere structuur en controle. Het voorgenoemde leidt tot volgende propositie.

Propositie 1b: Door de toenemende complexiteit binnen een familiebedrijf als gevolg van groei in grootte wordt er meer behoefte ervaren aan formele, niet-financiële controlesystemen.

6.2 Propositie 2

De eigenheid van een familiebedrijf kan onderscheiden worden van deze van niet-familiebedrijven door middel van een aantal eigenschappen. Eén daarvan is de continuïteit van het bedrijf. Onder continuïteit binnen familiebedrijven wordt voornamelijk de opvolging en overdracht van de leiding naar de volgende generatie verstaan (Ceysens, 2008). Volgens Lievens (2001) blijft de opvolging de grootste uitdaging voor een familiebedrijf. Ondanks het feit dat 2 op 3 familiale eigenaars wensen dat het bedrijf eigendom van de familie en kinderen blijft, blijkt dat minder dan 66% van de familiale ondernemingen na de tweede generatie nog in handen is van de familie. Slechts 13% overleeft de derde generatie. Deze cijfers zijn voornamelijk te wijten aan het feit dat opvolging meestal een emotioneel gebeuren is waarbij spanningen tussen bedrijf, familie en eigendom een hoogtepunt bereiken (Lievens, 2001). Voor een geslaagde overdracht is het belangrijk dat er een schriftelijk totaalplan opgesteld wordt met actiepunten die betrekking hebben op het bedrijf, de overdrager, de opvolger, de familie en de eigendom (Lievens, 2001).

Voor de overdracht is het eveneens belangrijk op welke manier familiebedrijven hun opvolgers selecteren (Flamholtz & Randle, 2007). Zoals eerder vermeld hoopt 2 op 3 familiale eigenaars dat het bedrijf in eigendom van de kinderen blijft. Het komt dus vaak voor dat het als vanzelfsprekend wordt gezien dat de leiding in handen van de familie blijft en familieleden de hoogste functies binnen het bedrijf invullen. In veel familiebedrijven is de aanwezigheid van bekwame erfgenamen bijgevolg zeer belangrijk voor het waarborgen van de continuïteit van de onderneming.

Om de overdracht vlot te laten verlopen is het eveneens belangrijk om aandacht te besteden aan potentiële discussiepunten. Deze dienen best op voorhand besproken en gedocumenteerd te worden. Het opstellen van een familiaal charter biedt hiervoor een goede oplossing. In dergelijk charter kunnen afspraken over de toekomstige samenwerking vastgelegd worden waardoor conflicten vermeden worden (Lievens, 2009). Het familiaal charter is dan ook een belangrijk voorbeeld van een formeel, niet-financieel controlesysteem binnen familiebedrijven.

Het voorgaande leidt tot onderstaande propositie.

Propositie 2: De opvolging binnen een familiebedrijf creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

6.3 Propositie 3

Wanneer men het heeft over conflicten binnen een familiebedrijf kan dit zowel gaan over conflicten met werknemers, familieleden als met andere stakeholders. Om een goede sfeer en werking binnen het bedrijf te kunnen garanderen is het eerst en vooral belangrijk dat de relatie tussen familieleden onderling goed gemanaged wordt (Flamholtz & Randle, 2007). Wanneer dit niet het geval is kunnen conflicten ontstaan die mogelijk een negatief effect op het familiebedrijf hebben. In hoofdstuk 2 werden reeds 3 subsystemen binnen familiebedrijven besproken die regelmatig onderlinge conflicten kunnen veroorzaken. Zo bestaat een familiebedrijf uit de familie, de eigenaars van het bedrijf en het bedrijf zelf (Taqiuri & Davis, 1996). Wanneer er conflicten aanwezig zijn kan dit onder andere negatieve gevolgen hebben voor de werking en continuïteit van de onderneming. Zo kunnen er in het ergste geval conflicten tussen familieleden ontstaan waardoor men genoodzaakt is om uit het bedrijf te stappen of zelfs het bedrijf stop te zetten. Eveneens kan het voorvallen dat het ene familielid nieuwe systemen en verbeteringen in het bedrijf wil implementeren terwijl andere familieleden de noodzaak hiervan niet inzien of niet achter dergelijke noodzakelijke veranderingen staan. Nog een situatie die voor conflicten kan zorgen is wanneer familieleden wel aandeelhouder zijn maar niet actief zijn binnen het bedrijf. Het is dan van grootste belang om duidelijke formele afspraken te maken om principaal-agent conflicten en agency kosten te minimaliseren. Bijvoorbeeld met behulp van een familiaal charter. Verder kunnen ook conflicten met of tussen werknemers leiden tot meer behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen, zoals formele jobomschrijvingen, evaluatie en planning. Op basis hiervan kunnen we volgende propositie formuleren.

Propositie 3: *Conflicten binnen het familiebedrijf creëren een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.*

6.4 Propositie 4

Een mogelijke drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven is de aanwezigheid van formele instituties. In België bestaat onder andere de corporate governance code, code Buysse II. Deze code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen omvat aanbevelingen voor de wijze waarop ondernemingen bestuurd en gecontroleerd worden (Code Buysse II, 2009). Corporate governance speelt volgens deze code een belangrijke rol om de continuïteit, inzonderheid in familiebedrijven, te garanderen. Eveneens vormt het een troef naar de rekruteringsmarkt en kan het bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming (Code Buysse II, 2009). Naast deze corporate governance code zijn er nog het Belgisch erfrecht, de vennootschapswetgeving en regels opgelegd door de overheid die aanleiding geven tot de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Deze kunnen in sommige sectoren zelfs verplicht zijn. Deze aanwezigheid van formele instituties leidt tot volgende propositie.

Propositie 4: *De aanwezigheid van formele instituties binnen familiebedrijven zijn een drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen.*

6.5 Propositie 5

Uit onderzoek van Lyman (1991) bleek dat managers van familiebedrijven een persoonlijkere benadering gebruiken en minder op formele schriftelijke richtlijnen vertrouwen. Ook Daily & Dollinger (1992), Cromie et al. (1995) en Westhead (1997) vonden dat familiebedrijven beduidend minder gebruik maken van formele, niet-financiële controlesystemen zoals planning, rekrutering en evaluatie van het personeel. Daily en Dollinger (1992) geven in hun studie aan dat deze resultaten verklaard kunnen worden door de wens van familiebedrijven om persoonlijke, sociale controle te behouden in plaats van onpersoonlijke, formele procedures te implementeren om het gedrag van het personeel en de bedrijfsprocessen op te volgen (Jorissen et al., 2001). Onderstaande propositie wordt hieromtrent geformuleerd.

Propositie 5: *In familiebedrijven is er de wens om persoonlijke, sociale controle te behouden in plaats van onpersoonlijke, formele procedures te gebruiken.*

6.6 Propositie 6

In hoofdstuk 4 werd dieper ingegaan op de agency theorie en zijn rol binnen familiebedrijven. Het minimaliseren van agency kosten en agency problemen vormt eveneens een drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven. Jensen & Meckling (1976) stellen dat de implementatie van formele governance en management controlesystemen manieren zijn om de belangen en acties van de agent en principaal op één lijn te brengen. Anders dan in niet-familiale ondernemingen houdt men in familiale ondernemingen zowel rekening met de belangen van het bedrijf als met de belangen van de familie (Lansberg, 1983). Hierdoor zal het nemen van beslissingen en het bereiken van de doelstellingen complexer zijn binnen een familiebedrijf (Chua et al., 2009). Naast propositie 6 worden vier subproposities opgesteld.

Propositie 6: De aanwezigheid van agency conflicten binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Het agency probleem *moral hazard* vindt zijn oorsprong in de informatieasymmetrie. Door de overdracht van bevoegdheid wordt er informatieasymmetrie gecreëerd wat het voor de agenten mogelijk maakt om deel te nemen aan activiteiten die, wanneer ze niet gecontroleerd worden, de prestaties van de onderneming kunnen bedreigen (Jensen & Meckling, 1976). Zo zal de agent in bepaalde situaties over meer informatie beschikken dan de principaal en omgekeerd. Wanneer de principaal deze acties van de agent niet kan waarnemen spreekt men van *moral hazard*. Om deze *moral hazard* te reduceren kan de principaal het gedrag van de agenten controleren (Schulze et al., 2001).

Propositie 6a: De aanwezigheid van moral hazard binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Hoewel altruïsme in elke organisatie kan voorkomen, wordt verondersteld dat de mate van altruïsme binnen familiebedrijven hoger is (Schulze et al., 2001). Altruïsme leidt ertoe dat elk familielid op lange termijn aandacht besteedt aan de behoeften en het welzijn van de andere familieleden (Lansberg, 1983). In de traditionele agency theorie stellen agency theoretici zoals Fama en Jensen (1983) dat familierelaties agency kosten minimaliseren en agency problemen beperken. Zo kunnen persoonlijke relaties en intieme kennis tussen familieleden voor een betere samenwerking, vertrouwen en communicatie zorgen waardoor men minder gebruik moet maken van controlemechanismen. Wanneer men echter naar de nieuwe inzichten binnen de agency theorie gaat kijken merkt men dat er ook agency problemen optreden die specifiek zijn voor familiebedrijven als gevolg van onder andere altruïsme. Zo kan men af te handelen krijgen met *free riding*, minder bekwame familieleden en *adverse selection*. Altruïsme maakt het voor de familiale eigenaar eveneens moeilijk om onpartijdige beslissingen te nemen (Schulze et al., 2002). Hieruit volgt volgende propositie.

Propositie 6b: De aanwezigheid van altruïsme binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Bij de aanwezigheid van nepotisme gaat de voorkeur van een eigenaar of manager uit naar het aannemen van familieleden in plaats van niet-verwante sollicitanten (Bellow, 2003). Door de frequente aanwezigheid van nepotisme binnen familiebedrijven is het mogelijk dat niet alle familieleden die actief zijn binnen het bedrijf ook werkelijk waardevolle werkkrachten zijn of geschikt zijn voor hun uitgeoefende functie. Dit omdat ze aangesteld zijn als gevolg van nepotisme in plaats van verdienste (Dyer, 2003). Eveneens kan het voorvallen dat familieleden het als hun recht zien om hun aandeel in het familiebedrijf op te eisen en om jobs en kansen te vragen, ongeacht hun bekwaamheid (Lansberg, 1983). Hierdoor kunnen eigenaars zich in een moeilijke situatie bevinden waarin ze moeten kiezen tussen het aannemen van minder bekwaame verwanten of het verbreken van hun familieband met een deel van de familie (Lansberg, 1983). De implementatie van formele rekruteringsprocedures en eventueel een familiaal charter kan hier een mogelijke oplossing bieden aangezien er op deze manier een objectievere manier van rekrutering plaatsvindt. Onderstaande propositie wordt op basis van voorgenoemde geformuleerd.

Propositie 6c: De aanwezigheid van nepotisme binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Jensen en Meckling (1976) concludeerden dat de kosten voor het reduceren van agency problemen het laagst zijn wanneer de eigenaar actief lid is van het management van de onderneming. Deze structuur van manager-eigenaar is in de meeste familiebedrijven aanwezig. Ook Chua et al. (2009) zijn het erover eens dat de scheiding van eigendom en management extra kosten met zich meebrengt die niet bestaan in ondernemingen met een manager-eigenaar structuur (James, 1999). Omdat de eigenaar en manager eenzelfde persoon zijn is er minder sprake van asymmetrische informatie, opportunistisch gedrag en doelenconflicten. Agency kosten zullen in dit geval minder aanwezig zijn doordat bijvoorbeeld de scheiding van beslissingen overbodig is (Fama & Jensen, 1983). Volgens de traditionele agency theory zorgt het aandeelhouderschap van familieleden eveneens voor een daling van de agency kosten (Jensen & Meckling, 1976). Strijdig hiermee ziet de nieuwe agency theory dit familiaal aandeelhouderschap als een stijging van de agency kosten. Bovenstaande wordt onderzocht aan de hand van volgende propositie.

Propositie 6d: Door de manager-eigenaar structuur binnen familiebedrijven heeft men minder nood aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Het minimaliseren van agency conflicten zal onderzocht worden als een mogelijke drijfveer voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven. In de interviews zullen een aantal vragen gesteld worden die betrekking hebben op de vorige subproposities. Deze agency conflicten binnen familiebedrijf zijn echter niet altijd even eenvoudig te achterhalen.

6.7 Propositie 7

In hoofdstuk 5 werd aangehaald dat familiebedrijven, naast familieleden, meestal ook op niet-familieleden moeten vertrouwen om te kunnen functioneren en succesvol te zijn. Het effectief beheren van niet-familieleden wordt door Chua et al. (2003) gezien als een grote uitdaging waar familiebedrijven mee geconfronteerd worden. Deze aanwezigheid van zowel familieleden als niet-familieleden is echter ook voor de niet-familieleden zelf niet altijd even eenvoudig. Zij bevinden zich vaak in complexe en onzekere situaties aangezien ze deel uitmaken van het bedrijf maar niet van de familie (Mitchell et al., 2003). Zo kan het voorvallen dat, wanneer er een vorm van nepotisme aanwezig is binnen het bedrijf, zij zich achtergesteld gaan voelen ten opzichte van familieleden. Niet-familieleden worden dan met andere woorden 'gediscrimineerd' aangezien de voorkeur uitgaat naar familieleden. In deze masterproef werd de keuze gemaakt om niet alleen vanuit het standpunt van de zaakvoerder of familielid te kijken maar ook vanuit het standpunt van een niet-familielid. Het kan immers voorvallen dat de perceptie van de zaakvoerder en dus familielid anders is dan deze van een niet-familielid. Zo kan het zijn dat de zaakvoerder geen problemen ziet of ervaart bij de aanwerving van zijn kinderen en dus geen controlesystemen nodig acht, terwijl een niet-familiale werknemer mogelijk wel problemen ondervindt door de onbekwaamheid of onervarenheid van de kinderen en bijgevolg wel de behoefte aan controlesystemen ervaart. De aanwezigheid van zowel familieleden als niet-familieleden leidt tot de formulering van onderstaande propositie.

Propositie 7: Niet-familieleden ervaren meer behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Hoofdstuk 7: Case study

7.1 Methodologie

Binnen deze masterproef werd de keuze gemaakt voor een kwalitatief onderzoek binnen familiale ondernemingen. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op het verkennen en begrijpen van een thema of vraagstuk. Deze voorkeur voor kwalitatief onderzoek komt voort uit de interesse in *hoe* en *waarom* familiebedrijven al dan niet gebruik maken van formele, niet-financiële controlesystemen. Yin (2009) stelt dat de "hoe" en "waarom" vragen leiden tot het gebruik van een case studie, welke in deze masterproef gehanteerd zal worden. Om dit onderzoek aan de bestaande, reeds eerder besproken, literatuur te koppelen werden een aantal proposities vooropgesteld welke onderzocht zullen worden in de case study.

Als onderzoeksmethode werd er gekozen voor diepte-interviews. Dit omwille van het feit dat kwalitatief onderzoek toelaat om de ervaringen en belevingen vanuit het perspectief van de respondent waar te nemen. Verschillende onderzoekers stellen dat wanneer het gaat over familiebedrijven, het belangrijk blijkt om mensen te interviewen van verschillende generaties, met verschillende formele relaties ten opzichte van het bedrijf en zowel familieleden en niet-familieleden op verschillende niveaus binnen het bedrijf (Ainsworth & Wolfram-Cox, 2003; Hamilton, 2006; Nordqvist & Melin; 2009). Familie/niet-familie en generatieverschillen zijn namelijk hetgeen een familiebedrijf van andere soorten ondernemingen onderscheidt (Sharma, 2004). Om een globaal beeld te krijgen vond er per familiebedrijf een interview plaats met zowel een familielid als met een niet-familielid. Door de case study techniek met interviews wordt de mogelijkheid gecreëerd om het onderwerp vanuit verschillende perspectieven te benaderen. De mening van de twee verschillende groepen wordt vervolgens vergeleken wat betreft hun perceptie over de behoefte aan controlesystemen binnen familiebedrijven. Er wordt dus niet vanuit één standpunt gekeken, maar vanuit verschillende. Zo kan het bijvoorbeeld voorvallen dat de eigenaar geen agencyproblemen ziet terwijl een niet-familiale medewerker dat wel doet. De diepte-interview methode biedt eveneens de mogelijkheid om de vragen aan te passen aan het bedrijf en de geïnterviewde persoon in kwestie. Er kan op deze manier onderzocht worden wat de drijfveren zijn voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen en of er verschillen zijn in de hantering van deze controlesystemen op familieleden en niet-familieleden. Door de interviews met zowel familielid als niet-familielid kan eveneens nagegaan worden hoe deze twee groepen dit zelf ervaren.

Er werden verschillende bedrijven geselecteerd waarin telkens met twee personen actief binnen het bedrijf een interview afgenomen werd. In deze masterproef werd met andere woorden gebruik gemaakt van een *multiple case studie*. Deze methode biedt de mogelijkheid om de gevonden resultaten met elkaar te vergelijken. Eisenhardt (1989) stelt dat onderzoekers cases moeten toevoegen tot theoretische verzadiging bereikt is. Dit is het punt waarop incrementeel leren minimaal is omdat de onderzoekers fenomenen waarnemen die ze eerder gezien hebben (Glaser &

Strauss, 1967). In de praktijk gaat deze theoretische verzadiging echter vaak gepaard met bijvoorbeeld tijd en geld en worden het aantal cases op voorhand bepaald. Eisenhardt (1989) concludeert dat een aantal tussen 4 en 10 cases meestal goed werkt. Het aantal geïnterviewde personen en bedrijven werd in deze masterproef dus gaandeweg bepaald afhankelijk van de verkregen resultaten. Er werd een minimum van 5 bedrijven vooropgesteld. Uiteindelijk werd er geopteerd om 6 bedrijven te selecteren voor het uitvoeren van de case study.

Om de onderzoeksgroep af te bakenen wordt er bij de selectie van de verschillende bedrijven rekening gehouden met een aantal kenmerken. Zo moeten de geselecteerde bedrijven aan volgende criteria beantwoorden:

- Familiebedrijf
 - Meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie;
 - een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie. (Ceysens, 2008)
 - Ze zien zichzelf als een familiebedrijf
- Hoofdzetel is in België, Vlaanderen gevestigd
- Private, dit zijn niet-beursgenoteerde, ondernemingen
- De 2^{de} of 3^{de} generatie is actief binnen het bedrijf

Binnen dit onderzoek wordt als familie beschouwd, mensen die door bloedverwantschap of door het huwelijk met elkaar verbonden zijn.

Zoals in vorige hoofdstukken besproken zijn formele, niet-financiële controlesystemen erg belangrijk binnen een bedrijf. Grote bedrijven (+250 werknemers) zullen dergelijke systemen al meer ingevoerd hebben dan kleine bedrijven. Toch blijkt dat er eenzelfde soort nood is bij KMO's, echter zijn in deze bedrijven in de meeste gevallen dergelijke controlesystemen nog niet ingevoerd. Tevens komen familiebedrijven het vaakst voor in de groep van KMO's. In deze masterproef wordt bijgevolg gekozen om vier KMO's op te nemen in het onderzoek. Als definitie van KMO's wordt gekeken naar de officiële Europese definitie van kleine en middelgrote ondernemingen, welke aangeeft dat een onderneming 250 werknemers of minder zou moeten hebben, een maximale omzet van €50 miljoen of een maximaal balanstotaal van €43 miljoen.

Naast kmo's wordt er gekozen om ook twee grote ondernemingen (≥ 250 werknemers) te selecteren om zodoende een verschil in het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen te kunnen nagaan. Crijns et al. (2000) concludeerden reeds op basis van hun onderzoek naar HRM-praktijken dat de bedrijfsgrootte en de mate van ondernemingsgroei een belangrijke invloed uitoefenen op formele HRM-praktijken in familiebedrijven.

Daar de geselecteerde bedrijven in dit onderzoek verschillende werknemersaantallen hebben en in verschillende sectoren actief zijn is er het nadeel dat de geselecteerde bedrijven geen homogene groep vormen. Dit is echter een bewuste keuze naar aanleiding van de vooropgestelde te testen proposities. Zo wordt er bijvoorbeeld onderzocht of de toenemende complexiteit als gevolg van

groei in grootte van een onderneming invloed heeft op de behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Op basis van de literatuur merken we dat er over het algemeen minder controlesystemen aanwezig zijn binnen familiebedrijven. Toch blijkt uit studies dat het hebben van controlesystemen binnen familiebedrijven nuttig is en het theoretisch gezien bepaalde voordelen kan bieden. In deze masterproef wordt nagegaan hoe deze discrepantie verklaard kan worden. Door de keuze voor interviews met verschillende groepen (familieleden en niet-familieleden), kan nagegaan worden of deze discrepantie mogelijk te maken heeft met o.a. de tegengestelde perceptie van agency problemen door familieleden en niet-familieleden.

7.2 Interviewtechniek

De gebruikte interviews zijn open en semi-gestructureerd en worden opgebouwd rond vooraf bepaalde basisvragen (zie bijlage 1 & 2). Deze basisvragen worden opgesteld aan de hand van voorafgaande literatuurstudie en werden gedurende het interview verder aangevuld. Op deze manier is het mogelijk om dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten. Om te beginnen wordt een korte voorstelling van het onderzoek gegeven zodat de respondenten weten waarover de masterproef handelt en om ervoor te zorgen dat we op dezelfde golflengte zitten. Vervolgens vindt er een korte kennismaking over de respondent en het bedrijf plaats waarin onder andere de generatie, sector, opleidingen, etc. besproken worden. In het volgende gedeelte wordt dieper ingegaan op het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen en de mate waarin zowel familieleden als niet-familieleden de behoefte voor dergelijke controlesystemen ervaren. De interviews vinden plaats in het bedrijf zelf.

7.2.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij het hanteren van case study is het belangrijk dat het onderzoek aan de criteria validiteit en betrouwbaarheid voldoet. Wanneer we kijken naar validiteit beschrijven Denzin & Lincoln (1994) dit als volgt:

"The construct validity of a procedure refers to the extent to which a study investigates what it claims to investigate, that is, to the extent to which a procedure leads to an accurate observation of reality."

De validiteit van een interview kan nagegaan worden en eventueel worden verhoogd door gebruik te maken van verschillende informatiebronnen (Baarda & van der Hulst, 2012). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van zowel interviews met familieleden als met niet-familieleden. Door het gebruik van twee verschillende informatiebronnen binnen éénzelfde bedrijf kan nagegaan worden of de twee 'informatiebronnen' overeenstemmende antwoorden geven waardoor eveneens de mate

van validiteit van de interviews nagegaan kan worden. Een andere manier om de validiteit te verhogen is door het stellen van zoveel mogelijk concrete vragen (Baarda & van der Hulst, 2012), wat ook in dit onderzoek getracht wordt om uit te voeren.

De tweede criterium betrouwbaarheid wordt door Silverman (2005) als volgt omschreven:

"the degree of consistency with which instances are assigned to the same category by different observers or different occasions." (p. 210)

Betrouwbaarheid verwijst met andere woorden naar de afwezigheid van een toevallige fout, waardoor andere onderzoekers tot dezelfde inzichten komen wanneer zij de studie volgens dezelfde stappen opnieuw uitvoeren (Denzin & Lincoln, 1994). Met betrekking tot de gegevens voortkomend uit een interview suggereert Silverman (2005) een aantal middelen voor het verhogen van de betrouwbaarheid, waaronder het opnemen van face-to-face interviews, het zorgvuldig neerschrijven van deze opnames, codering van antwoorden op open vragen en de presentatie van lange extracten van deze gegevens in het onderzoeksrapport. Deze methodes worden in deze masterproef toegepast.

7.3 Analyse

Zoals hierboven reeds vermeld, wordt van alle interviews een geluidsopname gemaakt waardoor het mogelijk is om de interviews achteraf zorgvuldig neer te schrijven en te analyseren. Voor de analyse van case studies stelt Yin (2009) het gebruik van *Pattern Matching* als één van de meest gewenste technieken. *Pattern Matching* vergelijkt twee *patterns* om op deze manier te bepalen of ze overeenkomen of verschillen. Bij deze techniek worden de vooropgestelde proposities, theoretisch verwachte patronen, vergeleken met de geobserveerde patronen of anders gezegd, de resultaten die voortkomen uit het onderzoek. Deze vergelijkingen resulteren vervolgens in een bevestiging of weerlegging van de vooropgestelde propositie of hypothese (Yin, 2009).

Voor de verwerking van de interviews zal de verzamelde data gereduceerd en gecodeerd worden. De antwoorden van de respondenten worden zorgvuldig geanalyseerd waarna ze gelinkt worden aan de relevante thema's afgeleid uit de literatuur en proposities. De fragmenten uit de interviews worden vervolgens onderverdeeld in codes en subcodes. Deze codes zijn verschillende categorieën die gelinkt zijn aan de proposities en afgeleid werden uit de antwoorden van de respondenten. Voor de verwerking van deze fragmenten en codes wordt gebruik gemaakt van Excel.

De codes en subcodes voor de verwerking van interviews worden hieronder weergegeven:

- Complexiteit
 - Aantal werknemers
 - Klein bedrijf

- Groei
- Continuïteit
 - Opvolging
 - Conflicten
- Formele instituties
- Voorkeur persoonlijke sociale controle
- Agency conflicten
 - Moral Hazard
 - Altruïsme
 - Nepotisme
 - Manager-eigenaar structuur

7.4 Individuele cases

In totaal nemen 6 familiebedrijven deel aan dit onderzoek. Deze bedrijven zullen in onderstaande puntjes elk individueel besproken worden. In tabel 1 wordt een overzicht weergegeven van alle geselecteerde bedrijven en in tabel 2 wordt een overzicht opgenomen van de geïnterviewde respondenten. In tabel 1 wordt per bedrijf de sector, het aantal werknemers en de generatie(s) actief binnen het bedrijf weergegeven.

Bedrijf	Sector	Aantal werknemers	Generatie
Croes	Bouwsector	± 100	2 ^{de} en 3 ^{de} generatie
Belisol Hasselt	Bouwsector	± 50	1 ^{ste} en 2 ^{de} generatie
Gielen Recyclage	Transport en recyclage	± 85	1 ^{ste} en 2 ^{de} generatie
Alelek	Groothandel	± 75	1 ^{ste} en 2 ^{de} generatie
Veldeman Bedding	Meubelindustrie	± 275	2 ^{de} generatie
JBC	Detailhandel	± 250	2 ^{de} generatie

Tabel 1: Geselecteerde bedrijven

In onderstaande tabel 2 worden per bedrijf de twee geïnterviewde personen weergegeven, namelijk het familielid en niet-familielid, samen met hun functie binnen het bedrijf. Bij de familieleden wordt eveneens hun generatie binnen het bedrijf weergegeven.

Bedrijf	Familielid	Functie	Generatie	Niet-familielid	Functie
Croes	Joeri Croes	Zaakvoerder	2 ^{de}	Mariette Stiers	Boekhouding
Belisol	Patricia Alen	Bestuurder	2 ^{de}	Cindy Huwé	Planning / Organisatie
Gielen Recyclage	Sabine Gielen	Zaakvoerder	2 ^{de}	Diane Haesen	Hoofd administratie
Alelek	Hein De Bruyn	Zaakvoerder	2 ^{de}	Jos Digneffe	Verkoopdirecteur
Veldeman Bedding	Marc Veldeman	Gedelegeerd bestuurder	2 ^{de}	Geert Geerkens	Directeur Verkoop & Marketing
JBC	/	/	/	Persoon X	Manager

Tabel 2: Geïnterviewde personen

Na de uiteenzetting van de interviews per familiebedrijf, worden, in het begin van hoofdstuk 8, de verschillende cases vanuit vogelperspectief bekeken en besproken hoe zij aan elkaar gelinkt zijn of van elkaar verschillen.

7.4.1 Croes B.V.B.A.

Het eerste familiebedrijf dat bezocht werd is Croes B.V.B.A.. Deze bouwonderneming, gelegen te Geetbets, is gespecialiseerd in grond- en afbraakwerken, grondstabilisatie, wegeniswerken en nog veel meer. Het bedrijf telt ongeveer 100 werknemers, waaronder 9 familieleden. Bij deze familieleden bevinden zich zowel arbeiders als managers. De zaakvoerder van deze familieonderneming is momenteel Joeri Croes en hij werd tevens geïnterviewd voor dit onderzoek. De wortels van het bedrijf reiken tot meer dan 100 jaar terug in de tijd met de opstart van een bescheiden kolenhandel. De huidige firma Croes werd opgericht in 1977 en stond sindsdien onder leiding van 5 broers. Momenteel is het bedrijf in handen van Joeri Croes, diens zus en nicht. Zowel de 1^{ste} als 2^{de} generatie zijn dus actief binnen het bedrijf. De onderneming Croes heeft sinds 2000 ook een zusterfirma, genaamd Recom.

Alvorens een beknopte uiteenzetting te geven van de interviews binnen dit familiebedrijf, wordt in tabel 3 een overzicht weergegeven van de aanwezige bevraagde formele, niet-financiële controlesystemen binnen Croes B.V.B.A.

Croes B.V.B.A.	
Familiaal charter	Nee
Geschreven normen en waarden	Nee
Formele planning	Mee bezig
Formele jobomschrijving	Nee
Training en opleiding	Ja
Formeel rekruteringsysteem	Nee
Prestatie-evaluatiesysteem	Dagdagelijkse gesprekken. Voor arbeiders zijn er werf- en prestatiebonnen
Formele voorbereiding van vergaderingen	Nee
Prestatiegerelateerde verloning	Nee
Andere	Track & trace systeem, werf- en prestatiebonnen

Tabel 3: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Croes B.V.B.A

Voor de rekrutering van bedienden werkt men via een interimbedrijf. Aangezien het niet vaak voorkomt dat men nieuwe bedienden moet aanwerven heeft men hier geen formele procedures of jobomschrijvingen voor. Voor werknemers op de werf kijkt men naar hun bekwaamheid en voert men een soort van test uit. Dit staat echter nergens genoteerd in een document. Uit de interviews kon afgeleid worden dat de meeste controle binnen dit bedrijf op een informele wijze gebeurt.

Familielid: Joeri Croes

Voor dit onderzoek werd zaakvoerder Joeri Croes geïnterviewd, zoon van één van de 5 oprichters. Hij heeft als opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen gestudeerd en is nu 5 jaar actief binnen het familiebedrijf. Vooraleer in het familiebedrijf te stappen heeft Joeri Croes er bewust voor gekozen om na zijn studies eerst elders te werken. Na zijn studies heeft hij 1,5 jaar gewerkt bij PricewaterhouseCoopers, 7,5 jaar bij Tenneco en 2 jaar bij Accenture Consulting. Binnen de onderneming Croes had men op een gegeven ogenblik iemand nodig om de *backoffice* op zich te nemen. Joeri Croes was hier met al zijn ervaring de geschikte kandidaat voor en, mooi meegenomen, ook iemand van de volgende generatie.

Uit het interview met Joeri Croes werden 11 citaten gecodeerd in Excel. Deze respondent had kennis over het onderwerp en vormde een zeer geschikte persoon voor het interview.

Joeri Croes ziet zijn externe werkervaring als zeer positief voor zijn huidige functie binnen het familiebedrijf. Doordat hij opgeleid werd in andere bedrijven is hij met een objectieve kijk in het familiebedrijf gekomen. Hij wist wat het was om gestructureerd te werken en dat is ook wat hij in het familiebedrijf wil invoeren. Deze externe werkervaring vond hij erg belangrijk, daar je anders gewoon de gewoontes van de familie overneemt.

De 'toenemende complexiteit als gevolg van groei in grootte' werd in dit interview meermaals aangehaald als drijfveer voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Dat blijkt duidelijk uit onderstaande citaat van Joeri Croes.

"Als je groeit, moet je meer structuur gaan brengen in het bedrijf en moet je het ook professioneler gaan maken. Je moet meer en meer gaan vertrouwen op mensen en dan ga je de noodzaak hebben om meer controlesystemen te moeten invoeren. Als ik hier iedereen laat doen waar ze zin in hebben is hier op het einde van de dag niets gepresteerd en niets gefactureerd. Controlesystemen, zoals prestatiebonnen dragen absoluut bij tot betere prestaties."

Opvolging van het bedrijf werd niet echt aangehaald als drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Wel waren er in het verleden een aantal conflicten waardoor de invoering van onder andere een formele planning noodzakelijk werd. De aanleiding hiervan waren dingen die misliepen op de werven door gebrek aan juiste of voldoende informatie. Om dit aan te pakken zijn ze volop bezig met het installeren van een nieuwe software waarmee de mogelijkheid gecreëerd wordt om alle informatie door te sturen waardoor men op het einde van de maand over een fatsoenlijk overzicht beschikt. Hierdoor wordt de organisatie van de werf geoptimaliseerd wat uiteindelijk bijdraagt tot betere facturatie en betere prestaties.

Binnen het bedrijf is er geen *family charter* aanwezig maar dit wordt momenteel ook niet als noodzakelijk gezien. Volgens Joeri Croes is er van nepotisme en altruïsme namelijk niet echt sprake binnen het bedrijf. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen familieleden en niet-familieleden en er wordt gekozen voor de persoon met de juiste competenties en niet met de 'juiste' familie.

De opvolging ziet Joeri Croes eerder als een toekomstprobleem. Zijn kinderen zijn momenteel nog te jong om een uitspraak te kunnen doen over de opvolging. Wel legt hij de nadruk op de vereiste dat zij zelf in het bedrijf willen komen en geïnteresseerd moeten zijn in het bedrijf. Wanneer deze interesse er is kan gekeken worden op welke plaats zij binnen het bedrijf passen.

Aangezien men binnen dit bedrijf op verschillende werven werkt is er een grote noodzaak aan formele, niet-financiële controlesystemen. Het is namelijk erg belangrijk dat elke werf correct opgevolgd kan worden. Hiervoor maakt men gebruik van werf- of prestatiebonnen. De werknemers moeten elke dag noteren wat ze die dag gedaan hebben. Eveneens werd er in elke wagen een track & trace systeem geïnstalleerd zodat men weet of de werknemers wel werkelijk op hun werf

aanwezig zijn. Deze controlesystemen dragen bij tot het minimaliseren van *moral hazard* en zijn onmisbaar binnen het bedrijf.

Niet-familieelid: Mariette Stiers

Mariette Stiers is boekhoudster binnen Croes en werkt reeds geruime tijd voor het familiebedrijf. Zij heeft buiten bij de firma Croes nergens anders gewerkt, waardoor ze moeilijk een vergelijking kan maken met de werking binnen andere bedrijven. Zij haalt aan dat familieleden en niet-familieleden binnen het bedrijf op gelijke voet behandeld worden. De familieleden die er werken zijn er uit interesse voor het bedrijf en niet vanwege een voorkeursbehandeling. Van nepotisme is er volgens deze respondent geen sprake binnen het bedrijf.

Net zoals Joeri Croes vermeldt deze respondent dat er voor rekrutering geen formele procedures aanwezig zijn. Voor bedienden werkt men via interimbedrijven en voor werknemers op de werf neemt men testen af. Deze zijn echter nergens neergeschreven in een document.

Doordat iedereen gelijk behandeld wordt binnen dit bedrijf is er volgens deze respondent geen behoefte aan meer formele, niet-financiële controlesystemen als gevolg van nepotisme of altruïsme.

Wel moet opgemerkt worden dat deze respondent eerder een gesloten houding had en niet echt bekend was met het onderwerp en de aanwezigheid hiervan binnen het bedrijf. Hierdoor kon er niet veel bruikbare informatie uit dit interview gehaald worden.

Uit het interview met Croes viel voornamelijk de positieve invloed op het bedrijf door externe werkervaring op. Door zijn externe werkervaring is Joeri Croes op de hoogte van hoe het er in andere bedrijven aan toe gaat. Hierdoor voert hij in het familiebedrijf meer gestructureerde en geformaliseerde systemen in, zoals formele planning en prestatiebonnen. Externe werkervaring wordt door hem zeker als een meerwaarde gezien voor een familiebedrijf. Verder wordt voornamelijk door de aanwezigheid van werven gebruik gemaakt van formele, niet-financiële controlesystemen. Deze controlesystemen hebben, naast controle, echter in grote mate betrekking op de werkefficiëntie binnen het bedrijf.

7.4.2 Belisol

Het tweede familiebedrijf dat geselecteerd werd is Belisol Hasselt. Deze onderneming is gespecialiseerd in het vervaardigen en plaatsen van ramen & deuren. De hoofdzetel is gevestigd te Hasselt. In 1977 werd in Brussel de eerste showroom geopend door Eugène Alen en Guy Lambin, waarna Hasselt en Antwerpen snel volgden. Belisol is sinds 1993 een franchise-organisatie en telt vandaag een 70-tal showrooms in België, Nederland en Frankrijk. Belisol is een onderdeel van moederonderneming Group A, waartoe ook KwadrO, Belisol Duurzame Energie en Beliworks behoren. Eugène Alen leidt vandaag samen met zijn echtgenote, 2 dochters en 2 schoonzonen het moederbedrijf en de dochterondernemingen. Bij Group A werken een 25tal medewerkers en bij Belisol Hasselt een 45tal. Net zoals bij Croes zijn ook in dit bedrijf nog 2 generaties actief, namelijk de 1^{ste} en 2^{de} generatie.

In onderstaande tabel worden de aanwezige bevraagde formele, niet-financiële controlesystemen binnen Belisol weergegeven.

	Belisol
Familiaal charter	Nee
Geschreven normen en waarden	Ja
Formele planning	Ja, mag wel iets preciezer, is een beetje vaag.
Formele jobomschrijving	Ja
Training en opleiding	Ja, elk personeelslid krijgt een bepaald budget.
Formeel rekruteringsysteem	Nee
Prestatie-evaluatiesysteem	Nee
Formele voorbereiding van vergaderingen	Voor de RvB ¹ wel, voor het wekelijks familie-overleg niet.
Prestatiegerelateerde verloning	Verkopers werken op commissie
Andere	Track & trace systeem voor arbeiders

Tabel 4: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Belisol

Voor de rekrutering binnen het bedrijf wordt er een jobomschrijving opgesteld die dan via het internet of de VDAB uitgestuurd wordt. Op basis van reacties die men krijgt, wordt er een selectie gemaakt waarna een gesprek volgt. Voor de prestatie-evaluatie is er de voorkeur voor een sociale, informele manier van werken via persoonlijke gesprekken met de werknemers.

¹ RvB= Raad van Bestuur

Familielid: Patricia Alen

Patricia Alen is de oudste dochter van oprichter Eugène Alen en is vandaag bestuurder van Belisol Ramen & Deuren. Zij is, net zoals haar zus, als kersverse afgestudeerde meteen in het familiebedrijf gestapt waar ze samen met haar ouders, echtgenoot, zus en schoonbroer mee aan het roer staat als bestuurder van Belisol. Ze heeft een opleiding rechten en fiscaliteit genoten en volgde een extra cursus avondschool voor *business skills*. Voorafgaande aan haar huidige functie heeft zij verschillende afdelingen doorlopen, namelijk de offertedienst en verkoop. Op deze manier heeft zij eerst het bedrijf wat beter leren kennen vanuit verschillende afdelingen alvorens manager te worden.

Uit het interview met Belisol bleek voornamelijk dat ze er erg veel belang aan hechten dat het bedrijf en de leiding in handen van de familie blijft. Continuïteit en nepotisme kwamen dus geregeld aan bod in dit interview. Er werden in totaal 14 citaten gecodeerd in Excel.

De 'toenemende complexiteit als gevolg van groei in grootte' werd in dit interview 3 keer aangehaald als drijfveer voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Na een groeifase in het verleden had de eigenaar ervoor gekozen om een externe directeur aan te stellen om meer structuur en organisatie in het bedrijf te brengen. Dit was een eerste stap naar een meer professionele onderneming. Ook vandaag nog voelt Patricia Alen de behoefte aan formele, neergeschreven documentatie. Toch blijft de vraag of dit wel steeds de moeite loont. Doordat het niet altijd voordelen met zich meebrengt, voelt men dat men soms in formalistische tijdsverspilling vervalt. Door de groei van het bedrijf merkt men vooral naar klanten toe meer nood aan formele, niet-financiële controlesystemen. Men is hier nog op zoek naar een systeem om de data van klanten beter te kunnen structureren. Dit ook om informatie-asymmetrie te voorkomen.

'Continuïteit' kwam meermaals aan bod in het interview, echter niet zozeer als drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Vroeger had men, zoals eerder aangehaald, binnen Belisol een aangestelde directeur, CEO, die geen lid was van de familie. Aangezien de 2^{de} generatie op dat moment nog niet rijp genoeg was om in het bedrijf te stappen was dit de ideale oplossing om de continuïteit van het bedrijf te garanderen.

Binnen Belisol is er geen family charter aanwezig. Hier is vroeger, met de externe bestuurder, wel sprake van geweest. Doordat er echter reeds 2 dochters en schoonzonen actief waren binnen het bedrijf had dit niet veel zin om nog te doen. Naar de 3^{de} dochter toe zou het niet redelijk zijn om ineens 'vereisten' te stellen voor de intrede in het bedrijf. De respondent haalt aan dat dit naar de volgende generatie wel nuttig kan zijn om problemen te vermijden. Hier is men echter nog ver vanaf.

Doordat hun familie op dit moment beperkt in omvang is, wordt er geen behoefte gecreëerd aan formele controlesystemen met betrekking tot rekrutering van familieleden. Zo zijn er geen neven en nichten of dergelijke die zouden komen solliciteren en gaat het uiteindelijk alleen over de 3 kinderen. Voor de dochters is er binnen het bedrijf een plaats aangezien de voorkeur uitgaat naar een familiale opvolging en nepotisme sterk aanwezig is. Deze aanwerving is bijgevolg gebaseerd op

verwantschap waardoor het kan voorvallen dat niet alle familieleden actief binnen het bedrijf ook werkelijk waardevolle werkrachten zijn of geschikt zijn voor hun uitgeoefende functie. De dochters en schoonzonen hebben alle drie een universitaire opleiding en er worden geen problemen ondervonden daar ze allen bekwaam zijn voor hun functie. Naar de 3^{de} generatie toe wordt het al wat complexer waardoor de invoer van een *family charter* overwogen wordt.

De voorkeur voor persoonlijke, sociale controle is bij Belisol één van de redenen voor de afwezigheid van een formeel evaluatiesysteem. Men heeft een open relatie met de werknemers waardoor de evaluatie van werknemers eerder persoonlijk en informeel verloopt. Doordat dit op een informele manier gebeurt, verloopt dit mogelijk niet altijd even objectief.

Er werden uit dit interview 7 citaten gecodeerd met betrekking tot agency conflicten. Zoals eerder vermeld, heeft er gedurende een bepaalde periode een niet-familiale directeur aan het hoofd van het bedrijf gestaan. Op een gegeven moment was de 2^{de} generatie echter rijp genoeg om het bedrijf over te nemen. De kinderen kregen mee zeggenschap en vulden managementposities in waardoor de positie van deze aangestelde directeur een beetje 'overbodig' werd, daar deze nu bekleed wordt door de kinderen. Hierdoor scheidden de wegen van de niet-familiale directeur en Belisol.

"Op een gegeven moment is het toch een familiebedrijf en wil je toch zelf aan het hoofd van uw bedrijf staan. Ik voelde mij persoonlijk niet comfortabel dat iemand anders de baas was en niet deel uitmaakte van de familie."

Uit bovenstaande citaat blijkt dat er binnen het bedrijf een sterke vorm van nepotisme aanwezig is. Men heeft een duidelijke voorkeur voor het aanwerven van familieleden, voornamelijk binnen het management. Dit brengt volgens Patricia Alen wel een voordeel met zich mee:

"Een vader kan zijn kinderen makkelijker terecht wijzen dan mensen in dienstverband. Je bent volgens mij kritischer ten opzichte van uw kinderen en je kan er mogelijk makkelijker voor zorgen dat zij doen wat je verlangt."

Bovenstaande bevinding wordt tegengesproken in de literatuur, die stelt dat familie het net als moeilijker ervaren om hun eigen familieleden te beoordelen. Er is hier sprake van een sterke sociale controle tussen familieleden waardoor er minder controlesystemen aanwezig zijn. Toch ervaart men soms ook moeilijkheden door de aanwezigheid van familieleden. Zo is het soms niet eenvoudig om mensen te beoordelen. Niet iedereen werkt even veel of even hard binnen de familie maar dit wordt niet echt beoordeeld aangezien hier geen procedures voor zijn. Er zijn af en toe wel opmerkingen maar dit is lastig omdat er niets bestaat om naar te refereren. Hier zou een formeel controlesysteem eventueel wel nuttig zijn maar langs de andere kant haalt Patricia Alen aan dat het niet eenvoudig is om iets dergelijks in te voeren aangezien het vaak om niet-vergelijkbare taken gaat. Iedereen van de familie heeft namelijk een andere tak van het bedrijf gekregen.

De manager-eigenaar structuur wordt binnen dit familiebedrijf als erg positief ervaren.

"Wat ik denk dat het belangrijkste is, is dat mensen zich inzetten voor het bedrijf, en ik denk dat als het uw eigen bedrijf is, je u sowieso hard inzet voor het bedrijf."

Tenslotte volgt uit onderstaande citaat dat, doordat de familie aan het hoofd staat en men aan niemand hoeft te rapporteren, de aanwezigheid van formele, niet-financiële controlesystemen niet als een gemis ervaren wordt.

"We werken intuïtief. Ik hoef ook niet te rapporteren aan iemand. Het kan allemaal wel iets formeler in kaart gebracht worden, maar we voelen op dit moment niet de noodzaak om dit te doen. We hebben vandaag andere prioriteiten en ik denk dat dit in vele familiebedrijven wel zo zal zijn, dat ze denken "vooruit met het bedrijf" en niet zoveel tijd verliezen aan formaliteiten."

Niet-familieelid: Cindy Huwé

Als niet-familieelid binnen Belisol werd Cindy Huwé geïnterviewd. Zij staat onder andere in voor de planning, organisatie en aanwerving binnen Belisol Hasselt. Vóór haar tewerkstelling bij Belisol heeft Cindy Huwé zowel in een niet-familiale onderneming als in een andere familiale onderneming gewerkt. Zij heeft ervaren dat een familiebedrijf veel minder gereguleerd is en je zelf meer verantwoordelijkheid hebt. Zij ervaart werken in een familiebedrijf aangenamer dan in een niet-familiebedrijf.

Net zoals Patricia Alen haalt zij het aanwerven van de externe bestuurder aan. Zij heeft dit als een belangrijk kantelpunt ervaren waardoor het bedrijf veel professioneler geworden is en er meer structuur gekomen is. Deze externe bestuurder kon in sommige gevallen makkelijker een knoop doorhakken dan Eugène Alen aangezien deze laatstgenoemde met zowel het bedrijf als de familie rekening houdt bij het nemen van beslissingen. Deze aanwerving heeft volgens Cindy Huwé zeker positieve invloed gehad, maar anderzijds zijn ze toch ook weer uit elkaar gegaan. De familie blijft namelijk een grote rol spelen binnen een familiebedrijf. Met familieleden heb je de familieband, meer vertrouwen en betere communicatie. Het behoud van familiale belangen is volgens haar de oorzaak van de breuk tussen de eigenaar en de niet-familiale directeur. Het aspect van nepotisme kwam ook in dit interview met het niet-familieelid naar boven.

Cindy Huwé werkt voornamelijk nauw samen met de tweede dochter binnen het bedrijf, Isabelle Alen. Zij heeft volgens Cindy Huwé de juiste competenties voor haar job en ze zouden extern absoluut niemand beter kunnen vinden. Er is dan wel sprake van voorkeur voor familieleden maar hierrond worden momenteel geen problemen ondervonden.

Op de vraag of er meer nood is aan formele, niet-financiële controlesystemen, zoals rekrutering en formele evaluatie, binnen familiebedrijven werd onderstaande citaat verkregen:

"Voor een stuk denk ik wel, omdat er toch vaak wordt gehandeld vanuit een emotie en niet echt vanuit objectieve gegevens, maar langs de andere kant heb je dan weer tegengewicht van die persoon die je als familie hebt, je die meer kan vertrouwen denk ik en die op een andere manier kent en dan toch beter kan beoordelen."

Wanneer we specifiek naar de aanwezigheid van formele, niet-financiële controlesystemen kijken ervaart Cindy Huwé dat er wat meer tijd gemaakt zou mogen worden voor prestatie-evaluaties. Zij denkt dat dit zowel voor de bedienden als voor de arbeiders zinvol kan zijn om dit vaker te doen. Hierdoor zouden regelmatig conflicten vermeden kunnen worden. Door het gebrek aan structuur en formele procedures in het verleden ervaren ze nu regelmatig problemen met betrekking tot bijvoorbeeld de lonen van arbeiders. Aangezien dit vroeger niet zo nauwkeurig bijgehouden werd, werd er wel eens een opslag toegekend aan een bepaalde persoon. Nu men echter met 35 arbeiders werkt ontstaan er onderling conflicten omdat men wel dezelfde capaciteiten heeft maar een andere verloning ontvangt. Hier zoekt men momenteel nog naar een oplossing, maar het is moeilijk om deze stap te zetten. Deze situatie geeft de behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen duidelijk weer.

Uit dit interview blijkt dat het wel zinvol zou kunnen zijn om meer formele, niet-financiële controlesystemen in te voeren. Dit is echter niet altijd even eenvoudig.

"Ik denk dat het in sommige gevallen wel zinvol zou kunnen zijn. Maar dat is niet zo eenvoudig natuurlijk. Je kunt wel een systeem opstellen en zolang iedereen zich daaraan houdt is dat goed, maar als er dan toch iemand een uitweg vindt dan valt het systeem al meteen. Er is altijd verbetering mogelijk, opvolgingsystemen en dergelijke. Maar louter hier intern loopt het zoals het zou moeten lopen. Ik denk dat er wel meer tijd gemaakt zou moeten worden om eens te luisteren naar de mensen, om eens een evaluatie te doen."

Als laatste punt haalt Cindy Huwé nog aan dat er bij de plaatsers met een soort van bonus gewerkt wordt. Deze heeft men ingevoerd omdat de klanten moeilijk betalen. Nu krijgen de plaatsers een bonus wanneer de werf af is en de klant alles betaald heeft. Dit zorgt ervoor dat de plaatsers gemotiveerder zijn om de klanten aan te spreken over openstaande facturen.

Om *moral hazard* tegen te gaan wordt ook bij Belisol gebruik gemaakt van een track & trace systeem. Dit systeem hebben ze recent ingevoerd om na te kunnen gaan waar de plaatsers allemaal rondrijden, stoppen en of ze het bedrijfsvoertuig eventueel ook in het weekend gebruiken. Op deze manier kan bij twijfel ook nagegaan worden van en tot welk uur zij aanwezig zijn op een werf.

7.4.3 Gielen Recyclage

Gielen Recyclage pakt uit met de slogan 'Gielen NV. Uw partner in afvalverwerking'. De onderneming is voornamelijk actief in transport, recyclage en containerservice. Ook leveren ze bodembedekkingen zoals grind, kiezel en boomschors. Het bedrijf bestaat uit drie verschillende bedrijven, namelijk Gielen Transport, Gielen Recyclage en Gielen Containerservice en telt ongeveer 85 werknemers. Het bedrijf werd opgericht in 1988 door Eugène Gielen en de familie bezit alle aandelen van het bedrijf.

In onderstaande tabel worden alvast de aanwezige, bevroegde formele, niet-financiële controlesystemen binnen Gielen Recyclage weergegeven.

Gielen Recyclage	
Familiaal charter	Nee
Geschreven normen en waarden	Ja
Formele planning	Ja
Formele jobomschrijving	Nee
Training en opleiding	Heel miniem
Formeel rekruteringsysteem	Alleen voor hogere functies
Prestatie-evaluatiesysteem	Nee
Formele voorbereiding van vergaderingen	Ja
Prestatiegerelateerde verloning	Enkel voor de vertegenwoordigster
Andere	Controle op de boordcomputers

Tabel 5: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Gielen Recyclage

Familielid: Sabine Gielen

Het geïnterviewde familielid in deze onderneming is Sabine Gielen. Zij heeft het diploma van master in de Toegepaste Economische Wetenschappen en is nu samen met haar broer, Filip Gielen zaakvoerder. Uit dit interview werden 8 citaten gecodeerd in Excel.

Net zoals de zaakvoerder van Croes, heeft ook Sabine Gielen er bewust voor gekozen om eerst in een ander bedrijf te gaan werken. Na haar opleiding heeft zij 2 jaar in een multinational gewerkt. In eerste instantie omdat zijzelf vond dat ze dit nodig had, om onder regels te moeten werken. Ten tweede omdat zij mogelijk geprofiteerd zou hebben van het feit dat zij 'dochter van' was. Deze externe werkervaring heeft zeker zijn voordelen gehad. De respondent is hierdoor met een andere

kijk in het bedrijf gekomen, waar men anders gewoon de werkwijze van de huidige generatie overneemt. Sabine Gielen heeft op deze manier gezien hoe het er in een ander bedrijf aan toe gaat en welke procedures verbeterd of geïmplementeerd konden worden in het familiebedrijf om de werking te optimaliseren.

De 'toenemende complexiteit als gevolg van groei in grootte' was bij Gielen Recyclage zeker een drijfveer voor het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen. In het begin was het een kleiner familiebedrijf waar alles veel informeler verliep en zaken zoals functioneringsgesprekken helemaal niet bestonden. In de multinational waar deze respondent tewerkgesteld was daarentegen ging het er erg officieel aan toe met coderingssystemen en bonussen. Bij haar intrede in het familiebedrijf heeft Sabine Gielen onder andere functioneringsgesprekken en een formelere werking ingevoerd.

De opvolging van het bedrijf werd niet aangehaald als een drijfveer voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Er is geen *family charter* aanwezig en er zijn geen specifieke opleidingen vereist voor de volgende generatie om in het bedrijf te komen. Dit kan verklaard worden doordat de opvolging nog in de verre toekomst ligt waardoor dit eigenlijk nog niet van toepassing is binnen dit bedrijf.

Conflicten met arbeiders hebben in het verleden wel een drijfveer gevormd voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Door eerdere conflicten met arbeiders voelden zij zich verplicht om meer dingen op papier te zetten. Eveneens werd de 'aanwezigheid van formele instituties' in dit interview meermaals aangehaald als een extrinsieke drijfveer voor het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Naar de arbeiders toe zijn er meer geschreven regels en een strengere wetgeving. Men voert veel meer controle uit en gaat gesprekken schriftelijk bevestigen en alles formeel afhandelen om zich eigenlijk te beschermen. Eveneens dient er controle gevoerd te worden op het aantal uren dat de chauffeurs aan één stuk rijden. Zo geldt er voor de vrachtwagenchauffeurs een regel dat zij maar x aantal uren aan een stuk mogen rijden. Wanneer deze regel niet nageleefd wordt kan dit zware boetes tot gevolg hebben. Hierdoor is men dus genoodzaakt om meer controle uit te voeren. Recent hebben ze iemand in dienst genomen die onder andere meer controle gaat uitvoeren op de boordcomputers van de chauffeurs. Men voelde de behoefte aan een dergelijke controlesysteem. Het minimaliseren van *moral hazard* hangt hier nauw mee samen.

Voor bedienden voelt men geen behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen omdat zij als bestuurders er eigenlijk zelf tussen zitten en ze nauw samenwerken. Hierdoor is er de mogelijkheid om persoonlijke, sociale controle uit te voeren. Naast het familiale aspect is de grootte van het bedrijf hier een drijfveer voor het gebruik van persoonlijke, sociale controle.

De laatste drijfveer 'het minimaliseren van agency conflicten' werd door de respondent enkel aangehaald met betrekking tot het beperken van *moral hazard*. Zoals eerder aangehaald gaat men in de toekomst meer controle uitvoeren op de boordcomputers van de chauffeurs.

Agency conflicten met betrekking tot altruïsme en nepotisme kwamen in het interview meermaals terug, echter niet als drijfveer voor het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Voor functies in het kader heerst er een vorm van nepotisme en heeft men de voorkeur voor naaste familieleden. Aan andere familieleden zoals neven en nichten wordt echter geen voorrang gegeven bij het aanwerven van nieuwe medewerkers. Door negatieve ervaringen in het verleden zijn ze bij Gielen Recyclage afgestapt van het aannemen van tweedegraadsverwanten. Dit kon echter mogelijk ook opgelost worden door de implementatie van formele controlesystemen. Toch koos men ervoor of hiervan af te stappen.

"Doordat we hen nu niet meer in het personeel hebben zitten is dit probleem eigenlijk opgelost. Vroeger hadden we het gevoel dat zij vonden dat ze meer rechten hadden dan anderen. En dat maakte het voor ons veel moeilijker. Familieleden voelden zich veel rapper aangesproken en aangevallen dan niet-familieleden. Hierdoor ging je u eigenlijk meer inhouden waardoor niet-familieleden het gevoel hadden dat familieleden voorgetrokken werden. We hadden dan zoiets van "dit willen we niet". We hebben nu nog 1 familielid op de loonlijst staan, en deze is al langdurig ziek en profiteert er wat van in onze ogen. Omdat je geen familieruzie wilt door hem toch te ontslaan is dit niet altijd even gemakkelijk. Hierdoor stellen we eigenlijk liefst geen familieleden meer tewerk."

Dit citaat geeft een duidelijke weergave van de 'dark side' van altruïsme binnen een familiebedrijf. Hier blijkt dat men binnen Gielen Recyclage onder andere af te rekenen krijgt met *free riding*. Bovenstaande citaat staat echter sterk in contrast met een eerder geïnterviewd bedrijf, Belisol, waar men van mening is dat familie elkaar net makkelijker kan controleren en 'terechtwijzen'. Deze discrepantie kan mogelijk verklaard worden door het verschil in eerste- en tweedegraads verwantschap. Hier wordt erg duidelijk dat bedrijven een andere reactie en visie hebben op éénzelfde situatie. De verstandhouding tussen familieleden vormt duidelijk een bepalende factor voor de behoefte aan formele controlesystemen.

Tenslotte kiezen broer en zus ervoor om elkaar op een informele manier te 'controleren'. Zij vragen advies aan elkaar indien nodig maar tikken elkaar niet op de vingers. Er zijn geen geschreven regels waar ze zich aan moeten houden. Wel geeft de respondent aan dat zij zeker open staan voor het invoeren van meer controlesystemen wanneer dit effectief blijkt te zijn, echter zijn ze van mening dat controlesystemen soms zo tijdrovend zijn waardoor ze langs de andere kant weer nadelige effecten met zich meebrengen.

Niet-familielid: Diane Haesen

Als niet-familielid werd Diana Haesen geïnterviewd. Zij is hoofd van de verkoopadministratie binnen Gielen Recyclage. Deze respondent heeft, voor ze bij Gielen Recyclage aangeworven werd, voor een niet-familiebedrijf gewerkt. Ze haalt aan dat de manier van werken anders is. In een niet-familiebedrijf is het veel officiëler, met meer regels en formele procedures, wat zijn voor- en nadelen heeft. Zij is echter van mening dat de merkbare verschillen eerder te wijten zijn aan de grootte van het bedrijf en niet aan de familiale structuur.

Diane Haesen ervaart in dit bedrijf geen nood aan meer formele, niet-financiële controlesystemen als gevolg van nepotisme of altruïsme doordat er enkel familieleden actief zijn binnen de directie. Eveneens omdat het om een klein bedrijf gaat ervaart zij geen grote behoefte aan dergelijke controlesystemen. Een evaluatiesysteem op jaarbasis zou wel positief zijn.

Deze respondent vindt het logisch dat de kinderen van de familie in het familiebedrijf komen, mits de nodige bekwaamheid. Indien er puur op basis van verwantschap aangeworven wordt, met andere woorden als gevolg van nepotisme, en niet naar criteria zoals bekwaamheid wordt gekeken, zouden er conflicten kunnen ontstaan met niet-familieleden. De bekwaamheid van familieleden ervaart deze respondent als noodzakelijk. Naar de toekomst toe kan het eventueel wel nuttig zijn om formele controlesystemen in te voeren met betrekking tot familieleden. Momenteel is er nog geen sprake van opvolging of intrede van nieuwe familieleden waardoor deze nog niet als noodzakelijk ervaren worden. Hieruit kan afgeleid worden dat familiebedrijven mogelijk meer ad hoc werken en controlesystemen invoeren wanneer dit als noodzakelijk ervaren wordt.

7.4.4 Alelek

Het familiebedrijf Alelek werd in 1968 opgericht door Urbaan De Bruyn en Hugo Philtjens. Deze groothandel is voornamelijk gespecialiseerd in domotica, verlichting, installatie en keukentoestellen. In 1990 stapt mede-oprichter Hugo Philtjens uit het bedrijf en wordt de familie De Bruyn eigenaar van het bedrijf. De zoon van Urbaan De Bruyn, Hein de Bruyn is sinds 2000 mede-bestuurder en werd voor deze masterproef geïnterviewd. De onderneming bestaat uit 6 filialen en heeft een 75tal werknemers in dienst. Hein De Bruyn en zijn vader zijn momenteel de enige actieve familieleden binnen het bedrijf. Zijn broer en zus zijn wel in het bezit van aandelen maar hebben geen rechtstreekse beslissingsbevoegdheid binnen het bedrijf. In dit familiebedrijf zijn momenteel de 1^{ste} en 2^{de} generatie actief. De onderneming is gestart met één filiaal te Alken en kende sinds de instap van zoon Hein de Bruyn een grote groei met de oprichting van 5 nieuwe filialen.

In tabel 6 volgt een overzicht van de aanwezige bevraagde formele, niet-financiële controlesystemen binnen Alelek.

Alelek	
Familiaal charter	Nee
Geschreven normen en waarden	Nee
Formele planning	Nee
Formele jobomschrijving	Nee
Training en opleiding	Ja
Formeel rekruteringsysteem	Nee
Prestatie-evaluatiesysteem	Nee
Formele voorbereiding van vergaderingen	Ja
Prestatiegerelateerde verloning	Verkopers werken voor een stuk op commissie / Dividend voor participatie van filiaalhouders
Andere	

Tabel 6: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Alelek

Familielid: Hein De Bruyn

Zoon Hein De Bruyn is momenteel samen met zijn vader zaakvoerder van Alelek. Hij is na zijn studies direct in het familiebedrijf begonnen maar heeft hard moeten werken om zijn huidige positie. Het was absoluut niet 'het zoontje van' dat ineens langs papa kwam te zitten en van nepotisme was dus weinig sprake. Hein De Bruyn heeft alle stadia doorlopen, gaande van

vrachtwagenchauffeur, bali-verkoop, boekhouding, aankoop tot vertegenwoordiger. Er werd binnen het bedrijf erg veel belang gehecht aan het leren kennen van het bedrijf en de klanten en hen laten weten dat het niet zomaar de zoon is die de plaats van zijn vader mag overnemen. Hein heeft dit zelf als zeer positief ervaren om eerst in dienstverband te werken om zo de nodige ervaring op te doen.

In het interview met Hein De Bruyn viel op dat er binnen dit bedrijf weinig gebruik gemaakt wordt van formele, niet-financiële controlesystemen. Ondanks het feit dat men, als gevolg van de groei van het bedrijf, de toenemende behoefte naar dergelijke controlesystemen wel ervaart, heeft men eigenlijk wat angst voor de gevolgen van de invoering van dergelijke systemen. Men voelt dat men momenteel nog over onvoldoende kennis beschikt om dergelijke controles op een juiste manier in het bedrijf te implementeren.

Door de 'toenemende complexiteit als gevolg van groei in grootte' wordt ook een toenemende behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen ervaren binnen dit bedrijf. Vroeger was het eerder het buikgevoel dat speelde, waar het nu meer volgens regels verloopt. Zo was er vroeger bijvoorbeeld geen formeel stockbeheer, terwijl dit nu onmisbaar is. De respondent stelde ook dat men het nu nog in de hand heeft, maar dat de implementatie van meer formele, niet-financiële controlesystemen onvermijdelijk wordt indien er nog 10-15 werknemers bijkomen binnen het bedrijf. Het zal dan veel moeilijker worden om de werknemers persoonlijk te controleren waardoor er behoefte komt aan bijvoorbeeld een tikstelsel en formele evaluatie.

De voorkeur voor persoonlijke, sociale controle is erg sterk aanwezig binnen dit bedrijf en kwam meermaals aan bod in het interview. Dit vormt de grootste reden voor de afwezigheid van formele, niet-financiële controlesystemen.

"We hebben nog graag de ingesteldheid dat we elkaar helpen, behulpzaam zijn. Maar dat is hoe langer hoe moeilijker waardoor er inderdaad meer controle moet komen. Maar we hebben daar schrik van. We vrezen dat het onpersoonlijke optreedt. We weten dat dit eigenlijk meer zou moeten, maar we weten eigenlijk niet goed hoe. Ik sta bijvoorbeeld heel kort bij de mensen, ze komen al snel iets tegen mij zeggen, en ik ken iedereen. De moeilijkheid is de dualiteit van een familiebedrijf te zijn en toch die controle uit te oefenen."

Als familiebedrijf leggen zij sterk de nadruk op de betrokkenheid van de werknemers, wat in onderstaande citaat duidelijk gemaakt wordt.

"Als familiebedrijf willen wij graag de betrokkenheid van onze werknemers groot houden en we hebben schrik dat als we het 'koud' gaan aanpakken de betrokkenheid gaat wegvallen. Deze MOET blijven. Als we de controle te strak gaan doen, gaat de positieve geest uit het bedrijf verdwijnen en onze meerwaarde in de markt voor een stuk weggaan denken wij. Als we de controle strak doen gaat iedereen, bijvoorbeeld de werknemers, misschien strak terug reageren."

Op vlak van *moral hazard* vertrouwen Hein en zijn vader nog steeds op het goede van de mens. Zij vertrouwen erop dat mensen eerlijk zijn, wanneer dit echter af en toe niet het geval is ervaart men de nood aan meer controle. Toch opteert men er voorlopig nog voor om het niet op een strenge manier te doen. Voor de filiaalhouders wordt er gewerkt met een eigen participatie. De filiaalhouders mogen voor maximum 10 procent mee investeren in hun filiaal waardoor er voor hun een extra motivatie gecreëerd wordt om goed werk te leveren in het voordeel van het bedrijf.

Ten slotte zou Hein De Bruyn graag een externe manager aannemen in het bedrijf. Zijn vader staat hier echter nog weigerachtig tegenover. Dat betekent dat hij iets uit handen zou moeten geven wat hij eigenlijk niet uit handen wil geven. Hein voelt dat ze hier nog tekort schieten en ziet de aanwerving van een externe manager als een bijdrage om het bedrijf te optimaliseren. Een externe kan een objectieve en transparante manier van werken in het bedrijf brengen. Hij heeft mogelijk meer kennis over formele controlesystemen waardoor ook deze werkwijzen geoptimaliseerd kunnen worden.

Niet-familieelid: Jos Digneffe

Jos Digneffe is reeds 35 jaar actief binnen Alelek en bekleedt vandaag de functie van verkoopdirecteur. Hij is meegegroeid met het bedrijf en leek dus een ideale niet-familiale respondent.

Uit het interview blijkt dat er binnen dit bedrijf weinig of geen sprake is van nepotisme. Net zoals Hein De Bruyn haalt Jos Digneffe aan dat de zoon zich eerst heeft moeten bewijzen vooraleer hij deel mocht uitmaken van de directie. Deze werkwijze is door het personeel als zeer positief ervaren. Verder haalt hij aan dat het bedrijf enorm gegroeid en geëvalueerd is van een 10tal mensen naar een groep van een 75tal mensen. Er zijn nu veel meer regels en wetten aanwezig en noodzakelijk om een optimale werking binnen het bedrijf mogelijk te maken. De voorkeur voor persoonlijke, sociale controle wordt ook in dit interview sterk bevestigd.

Deze respondent haalt aan dat de nieuwe generatie, door de aanwezigheid van de 'oude' generatie, met de voetjes op de grond gehouden wordt. Dit is een aspect wat voornamelijk alleen in familiebedrijven voorkomt. De vader/moeder blijft in de meeste gevallen nog in het bedrijf terwijl de nieuwe generatie het van hen overneemt. Hierdoor worden zij eerst begeleid waardoor er mogelijk minder behoefte is controlesystemen.

Doordat deze respondent meegegroeid is met het bedrijf werd uit dit interview grotendeels dezelfde informatie bekomen als uit het interview met Hein De Bruyn.

7.4.5 Veldeman Bedding

Veldeman Bedding, producent van matrassen, lattenbodems en boxsprings staat vandaag geboekt als één van de grootste en meest expansieve industriële fabrikanten in de matrassen- en beddensector. Het familiebedrijf werd in 1954 opgericht door Valère Veldeman en staat sinds 1989 onder leiding van diens zoon, Marc Veldeman. Het bedrijf heeft productievevestigingen in binnen- en buitenland en de hoofdzetel is gevestigd in Opglabeeek. Het wereldwijde moederbedrijf van deze dochteronderneming is Veldeman Group en telt een 800tal werknemers. Binnen Veldeman Bedding België zijn een 275tal medewerkers actief. Het bedrijf staat onder leiding van de 2^{de} generatie en de aandelen zijn voor 100% in handen van de familie. Momenteel zijn er 5 familieleden actief binnen het bedrijf, namelijk Marc Veldeman, zijn zoon, zijn echtgenote en 2 neven.

In onderstaande tabel wordt alvast een overzicht weergegeven van de aanwezige, bevraagde formele, niet-financiële controlesystemen binnen Veldeman Bedding.

Veldeman Bedding	
Familiaal charter	Nee
Geschreven normen en waarden	Ja
Formele planning	Ja
Formele jobomschrijving	Ja
Training en opleiding	Ja, zowel intern als extern
Formeel rekruteringsysteem	Nee
Prestatie-evaluatiesysteem	Ja
Formele voorbereiding van vergaderingen	Ja
Prestatiegerelateerde verloning	Ja, niet altijd van puur financiële aard
Andere	Tikstelsysteem / productie-opvolgingssysteem / Beloningen

Tabel 7: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen Veldeman Bedding

Het is opmerkelijk dat er binnen dit bedrijf meer gebruik gemaakt wordt van formele, niet-financiële controlesystemen dan in de vorige bedrijven. De grootte van het bedrijf en het aantal werknemers zijn hier de belangrijkste drijfveer van.

Familielid: Marc Veldeman

De heer Marc Veldeman is gedelegeerd bestuurder van Veldeman Bedding en werkt sinds 1983 in het familiebedrijf. Deze respondent heeft enkele jaren geleden meegewerkt aan het boek *'Is uw familiebedrijf een lerend bedrijf?'*, uitgegeven door VKW Limburg en geschreven door Professor Wim Voordeckers en Professor Frank Lambrechts. Dit geeft aan dat deze respondent actief bezig is met de werking binnen familiebedrijven en bijgevolg een erg interessante persoon was om te interviewen. Er werden uit dit interview 11 citaten gecodeerd in Excel waarbij verschillende drijfveren aan bod kwamen.

De 'toenemende complexiteit door groei in grootte' van het bedrijf werd 2 keer aangehaald in dit interview. Marc Veldeman heeft sinds zijn intrede in het bedrijf een aantal commissies opgericht waaronder een directiecomité en een financiële commissie. Deze keuze werd gemaakt omdat het door het toenemende aantal werknemers onmogelijk werd om alles zelf te overzien. Elke commissie heeft zijn eigen verantwoordelijkheden waarover ze maandelijks een rapportering doen.

"Als ik vroeger mijn directieleden wekelijks zag dan had ik 50-60% van de problemen opgelost, maar dat gaat nu niet meer. Zij moeten zelf nu ook al mini-directiecomités hebben en laten functioneren om hetzelfde te doen dan wat wij op directieniveau doen."

Conflicten in het verleden werden ook aangehaald als een drijfveer voor de oprichting van deze commissies.

De drijfveer 'continuïteit' werd door de respondent aangehaald door middel van een gebrek aan geschreven afspraken rond aanwerving van familieleden. Er is vandaag nog geen *family charter* aanwezig maar ze zijn wel absoluut van plan om dit naar de toekomst toe in te voeren. Aangezien niet alle familiale aandeelhouders actief zijn binnen het bedrijf is er wel een familieraad waar jaarlijks verslag uitgebracht wordt over de gang van zaken binnen het bedrijf.

Marc Veldeman heeft binnen het bedrijf een soort van jaarlijkse 'bedrijfsbijbel' ingevoerd waarin de doelstellingen en structuur van het bedrijf vastgelegd worden. Dit boek is 100% transparant. Jaarlijks wordt er een dag internationaal bijeen gezeten om dit boek door te spreken. Op deze manier weet iedereen waar ze met het bedrijf naartoe willen en wat er van hen verwacht wordt. Het agency probleem 'informatieasymmetrie' wordt op deze manier gereduceerd, wat een positief effect heeft op de werking van het bedrijf en de inzet van de werknemers.

De drijfveer 'aanwezigheid van formele instituties' kwam ook aan bod in het interview. Door het invoeren van de ISO-normen zijn ze genoodzaakt geweest een aantal dingen in te voeren wat toch wel een golf van professionalisering teweeg gebracht heeft een aantal jaar geleden.

De voorkeur voor persoonlijke, sociale controle is ook in dit familiebedrijf sterk aanwezig. Dat blijkt uit onderstaande citaat. Binnen dit bedrijf maakt men gebruik van zowel formele evaluatie als van persoonlijke, informele evaluatie.

"Persoonlijk contact vinden wij erg belangrijk. Ik denk wel dat dit een gevolg is van het feit dat wij een familiebedrijf zijn. Je kunt zo objectief bedoeld mogelijk wel iemand beoordelen, maar het persoonlijk contact vind ik nog altijd essentieel. Je merkt dat mensen waar een goede band mee bestaat, dat die uiteindelijk toch nog meer hun nek uitsteken voor u en visa versa. Wij hebben ook onze objectieve functioneringsgesprekken maar ik vind dat het beide moet zijn."

Voor het reduceren van agency conflicten zijn er binnen het bedrijf een aantal formele, niet-financiële controlesystemen aanwezig. Allereerst zijn er de functioneringsgesprekken die achteraf gedocumenteerd worden. In de productie-eenheid is er een productie-opvolgingsstelsel waar je bij wijze van spreken iedere minuut van de dag kan weten wat iemand doet. Eveneens maakt men gebruik van een soort tikstelsel. *Moral hazard* kan op deze manieren gereduceerd worden. Ook wordt er binnen dit bedrijf gebruik gemaakt van prestatie-gerelateerde beloningen. Dit zijn zowel incentives van financiële als niet-financiële aard. Zo kunnen er, bij het behalen van doelstellingen, onverwachte evenementen plaatsvinden, wat zeer motiverend werkt.

Ook binnen dit familiebedrijf is er de hoop dat de volgende generatie in het bedrijf komt en is er dus een vorm van nepotisme aanwezig. Echter zullen deze familieleden nooit een functie krijgen die ze eigenlijk niet aankunnen. Wanneer mensen in een functie zitten die ze eigenlijk niet aankunnen, wordt men doodongelukkig. Dit gebeurt regelmatig in familiebedrijven aangezien je natuurlijk wilt dat uw kinderen een goede functie hebben. Deze respondent luistert naar de mening van zijn directie, ook als het om familie gaat.

Ten slotte werd op de vraag waarom familiebedrijven mogelijk minder gebruik maken van formele, niet-financiële controlesystemen onderstaande antwoord bekomen:

"Omdat de familieleden dikwijls denken van 'wij regelen dat wel een beetje met het buikgevoel', een beetje impulsief. En ten tweede denk ik dat zij dikwijls denken van 'wij weten het beter'. Dat is hier niet het geval. Ik vraag van de mensen onderling, de directieleden, om over het muurtje te kijken. Directieleden onder mekaar mogen kijken hoe het er bij de andere aan toe gaat. Dat wordt ook openlijk besproken, gerapporteerd en gedocumenteerd. En dat werkt goed. Het gaat meestal over moeilijke beslissingen en soms wil je dingen ook niet zien."

Het is opvallend dat er in dit bedrijf veel belang gehecht wordt aan de mening van de niet-familiale directie. Beslissingen gebeuren in overleg met elkaar en worden niet door één persoon of door de familie gemaakt. Bij Belisol daarentegen merkten we dat het vooral de familie is die de beslissingen neemt.

De algemene indruk van het interview met Marc Veldeman was dat men erg veel waarde hecht aan een goede sfeer en band met de werknemers. Familieleden zullen wel een plaats krijgen binnen het bedrijf maar nooit boven hun capaciteiten. Eveneens worden ze op gelijke voet behandeld als niet-familieleden.

Niet-familieelid: Geert Geerkens

Geert Geerkens is directeur verkoop en marketing bij Veldeman. Hij heeft altijd binnen dit bedrijf gewerkt en ervaart het als zeer positief om in een familiale onderneming te werken. Uit het interview werden 7 citaten gecodeerd.

De eerste drijfveer 'toenemende complexiteit door groei in grootte' werd in onderstaande citaat aangehaald.

"Het heeft voor de nieuwe baas toch wel wat tijd gekost vooraleer hij zijn stempel kon drukken. Ik denk dat dat ook heel typisch voor een familiebedrijf is. Er zijn veel veranderingen merkbaar in de manier van werken. Zeer gestructureerde organisatie nu, op basis van budgettering, financiering, interne controles, ten opzichte van een heel gevoelsmatige benadering. Vroeger werd dat allemaal vanuit buikgevoel gedaan. Vandaag is de concurrentie, de druk en de eisen van de markt dusdanig groot dat je toch heel rationeel te werk moet gaan om competitief te blijven."

De tweede drijfveer 'continuïteit' werd in dit interview aangehaald met betrekking tot conflicten als gevolg van verantwoordelijkheden. Door betere taakomschrijvingen is hier veel verbetering in gekomen.

Net zoals uit het interview met Marc Veldeman, blijkt ook uit dit interview dat de voorkeur voor persoonlijke, sociale controle sterk aanwezig is. De respondent haalt aan dat de omgang met elkaar heel persoonlijk verloopt binnen het bedrijf. De ingevoerde formele evaluatiegesprekken worden als zeer positief ervaren maar het is vooral belangrijk dat de werknemers altijd bij iemand terecht kunnen en er een soort van vertrouwenspersoon beschikbaar is. Ze zijn van mening dat een open communicatiebeleid altijd beter werkt.

Voor het reduceren van *moral hazard* haalt Geert Geerkens de aanwezigheid van een systeem aan waarmee men kan monitoren wat iemand op een computer doet. Hierdoor weten ze snel wanneer iemand buiten de lijntjes kleurt.

Met betrekking tot *nepotisme* vindt deze respondent dat er niet echt een voorkeursbehandeling voor familieleden is binnen het bedrijf en er geen problemen zijn als gevolg van nepotisme of altruïsme.

"Er werken hier heel weinig familieleden, dus eigenlijk is dat een probleem dat zich niet zo voordoet. De wereld wordt harder en alleen op familie vertrouwen is niet altijd gemakkelijk. Uiteraard, als iemand van de familie vindt dat die hier een plaatsje moet hebben, dan zal die hier ook wel een plaats vinden, maar er is een verschil tussen iemand aanwerven en het niveau waarvoor hij aangeworven wordt. Hij zal niet boven zijn niveau geplaatst worden. Het is wel een familiebedrijf maar langs de andere kant is hier een open en voldoende communicatie. Als dat al zou gebeuren, zouden hier wel de nodige mensen zeggen, dat lukt niet. En hier zou zeker rekening mee gehouden worden."

7.4.6 JBC

JBC werd in 1975 opgericht door Jean Baptiste Claes en sinds 1985 versterken zijn kinderen Ann en Bart Claes het team in het bedrijf. JBC is ondertussen uitgegroeid tot één van de belangrijkste modeketens in België en Luxemburg en wordt beheerd door de familieholding Claes Retail Group. Dochteronderneming JBC telt ongeveer 250 werknemers en staat onder leiding van de 2^{de} generatie. Er zijn in dit bedrijf slechts twee familieleden actief, namelijk Ann en Bart Claes.

Hieronder volgt een overzicht van de aanwezige, formele, niet-financiële controlesystemen binnen JBC.

JBC	
Familiaal charter	Ja
Geschreven normen en waarden	Ja
Formele planning	Ja
Formele jobomschrijving	Ja
Training en opleiding	Ja
Formeel rekruteringsysteem	Ja
Prestatie-evaluatiesysteem	Ja, performance coaching systeem aan het opzetten
Formele voorbereiding van vergaderingen	Soms wel, soms niet
Prestatiegerelateerde verloning	Ja, enkel voor het management
Andere	Bonussysteem, tikstelsysteem voor arbeiders, organigrammen

Tabel 8: Formele, niet-financiële controlesystemen binnen JBC

Net zoals bij Veldeman Bedding, is het opvallend dat ook in dit bedrijf meer gebruik gemaakt wordt van formele, niet-financiële controlesystemen. Door het grote aantal werknemers worden deze controlesystemen als noodzakelijk ervaren.

Familielid

Bij JBC hebben we helaas geen familielid kunnen interviewen. Toch is ervoor gekozen om de verkregen data uit het interview met een niet-familielid in deze masterproef op te nemen. Dit omdat JBC een groot, gekend bedrijf is en het interessant is om een dergelijk bedrijf met de andere geïnterviewde kmo's te kunnen vergelijken.

Niet-familieelid: Persoon X

De respondent wenst liever niet met naam genoemd te worden binnen deze masterproef. Deze persoon werkt nauw samen met Ann en Bart Claes en maakt deel uit van het management binnen JBC. Hij is bijgevolg erg goed op de hoogte van de werking binnen het bedrijf. Wat hem vooral opvalt tussen het werken in een familiebedrijf en niet-familiebedrijf is de focus op korte en lange termijn. In een niet-familiale onderneming ligt de focus eerder op korte termijn resultaten en geld verdienen, terwijl men in een familiebedrijf vooral op lange termijn denkt. Men denkt aan de toekomst van het bedrijf en de eventuele volgende generatie. Dit is zeer typerend voor familiebedrijven. Uit het interview werden 12 citaten gecodeerd.

De eerste drijfveer 'toenemende complexiteit door groei' werd 2 keer aangehaald als invloedsfactor voor het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen. JBC heeft een bepaalde kritische massa bereikt waardoor er meer en meer nood is aan dergelijke controlesystemen. Uit onderstaande citaat blijkt duidelijk dat ze het nut ervan inzien.

"We zijn te groot geworden om het allemaal zelf te controleren, alles eigenhandig te doen. Het mag allemaal wat strakker getrokken worden, dat heeft te maken met de groei van het bedrijf. Er moet wel meer geformaliseerd worden en formele controles komen dan ja. Daar zijn we nu aan aan het werken."

'Continuïteit' werd aangehaald als drijfveer voor het opmaken van een *family charter*. Voor de huidige 2^{de} generatie zijn hier goede afspraken tussen broer en zus in opgenomen en naar de 3^{de} generatie toe is er onder andere een minimum opleiding vereist. Aangezien er in de 3^{de} generatie 6 kinderen zijn vond men het noodzakelijk om dergelijk *family charter* in te voeren om conflicten tussen familieleden te vermijden en *nepotisme* tegen te gaan. Ook de respondent ziet dit als een noodzakelijk controlesysteem.

De aanwezigheid van formele instituties werd in dit interview niet aangehaald als 1^{ste} orde drijfveer voor de invoering van formele, niet-financiële controlesystemen.

Net zoals in de vorige interviews, merkt de respondent ook in dit bedrijf de voorkeur voor persoonlijke, sociale controle in plaats van formele controle. Door de grootte is dit echter niet altijd even gemakkelijk.

"Ik denk dat dit ook te maken heeft met het feit dat de controle minder formeel is, in de zin van dat de aandeelhouders heel operationeel bezig zijn en eigenlijk dag tot dag weten wat er gebeurt. Maar is er meer nood aan formele controle? Ja, ook omdat we een bepaalde kritische massa bereikt hebben waar we dat meer en meer nodig gaan hebben."

Voor het minimaliseren van agency conflicten werd in dit bedrijf, zoals eerder vermeld, onder andere een *family charter* ingevoerd. Met betrekking tot nepotisme merkt de respondent op dat familieleden absoluut geen voorkeursbehandeling krijgen binnen het bedrijf. Men heeft het geluk dat men vanuit de familie twee heel capabele mensen heeft die het bedrijf leiden. Deze respondent

heeft in het verleden in een andere familiebedrijf gewerkt waar dit niet het geval was. Er werden daar problemen ondervonden door gebrek aan competentie bij 2 broers die alles beter dachten te weten. Dat was voor hem een erg slechte ervaring maar dat is binnen JBC absoluut niet het geval. Hij merkt op dat het succes van het bedrijf hier ook het absolute bewijs van is.

Om *moral hazard* tegen te gaan maakt men voor de arbeiders gebruik van een formeel, niet-financieel controlesysteem, namelijk een tikklok. Voor het management wordt er gewerkt met een bonussysteem wanneer bepaalde objectieven bereikt worden. Verder haalt hij aan dat het loon een incentive hoort te zijn voor werknemers om goed werk te leveren. Hij stelt dat mensen dit als veel te evident aanzien.

Ten slotte wordt er binnen JBC heel veel aandacht besteed aan training en opleiding.

"Ik heb een opleiding gehad in de zin van dat ik alle departementen doorlopen heb. Ik heb in de winkels gestaan, zelfs bloesjes geplooid. Mee op pad gegaan met de visual merchandiser, district managers, Ik heb dit als heel positief ervaren om de business te leren kennen. Wij gaan doorvoeren dat iedereen die binnenkomt in dit bedrijf dit minstens een week moet doen."

7.5 Resultaten

Zoals reeds vermeld werden verschillende proposities opgesteld die voortvloeien uit de literatuurstudie. Dit om de centrale onderzoeksvraag dieper uit te kunnen werken. Hieronder worden de verwachte resultaten vergeleken met de verkregen resultaten uit de interviews.

7.5.1 Propositie 1

De eerste propositie luidt als volgt:

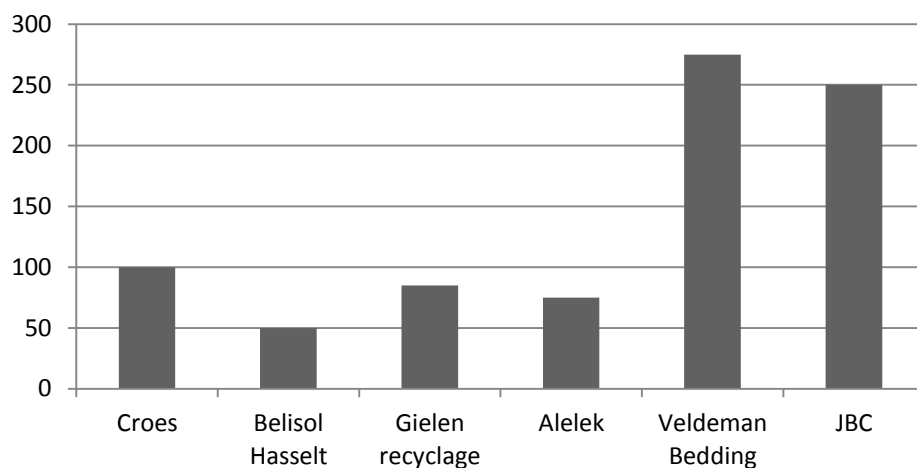
Propositie 1: De omvang van een familiebedrijf heeft invloed op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen.

Om deze propositie te onderzoeken werden 3 onderstaande subproposities opgesteld.

Propositie 1a: Daar familiebedrijven meestal kleine bedrijven zijn wordt er minder gebruik gemaakt van formele, niet-financiële controlesystemen.

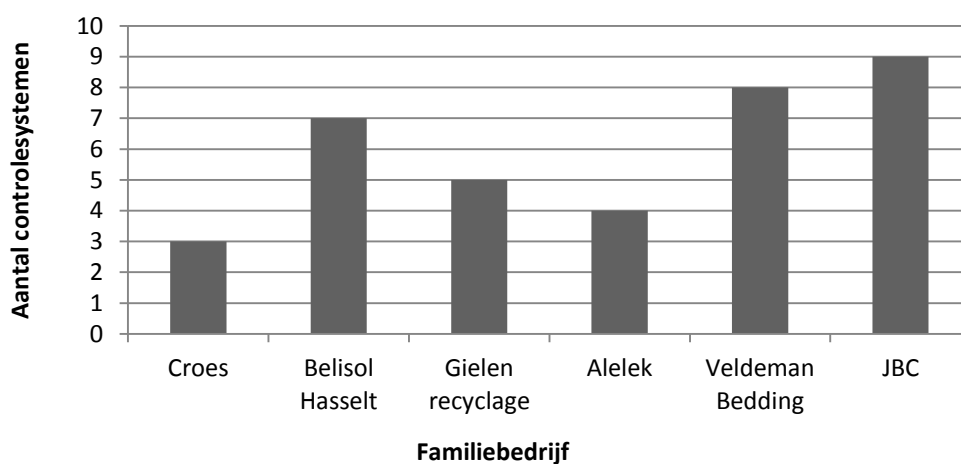
Propositie 1a stelt dat er in familiebedrijven minder gebruikt wordt van formele, niet-financiële controlesystemen daar familiebedrijven meestal kleine bedrijven zijn met een eenvoudige structuur. In de interviews hebben wij navraag gedaan naar de aanwezigheid van enkele formele, niet-financiële controlesystemen. Het aantal per bedrijf wordt weergegeven in figuur 8. Als we het aantal werknemers binnen elk bedrijf (figuur 7) vergelijken met de hoeveelheid gebruikte controlesystemen zien we dat er een link bestaat tussen het aantal werknemers en de hoeveelheid formele, niet-financiële controlesystemen. De 4 kmo's maken opvallend minder gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen dan de 2 grote bedrijven. Enkel bij Belisol heeft men in verhouding met het aantal werknemers een groter gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen. Dit kan verklaard worden door het feit dat men bij Belisol met franchisenemers werkt en Belisol Hasselt een dochteronderneming is van Group A. Hierdoor zijn er mogelijk meer formele, niet-financiële controlesystemen aanwezig in dit familiebedrijf.

Aantal werknemers



Figuur 7: Aantal werknemers per familiebedrijf

Aantal aanwezige controlesystemen



Figuur 8: Aantal aanwezige (bevroegde) formele, niet-financiële controlesystemen per familiebedrijf

In de interviews werd meermaals aangehaald dat het bedrijf te klein is voor de invoering van bepaalde formele, niet-financiële controlesystemen en dat de behoefte hierdoor niet aanwezig is. Propositie 1a kan dus aanvaard worden.

Propositie 1b: Door de toenemende complexiteit binnen een familiebedrijf als gevolg van groei in grootte wordt er meer behoefte ervaren aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Propositie 1b stelt dat familiebedrijven meer behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen ervaren naargelang de complexiteit toeneemt als gevolg van groei in grootte. Deze drijfveer werd in elk bedrijf aangehaald als invloedsfactor voor de invoering van of toenemende behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen. Zo ervaren de zaakvoerders dat zij door de groei niet meer zelf in staat zijn om alles persoonlijk te controleren en op te volgen. Door het toenemende aantal werknemers zijn zij genoodzaakt om formele, niet-financiële controlesystemen in te voeren om onder andere *moral hazard* te minimaliseren.

Het toenemend aantal klanten werd eveneens aangehaald als drijfveer voor meer behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen. Zo heeft men meer nood aan een overzichtelijk klantenbestand om alle data te kunnen structureren.

Wanneer we naar de 2 grote ondernemingen kijken binnen dit onderzoek blijkt uit figuren 7 en 8 dat er in deze familiebedrijven opvallend meer gebruik gemaakt van formele, niet-financiële controlesystemen. Deze bedrijven hebben door hun grootte en aantal werknemers een complexere structuur waardoor er meer nood aan formele, niet-financiële controlesystemen is.

Aangezien deze drijfveer het meest aangegeven werd als invloedsfactor voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen wordt propositie 1b aanvaard.

Propositie 1: De omvang van een familiebedrijf heeft invloed op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen.

De 2 subproposities van propositie 1 werden allebei aanvaard. Subpropositie 1b was in alle bedrijven sterk aanwezig als drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Ook subproposities 1a kon op basis van de interviews aanvaard worden, waardoor we propositie 1 ook aanvaardden. Er blijkt duidelijk een verband tussen de omvang van het familiebedrijf en het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen.

7.5.2 Propositie 2

De tweede propositie gaat over de opvolging binnen familiebedrijven. Deze propositie heeft betrekking op het garanderen van de continuïteit van het bedrijf en luidt als volgt:

Propositie 2: De opvolging binnen een familiebedrijf creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Deze propositie stelt dat de opvolging binnen familiebedrijven een behoefte creëert aan formele, niet-financiële controlesystemen. Bij de geïnterviewde familiebedrijven was slechts 1 bedrijf, JBC, dat een *family charter* als formeel controlesysteem ingevoerd heeft voor de opvolging binnen het bedrijf. Bij Veldeman Bedding en Belisol haalt men aan dat men naar de toekomst toe wel een

family charter wilt invoeren voor een betere opvolging mogelijk te maken en conflicten te vermijden. Bij de andere 3 bedrijven voelt men geen behoefte aan dergelijk controlesysteem voor de opvolging binnen het bedrijf. De opvolging van het bedrijf werd door 3 van de 6 familiebedrijven aangegeven als drijfveer voor de (eventueel toekomstige) implementatie van een formeel controlesysteem. Deze 3 bedrijven worden geconfronteerd met de opvolging, terwijl de andere 3 bedrijven niet in een situatie van nakende opvolging zitten waardoor het hier (nog) niet van toepassing is. Deze behoefte hangt duidelijk af van context-gebonden factoren. Doordat de bedrijven die geconfronteerd worden met opvolging gebruik maken of bezig zijn met het invoeren van formele controlesystemen hierrond, wordt er gekozen om de 2^{de} propositie te aanvaarden.

7.5.3 Propositie 3

De derde propositie stelt dat conflicten binnen het familiebedrijf zorgen voor een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen. Er werd de respondenten gevraagd of er in het verleden conflicten geweest zijn waardoor men de noodzaak zag om procedures of formele controles in te voeren. Eveneens werd gevraagd of er conflicten vermeden konden worden door de aanwezigheid van meer formele regels of controlesystemen. Het onderzoeken van deze propositie was niet zo eenvoudig aangezien men liever niet over conflicten binnen het bedrijf praat en nog minder over conflicten tussen familieleden. Er is getracht dit zo goed als mogelijk te onderzoeken.

Propositie 3: Conflicten binnen het familiebedrijf creëren een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Bij Gielen Recyclage zijn er in het verleden conflicten met familieleden geweest. Hierdoor werd eigenlijk wel een behoefte ervaren aan formele controles maar heeft men in de plaats geopteerd om de samenwerking met familieleden binnen het personeel stop te zetten. Binnen Belisol zijn er nu en dan eens conflicten ontstaan wegens het verschil in mening en benadering van situaties tussen vader en dochter. Hier zou een soort formeel controlesysteem wel van pas komen, maar wordt er geopteerd om dit (voorlopig) niet te doen. Enkel bij Croes B.V.B.A. vormden conflicten met werknemers tot de implementatie van een formeel planningssysteem. Binnen JBC is er het *family charter* om toekomstige conflicten tussen familieleden te vermijden. Enkel in het interview met Croes werd dus gesteld dat bepaalde conflicten geleid hebben tot de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. De eventuele toekomstige implementatie van een *family charter* binnen Veldeman Bedding en Belisol werd naast het vereenvoudigen van de opvolging gelinkt aan het vermijden van toekomstige conflicten tussen familieleden. Op basis van voorgaande informatie kan propositie 3 echter niet aanvaard worden.

7.5.4 Propositie 4

Propositie 4 stelt dat er door de aanwezigheid van externe regels en wetten formele, niet-financiële controlesystemen ingevoerd worden binnen familiebedrijven.

Propositie 4: De aanwezigheid van formele instituties binnen familiebedrijven leiden tot de invoering van formele, niet-financiële controlesystemen.

De aanwezigheid van regels en wetten werd door 2 familiebedrijven aangehaald als drijfveer voor de invoering van formele, niet-financiële controlesystemen. Bij Veldeman Bedding was men door de ISO genoodzaakt om een aantal dingen in te voeren wat eveneens een golf van professionalisering teweeg gebracht heeft. Bij Gielen was men, door externe regels opgesteld door de overheid, genoodzaakt om boordcomputers aan te brengen in de vrachtwagens. Zo mogen vrachtwagenchauffeurs maar x aantal uur aan één stuk rijden en zijn ze verplicht om 3 kwartier rustpauze te nemen. Ook haalde de respondent van Gielen Recyclage aan dat er naar arbeiders toe meer geschreven regels zijn waardoor men genoodzaakt is om de dingen formeler af te handelen. Ondanks het feit dat slechts 2 van de 6 bedrijven formele, niet-financiële controlesystemen ingevoerd hebben door de aanwezigheid van formele instituties, kiezen we er toch voor om de 4^{de} propositie te aanvaarden. Dit omdat het toch merkbaar was dat er een extrinsieke motivatie aanwezig is voor de implementatie van formele controlesystemen binnen de familiebedrijven.

7.5.5 Propositie 5

Uit onderzoek van onder andere Lyman (1991), Daily & Dollinger (1992) en Jorissen et al., (2001) blijkt dat familiebedrijven een persoonlijker benadering gebruiken en minder gebruik maken van formele, niet-financiële controlesystemen door de wens om persoonlijke, sociale controle te behouden. In propositie 5 werd onderzocht of dit ook in de geïnterviewde bedrijven het geval is.

Propositie 5: In familiebedrijven is er de wens om persoonlijke, sociale controle te behouden in plaats van onpersoonlijke, formele procedures te gebruiken.

De voorkeur voor persoonlijke, sociale controle werd in elk bedrijf aangehaald. In 3 bedrijven, Alelek, Veldeman en Belisol kwam dit erg sterk naar voor tijdens het interview. Men hecht veel belang aan een goede relatie met de werknemers en een relatie gebaseerd op vertrouwen. Men geeft dan ook de voorkeur om persoonlijke gesprekken en controles door te voeren binnen het bedrijf in plaats van formele procedures. De betrokkenheid van de werknemers is van groot belang voor hen. Ook bij een groot bedrijf als JBC merkt men de voorkeur voor persoonlijke, sociale controle. Hier is dit echter niet altijd even gemakkelijk meer door de grootte van het bedrijf. Bij Croes en Gielen Recyclage werd deze voorkeur wel aangehaald maar kwam het niet zo sterk naar voor in het interview. Door het algemeen gevoel en de nadruk die door verschillende respondenten op dit aspect gelegd wordt, wordt er besloten om propositie 5 te aanvaarden.

7.5.6 Propositie 6

De 6^{de} propositie gaat over de aanwezigheid van agency conflicten binnen familiebedrijven en luidt als volgt:

Propositie 6: De aanwezigheid van agency conflicten binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Om deze propositie te kunnen onderzoeken werden 4 subproposities opgesteld. De eerste 3 subproposities hebben betrekking op typische agency problemen binnen familiebedrijven, namelijk *moral hazard*, altruïsme en nepotisme. De 4^{de} subpropositie gaat in op de structuur die in veel familiale ondernemingen aanwezig is, namelijk de manager-eigenaar positie.

Propositie 6a: De aanwezigheid van moral hazard binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Het vermijden of reduceren van *moral hazard* kwam bij elk bedrijf aan bod als een drijfveer voor de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. In de bedrijven Gielen Recyclage, Croes B.V.B.A en Veldeman Bedding, waar men veel met werven werkt en voortdurend mensen op de baan heeft maakt men voor het reduceren van *moral hazard* voornamelijk gebruik van een *track & trace systeem* of een boordcomputer. Bij Veldeman Bedding en JBC maakt men in de productie-eenheid gebruik van een tikklok en bij verscheidene geïnterviewde bedrijven maakt men gebruik van prestatiegerelateerde verloningen om *moral hazard* tegen te gaan. Bij Veldeman Bedding werden ook beloningen van niet-financiële aard aangehaald om mensen te motiveren en een goede sfeer binnen het bedrijf te behouden. Op basis van de verkregen informatie uit de interviews kan afgeleid worden dat het reduceren van *moral hazard* wel degelijk een drijfveer is voor het invoeren van formele controlesystemen. Er wordt dan ook besloten om propositie 6a te aanvaarden.

Propositie 6b: De aanwezigheid van altruïsme binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Propositie 6b handelt over het agency probleem 'altruïsme'. In de literatuurstudie werd aangegeven dat altruïsme zowel een positief als negatief effect kan hebben op de werking binnen het bedrijf. De aanwezigheid van altruïsme werd in geen interview aangehaald als 1^{ste} orde drijfveer voor het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen. Bij één geïnterviewd bedrijf heeft men in het verleden negatieve ervaringen gehad met altruïsme waardoor men afgestapt is van tweedegraadsverwanten een plaats te geven binnen het bedrijf. In de andere bedrijven werd eerder een positieve invloed van altruïsme ervaren. Zo gaven enkele respondenten aan dat altruïsme ertoe leidt dat men zich ten volle inzet voor het eigen familiebedrijf. Aangezien er echter geen link gevonden werd met de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen kan propositie 6b niet aanvaard worden.

Propositie 6c: De aanwezigheid van nepotisme binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

De derde subpropositie die het agency probleem nepotisme bespreekt stelt dat er door de aanwezigheid van nepotisme binnen familiebedrijven meer behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen. Enkel bij JBC heeft nepotisme geleid tot de invoering van een formeel controlesysteem, namelijk een *family charter*. Bij Veldeman Bedding en Belisol is er door de voorkeur voor familieleden naar de toekomst toe ook sprake van een mogelijk *family charter* met voorwaarden voor de aanwerving van familieleden. In de andere bedrijven was er wel sprake van nepotisme maar niet als drijfveer voor het invoeren van formele controlesystemen. Wel gaf men in enkele bedrijven aan dat er informele vereisten zijn bij de aanwerving van kinderen, deze staan echter nergens neergeschreven. Enkele respondenten geven aan dat zij denken dat de invoering van controlesystemen als gevolg van nepotisme wel nuttig kan zijn in veel familiebedrijven maar dat dit bij hen niet het geval is. Bijgevolg wordt besloten om propositie 6c niet te aanvaarden.

Propositie 6d: Door de manager-eigenaar structuur binnen familiebedrijven heeft men minder nood aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Subpropositie 6d gaat over de manager-eigenaar structuur die in veel familiale ondernemingen voorkomt. Men veronderstelt dat er door de manager-eigenaar positie minder behoefte is aan formele controlesystemen doordat ze minder agency conflicten ondervinden. In een bedrijf waar de manager- en eigenaarpositie van elkaar gescheiden zijn heeft men mogelijk meer controlesystemen nodig om de doelstellingen van de eigenaar en manager op één lijn te krijgen. In alle geïnterviewde familiebedrijven was er sprake van een manager-eigenaar positie. Bij JBC ervaart men deze structuur als positief en stelt men dat de controle minder formeel is doordat de aandeelhouders actief bezig zijn binnen het bedrijf en eigenlijk dag tot dag weten wat er gebeurt. Bij Belisol ervaart men minder nood aan formele controlesystemen doordat men zowel manager als eigenaar is en dus aan niemand moet rapporteren. De familie staat aan het hoofd en er is niemand die hen behoort te evalueren. Ook bij Gielen Recyclage voelen broer en zus, beide eigenaar en manager, de noodzaak niet om elkaar op een formele manier te controleren. Aangezien deze structuur in de meeste bedrijven als een voordeel gezien wordt heeft het inderdaad een invloed op het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen. Toch werd in sommige bedrijven de indruk gewekt dat er door de aanwezigheid van meerdere eigenaars (bijv. Broer en zus of vader en zoon/dochter) soms behoefte is aan formele controle. Echter werd in geen enkel interview gebruik gemaakt van formele controlesystemen op mede-eigenaars. Propositie 6d wordt op basis van bovenstaande informatie aanvaard.

Propositie 6: De aanwezigheid van agency conflicten binnen familiebedrijven creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Van propositie 6 werden in totaal 2 van de 4 subproposities aanvaard. De aanwezigheid van *moral hazard* leidt tot de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen terwijl de manager-eigenaar structuur binnen familiebedrijven minder behoefte creëert aan dergelijke

systemen. Nepotisme leidde in sommige bedrijven tot de invoering van formele controlesystemen maar er was te weinig indicatie om deze propositie te aanvaarden. Voor agency conflicten als gevolg van altruïsme tegen te gaan vertrouwt men eerder op informele afspraken in plaats van formele systemen. Er wordt gekozen om propositie 6 slecht gedeeltelijk te aanvaarden. Hieronder volgt een herformulering van propositie 6.

Propositie 6₁: De aanwezigheid van agency conflicten binnen familiebedrijven als gevolg van moral hazard creëert een behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Propositie 6₂: Door de manager-eigenaar structuur binnen familiebedrijven ervaart men minder behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

7.5.7 Propositie 7

Propositie 7: Niet-familieleden ervaren meer behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Door in dit onderzoek zowel familieleden als niet-familieleden te interviewen werd er getracht te onderzoeken of deze 2 groepen de behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen anders ervaren. Dit bleek echter niet zo eenvoudig te zijn aangezien er maar met één niet-familieelid per bedrijf gesproken werd en we niet weten in welke mate deze persoon objectief was. Slechts één niet-familiale respondent haalde aan dat er binnen familiebedrijven vaak gehandeld wordt vanuit een emotie en niet echt vanuit objectieve gegevens waardoor er mogelijk meer behoefte is aan formele controlesystemen. Eveneens ziet deze respondent het als zinvol om een formeel prestatie-evaluatiesysteem in te voeren en hier meer tijd voor vrij te maken. In alle andere bedrijven gaven de niet-familieleden aan dat zij tevreden zijn met de huidige manier van werken binnen het bedrijf. Propositie 7 kan bijgevolg niet aanvaard worden.

Hoofdstuk 8: Conclusie

Alvorens over te stappen naar de bespreking van de deelvragen en proposities, wordt er een kort overzicht gegeven van de opmerkelijkste bevindingen uit de interviews. Er wordt gekeken naar hetgeen de cases aan elkaar linkt of net van elkaar onderscheidt.

Wanneer we naar de interviews met niet-familieleden analyseren merken we op dat alle niet-familieleden aanhalen dat familieleden en niet-familieleden op gelijke voet behandeld worden. Dit kan echter het geval zijn omwille van sociaal wenselijk gedrag, waar we ons zeker bewust van moeten zijn. Slechts in één bedrijf werden in de interviews met het familielid en niet-familielid enkele verschillen opgemerkt. Zo haalt het familielid aan dat er een erg open communicatie is met de werknemers, terwijl het niet-familielid net aanhaalt dat er wat meer tijd gemaakt zou mogen worden om eens naar de werknemers te luisteren. Eveneens haalde het niet-familielid enkele conflicten aan, waar het familielid meedeelde dat er niet echt conflicten aanwezig zijn. In de overige bedrijven werden geen opmerkelijk verschillen gevonden tussen de twee geïnterviewde personen. Dit kan mogelijk het gevolg zijn van sociaal wenselijk gedrag of ontbrekende objectiviteit.

In tegenstelling tot wat we in de literatuur terugvinden haalt de respondent van Belisol aan dat er een sterke sociale controle heerst tussen familieleden waardoor er minder behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen. Bij Gielen Recyclage daarentegen vinden we resultaten die sterk in contrast staan met deze van Belisol. Waar zij stelden dat familieleden elkaar makkelijker kunnen controleren en dingen van elkaar aannemen, ervaart de respondent van Gielen Recyclage dat het tot de orde roepen en controleren van familieleden voor moeilijke situaties zorgen. Uit de interviews blijkt duidelijk dat er verschillende types familiebedrijven zijn die elk een andere visie en verstandhouding hebben waardoor er verschillende behoeftes zijn naar formele, niet-financiële controlesystemen. Het voorgaande valt mogelijk te verklaren door de aanwezigheid van eerste- en tweedegraads familieleden. In een bedrijf waar één familie centraal staat, zoals bij Belisol, merken we dat de beslissingen voornamelijk enkel door de familie gemaakt worden en dat zij erg sterk met elkaar verbonden zijn. In de andere familiebedrijven waren er meestal minder familieleden aanwezig waardoor men meer op niet-familieleden moet vertrouwen. Familiebedrijven die sterk beïnvloed worden door onderlinge sociale, informele controle blijken minder behoefte te ervaren aan formele controlesystemen en passen deze ook minder toe.

Doordat de meeste geselecteerde bedrijven relatief kleine bedrijven zijn, volstaan de informele structuren vaak nog om werknemers te controleren. Bij Veldeman Bedding en JBC zien we dat dit niet meer het geval is en men nood heeft aan formele controlesystemen. Ook geven enkele andere bedrijven aan dat de informele structuren waarschijnlijk niet meer voldoende zullen zijn wanneer het werknemersaantal verder toeneemt.

Uit de interviews blijkt dat de achtergrond van de bedrijfsleiders of managers ook een invloed heeft op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Zo bleek dat er een soort van

bewustwording is wanneer men externe werkervaring heeft. Dit was bij Croes B.V.B.A en Gielen Recyclage het geval. Zij waren meer op de hoogte van dergelijke systemen dan de andere geïnterviewde personen. Door deze externe kennis gaan zij sneller gebruik maken van formele controlesystemen omdat ze het nut ervan inzien. Dit in tegenstelling tot bedrijfsleiders die niet op de hoogte zijn van de mogelijke voordelen van dergelijke controlesystemen. Het blijkt dus dat er een soort van bewustwording is door externe werkervaring. We zien externe werkervaring of 'direct in het bedrijf beginnen' door de cases heen als een bepalende factor die familiebedrijven van elkaar onderscheidt. Hiernaast kan het ook een positieve invloed hebben wanneer andere werknemers verantwoordelijk zijn voor het invoeren van dergelijke systemen. Zij zijn mogelijk meer op de hoogte van deze systemen dan de bedrijfsleiders en familieleden. Wanneer de beslissingen echter volledig door de familie gemaakt worden, is het mogelijk dat elke kennis ontbreekt waardoor ze hier geen belang aan hechten. Voornamelijk bij Veldeman merken we dat de bedrijfsleider erg veel belang hecht aan de mening en kennis van medewerkers uit het bedrijf. In andere bedrijven zien we dat het voornamelijk de familie is die de volledige leiding op zich neemt. De verschillende ervaring en mentaliteit van de familie en bedrijfsleiders lijken bijgevolg de implementatie van formele controlesystemen te beïnvloeden.

Uit de interviews kunnen we afleiden dat er, naast drijfveren die leiden tot het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen, ook barrières zijn die de implementatie van dergelijke systemen belemmeren. In elk bedrijf werd aangehaald dat de voorkeur uitgaat naar sociale, persoonlijke, informele controle in plaats van onpersoonlijke, formele controle. Dit vormt in de meeste bedrijven een drempel voor de implementatie van formele controlesystemen. Eveneens behouden enkele zaakvoerders graag de controle zelf in handen en hechten ze veel belang aan persoonlijk contact met de werknemers. Naast deze sociale aspecten vinden we ook dat, bijvoorbeeld bij Alelek, vooral de angst heerst om te groeien, en de gevolgen die deze groei met zich mee gaat brengen. Dit laatste is erg opmerkelijk aangezien het merendeel van alle bedrijven net als doelstelling heeft om verder te ontwikkelen en te groeien. Er heersen bij familiebedrijven duidelijk nog andere objectieven waardoor er minder formele controlesystemen aanwezig zijn.

8.1 Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt: **Wat is het belang van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven?** Om deze centrale onderzoeksvraag zo goed mogelijk te kunnen onderzoeken wordt deze opgesplitst in enkele deelvragen.

Wat verstaan we onder een familiebedrijf?

In hoofdstuk 2 werd dieper ingegaan op wat een familiebedrijf nu precies is, wat de kenmerken en hun belang in de economie zijn en het verschil tussen familiale en niet-familiale ondernemingen. Eveneens werden de drie subsystemen van een familiebedrijf besproken, namelijk de familie, het

bedrijf en de eigendom. Dit om de lezer een duidelijk beeld te geven over welke bedrijven gebruikt werden binnen dit onderzoek. Voor de afbakening van familiebedrijven werden in deze masterproef volgende criteria in acht genomen:

- Ten minste 50% van de aandelen zijn in handen van de familie
- Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie

Wat zijn formele, niet-financiële controlesystemen?

De tweede deelvraag ging dieper in op wat formele, niet-financiële controlesystemen nu precies zijn. Deze deelvraag werd in hoofdstuk 3 uitgebreid aangehaald. Controlesystemen worden gedefinieerd als een set van mechanismen ontworpen om de waarschijnlijkheid te verhogen dat mensen zich zullen gedragen op manieren die tot het bereiken van ondernemingsdoelstellingen leiden (Flamholtz & Randle, 2007). Met betrekking tot het personeel zijn er de management controlesystemen of *human resource* controle systemen. In familiebedrijven blijkt dat deze personeelsgerelateerde problemen meestal op een informele manier aangepakt worden. In deze masterproef wordt echter de nadruk gelegd op formele, niet-financiële controlesystemen. Deze formele controles worden omschreven als geschreven, management geïnitieerde mechanismen die de waarschijnlijkheid dat werknemers of groepen zich zullen gedragen op een manier die de ondernemingsdoelstellingen ondersteunen, beïnvloeden (Jaworski, 1988). Daarnaast worden de belangrijkste componenten en soorten van management controlesystemen aangehaald. Dit om een algemeen beeld te geven van wat formele, niet-financiële controlesystemen zijn.

Wat is het nut van formele, niet-financiële controlesystemen?

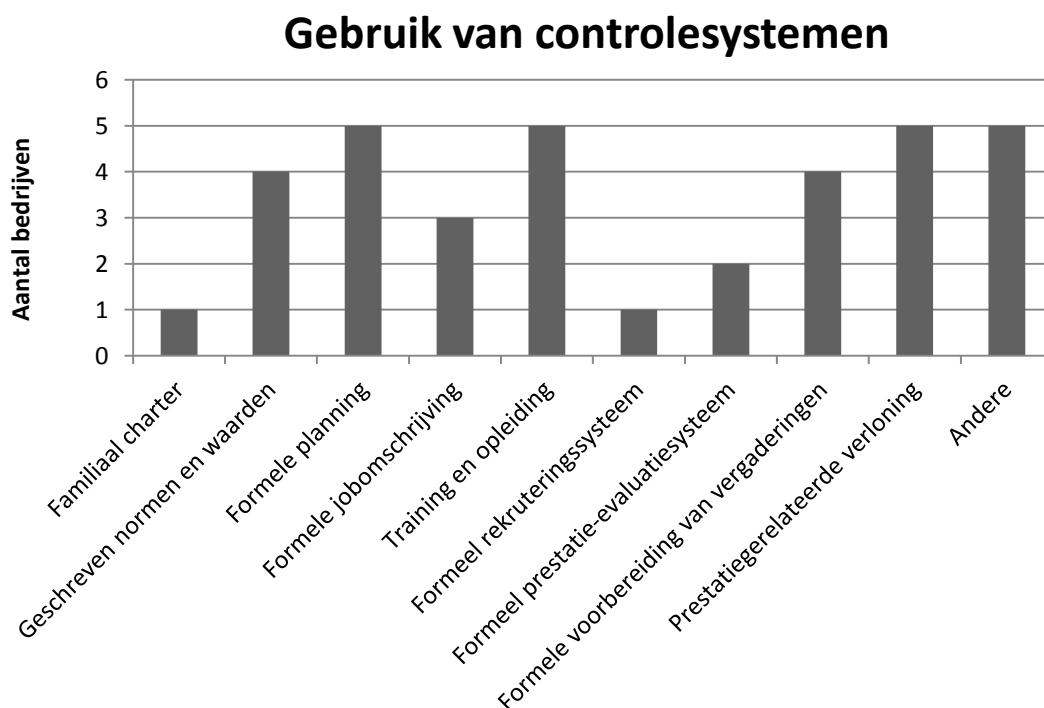
In hoofdstuk 3 werd in de literatuur nagegaan wat het nut van formele, niet-financiële controlesystemen is. Zo beseffen managers dat ze, om een redelijke zekerheid te hebben dat de ondernemingsdoelstellingen bereikt zullen worden, een manier moeten hebben om het gedrag van de werknemers te beïnvloeden of leiden. Controlesystemen kunnen ervoor zorgen dat conflicten en problemen vermeden of verholpen kunnen worden hetgeen bijgevolg een positieve invloed heeft op de prestaties van het bedrijf. Ongeacht het stadium van ontwikkeling of de grootte van het bedrijf vereist elke onderneming enige vorm van controle of prestatie-managementsysteem (Flamholtz & Randle, 2007). Naarmate een onderneming in grootte toeneemt en meer werknemers aanwerft zal men niet meer in staat zijn om alles zelf te controleren waardoor formele controlesystemen onmisbaar worden. Daarnaast kan het invoeren van formele, niet-financiële controlesystemen meer objectiviteit en transparantie bieden. Zo kan een formele manier van rekrutering en evaluatie voorkomen dat er een vorm van nepotisme of altruïsme optreedt en irrelevante criteria zoals familiebanden worden gebruikt bij het aanwerven van werknemers, in plaats van criteria zoals bekwaamheid (Dyer, 2006). Bovendien treedt in familiebedrijven vaak een vorm van *colored performance evaluation* op, waarbij familieleden eerder geëvalueerd worden voor wie ze zijn in plaats voor wat ze doen (Schulze et al., 2001).

Zoals in de literatuur omschreven staat, bleek ook uit de interviews dat naarmate de onderneming groeit de bedrijfsleiders niet meer in staat zijn om alles zelf te controleren waardoor formele, niet-financiële controlesystemen onmisbaar worden. Eveneens worden deze controlesystemen gebruikt om agency problemen als gevolg van moral hazard te reduceren en om conflicten te vermijden.

Welke formele, niet-financiële controlesystemen zijn aanwezig binnen familiebedrijven en waarom?

In hoofdstuk 5 werden hoofdstuk 2 en 3 aan elkaar gelinkt en werd er gekeken naar formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven. Zoals eerder vermeld, is uit studies gebleken dat men in familiebedrijven vaker op informele controle vertrouwt in plaats van op formele controlesystemen. In de literatuur werd het gebruik van enkele formele *human resource management* controlesystemen zoals geschreven werknemershandleidingen, geschreven jobomschrijvingen, formele beloningsregelingen en formele beoordelingsprocessen teruggevonden. Het beleid t.o.v. beoordeling van medewerkers blijkt het meest geformaliseerd binnen familiebedrijven.

In de interviews werd getracht te onderzoeken welke formele, niet-financiële controlesystemen aanwezig zijn binnen de geïnterviewde bedrijven. Er werd onder andere navraag gedaan naar de aanwezigheid van 9 formele, niet-financiële controlesystemen die in onderstaande grafiek weergegeven worden.



Figuur 9: Het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen in de geselecteerde familiale ondernemingen

Hieruit blijkt dat een familiaal charter slechts in 1 geselecteerd familiebedrijf aanwezig was. Wel gaven 2 andere bedrijven aan dat zij naar de toekomst toe een dergelijk familiaal charter willen opmaken. Een formeel rekruteringsysteem was eveneens enkel bij één bedrijf aanwezig. In slechts 2 geïnterviewde bedrijven maakt men gebruik van een formeel prestatie-evaluatiesysteem. Dit beperkt aantal kan verklaard worden door de sterke voorkeur voor persoonlijke, sociale controle binnen familiebedrijven waardoor dit op een meer informele manier gebeurt. Vervolgens zijn er in 4 bedrijven geschreven normen en waarden aanwezig en worden de vergaderingen schriftelijk voorbereid. Het meest maken de geselecteerde familiebedrijven gebruik van formele planning, training en opleiding (zowel intern als extern) en prestatiegerelateerde verloning. Andere formele, niet-financiële controlesystemen die in de interviews aangehaald werden zijn een track & trace systeem (in 3 ondervraagde bedrijven aanwezig), werf- en prestatiebonnen, tiksystemen en een productie-opvolgingssysteem.

Welke kenmerken van familiebedrijven zorgen ervoor dat er behoefte is aan controlesystemen?

Familiebedrijven worden vaak geassocieerd met nepotisme, favoritisme en altruïsme. De aanwezigheid van deze kenmerken kan ervoor zorgen dat er in familiale ondernemingen net meer behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen. Zo kan het bij de aanwezigheid van nepotisme voorvallen dat niet alle familieleden actief binnen het bedrijf ook werkelijk geschikt zijn voor hun uitgeoefende functie, daar ze aangesteld zijn als gevolg van nepotisme in plaats van verdienste. Familieleden kunnen eveneens het recht voelen om hun aandeel in het familiebedrijf op te eisen en om een job te vragen, ongeacht hun bekwaamheid. Het opstellen van een familiaal charter en formele rekruteringsprocedures kan hier hulp bieden. Wanneer het gaat over vergoedingen en prestaties kunnen formele controlesystemen eveneens meer transparantie bieden om nepotisme tegen te gaan.

Altruïsme speelt volgens Dyer (2003) een unieke rol in familiebedrijven. Deze opvatting waarin het welzijn van een individu verbonden wordt met dat van andere individuen is sterk aanwezig binnen een familie. Langs de ene kant kunnen deze familiale relaties voor een betere samenwerking, vertrouwen, loyaliteit en communicatie zorgen waardoor er minder behoefte is aan formele controlemechanismen. Langs de andere kant echter kunnen dergelijke relaties ook een *dark side* omvatten. Zo kan er *free riding* optreden en zullen familieleden sneller van een werkgelegenheid voorzien worden die zij in een ander geval niet zouden krijgen. Deze aanwerving op basis van verwantschap in plaats van professionele kwaliteiten kan ervoor zorgen dat er meer behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen. Hiernaast kan ook de aanwezigheid van meerdere verwante eigenaars of managers leiden tot meer behoefte aan formele controlesystemen. Eveneens kunnen conflicten tussen familieleden leiden tot meer behoefte aan dergelijke systemen.

In proposities 6b en 6c werd gesteld dat door de aanwezigheid van altruïsme en nepotisme meer behoefte gecreëerd wordt aan formele, niet-financiële controlesystemen. Ondanks het feit dat deze eigenschappen in enkele interviews voorkwamen kon nepotisme en altruïsme niet aanvaard worden als drijfveer voor de implementatie van formele niet-financiële controlesystemen. Ook al zijn er

situaties waar formele controlesystemen een antwoord op kunnen bieden, toch wordt dit door de familie niet als dusdanig problematisch beschouwd waardoor zij dit niet als motivatie zien om dergelijke controlesystemen in te voeren. Wel bleek uit de interviews dat door de voorkeur voor persoonlijke, sociale controle en de aanwezigheid van een manager-eigenaar structuur minder gebruik gemaakt wordt van formele controlesystemen binnen de geïnterviewde familiebedrijven.

Wordt er binnen familiebedrijven een onderscheid gemaakt tussen familieleden en niet-familieleden en de controle op deze twee groepen? Is er hierdoor meer nood aan formele, niet-financiële controlesystemen?

Binnen familiebedrijven moet men naast familieleden meestal ook op niet-familieleden vertrouwen voor een optimale werking binnen het bedrijf. Het effectief beheren van niet-familieleden vormt een grote uitdaging voor familiale ondernemingen. Eveneens bevinden niet-familieleden zich vaak in complexe en onzekere situaties aangezien ze deel uitmaken van het bedrijfssysteem maar niet van de familie. Zij zijn vaak bezorgd om de eerlijkheid van controlesystemen en het personeelsbeleid binnen het familiebedrijf (Van der Heyden et al., 2005). Nepotisme en altruïsme spelen vanzelfsprekend een rol in het onderscheid tussen familieleden en niet-familieleden.

In deze masterproef werd er zowel gekeken naar de persoonlijke perceptie van familieleden als niet-familieleden en werden beide groepen geïnterviewd. Er werd gevraagd of er binnen het bedrijf een onderscheid gemaakt wordt tussen familieleden en niet-familieleden en of familieleden moeilijkheden ervaren om deze 2 groepen op gelijke voet te behandelen. In het merendeel van de geselecteerde bedrijven waren enkel familieleden actief binnen de leiding van het bedrijf. Hierdoor was het moeilijk om na te gaan of zij op gelijke voet behandeld worden dan niet-familieleden daar zij een hogere functie bekleden. Door de niet-familieleden werd in geen enkel geselecteerd bedrijf aangegeven dat zij zich anders behandeld voelen dan familieleden binnen het bedrijf. Sommige gaven aan dat zij kunnen begrijpen dat er door nepotisme en altruïsme meer behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen maar dat dit in hun bedrijf niet van toepassing is.

De familiale geïnterviewden gaven allen aan dat er voor verloning en evaluatie geen onderscheid gemaakt wordt tussen familieleden en niet-familieleden binnen het bedrijf. Deze deelvraag was echter niet zo eenvoudig te onderzoeken omdat we niet weten in welke mate beide groepen objectief zijn.

Proposities

Binnen deze masterproef werden 7 proposities opgesteld om de case study te onderzoeken. Deze werden afgeleid uit de bestaande literatuur en werden onderzocht met behulp van interviews in geselecteerde familiebedrijven.

Propositie 1 stelde dat de omvang van een familiebedrijf invloed heeft op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen. Deze propositie werd onderzocht met behulp van twee

subproposities die elk aanvaard werden. Zo bleek uit de interviews dat familiebedrijven vaak kleine bedrijven zijn waardoor er minder gebruik gemaakt wordt van formele controlesystemen. Grotere familiebedrijven met een complexere structuur blijken echter meer gebruik te maken van dergelijke systemen. En ook de toenemende complexiteit als gevolg van groei heeft een opwaartse invloed op de behoefte aan formele, niet-financiële controlesystemen.

Propositie 2 ging over de opvolging binnen familiebedrijven. Deze propositie stelde dat er door opvolging binnen familiebedrijven meer behoefte gecreëerd wordt aan formele controlesystemen. Deze behoefte blijkt erg afhankelijk van context-gebonden factoren. Doordat de bedrijven die geconfronteerd worden met opvolging gebruik maken of plannen gebruik te maken van formele controlesystemen met betrekking tot opvolging werd er gekozen om deze propositie te aanvaarden. JBC heeft reeds een familiaal charter ingevoerd en 2 bedrijven plannen om in de toekomst dergelijk charter op te stellen. Bij de andere 3 bedrijven zat men niet in een situatie van nakende opvolging waardoor deze controlesystemen eerder (nog) niet van toepassing zijn. Toch blijkt dat een familiaal charter best tijdig opgesteld wordt. Hoe meer generaties, hoe meer familieleden er namelijk komen. Hierdoor is het aan te raden om tijdig een familiaal charter op te stellen en niet pas wanneer de volgende generatie rijp is om in het bedrijf te komen.

De derde propositie stelde dat er door conflicten binnen het familiebedrijf meer behoefte is aan formele, niet-financiële controlesystemen. Eerdere conflicten of het vermijden van conflicten leidden in een aantal bedrijven tot de implementatie van dergelijke controlesystemen. In de case study kwam dit echter onvoldoende naar voren om deze propositie te aanvaarden.

Propositie 4 handelde over de aanwezigheid van formele instituties en hun effect op de invoering van formele, niet-financiële controlesystemen. Ondanks slechts 2 bedrijven deze drijfveer aangehaald hebben werd geopteerd om deze propositie toch te aanvaarden. Dit omdat er toch een extrinsieke motivatie merkbaar was in de familiebedrijven.

Propositie 5 ging over de wens van familiebedrijven om persoonlijke, sociale controle te hanteren in plaats van onpersoonlijke, formele controle te gebruiken. Deze propositie kwam in enkele interviews erg sterk naar voor. Men hecht veel belang aan een goede relatie met werknemers en een goede sfeer binnen het bedrijf. De relaties zijn gebaseerd op vertrouwen en men voert hierdoor liever geen onpersoonlijke controles in. Ondanks dat dit niet altijd even eenvoudig blijft naarmate te grootte van het bedrijf en het aantal werknemers toeneemt probeert men toch een persoonlijke, informele relatie te onderhouden met de medewerkers.

Propositie 6 ging over de aanwezigheid van agency conflicten in familiebedrijven en hun invloed op het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen. Er werd gekeken naar de invloed van *moral hazard*, altruïsme, nepotisme en de manager-eigenaar structuur op de implementatie van controlesystemen binnen een familiebedrijf. Van de 4 subproposities werden er 2 aanvaard, namelijk deze met betrekking tot de aanwezigheid van *moral hazard* en de manager-eigenaar structuur. Het vermijden en reduceren van *moral hazard* werd in elk geselecteerd bedrijf aangehaald als drijfveer voor het implementeren van formele, niet-financiële controlesystemen. In

tegenstelling tot *moral hazard* blijkt dat de manager-eigenaar structuur een negatieve invloed heeft op het gebruik van formele controlesystemen. De invloed van altruïsme en nepotisme werden onvoldoende bewezen in de case study. Er werd dan ook gekozen voor een herformulering van propositie 6 welke stelt dat de aanwezigheid van *moral hazard* meer behoefte creëert aan formele, niet-financiële controlesystemen terwijl er door de manager-eigenaar structuur net minder behoefte ervaren wordt aan dergelijke systemen.

8.2 Contributies aan de literatuur

Bij het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek binnen deze masterproef werd tot een aantal nieuwe inzichten gekomen rond het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven.

Als eerste inzicht bleek uit de interviews dat externe werkervaring een positief effect kan hebben op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven. Zo hebben familieleden die eerst elders werken alvorens in het familiebedrijf te komen, de ervaring van hoe het er in een ander bedrijf aan toe gaat. Wanneer familieleden na hun studies meteen in het familiebedrijf komen zullen zij hier opgeleid en gevormd worden waardoor ze de bestaande bedrijfs- en familiewaarden overnemen. Wanneer zij echter eerst in een andere bedrijf actief zijn, kunnen zij nieuwe procedures en werkwijzen binnenbrengen in het familiebedrijf. Wanneer men van kinds af aan meegroeit in het familiebedrijf zal dit niet zo snel het geval zijn omdat meestal de werkwijze van de ouders overgenomen zal worden.

Van de familiale respondenten hebben 2 van de 6 in een andere bedrijf gewerkt alvorens in het familiebedrijf te komen. Beiden hebben deze externe werkervaring als zeer positief ervaren. Beiden haalde aan dat zij op deze manier meer kennis hadden over de manier van werken binnen een bedrijf. Door in een ander bedrijf te werken zagen zij welke procedures of werkwijzen nog ontbraken of verbeterd konden worden binnen het familiebedrijf. Zonder hun externe werkervaring bleef de werking waarschijnlijk gewoon zoals die was. Door deze externe werkervaring is er meer structuur en zijn er zeker meer formele, niet-financiële controlesystemen ingevoerd in beide bedrijven. Zij raden zeker aan om als familiale opvolger, indien de kans er is, eerst externe werkervaring op te doen alvorens in het familiebedrijf te stappen. Volgende stelling kan uit dit onderzoek afgeleid worden:

Externe werkervaring heeft een positief effect op de implementatie van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven.

Als tweede werd er rond het gebruik van formele, niet-financiële controlesystemen gekomen tot het inzicht dat er door een gebrek aan kennis minder gebruik gemaakt wordt van dergelijke systemen. Het viel in enkele bedrijven op dat men eigenlijk niet goed op de hoogte is van het nut

en de werking van formele, niet-financiële controlesystemen. Men geeft aan dat indien er bewezen wordt dat de implementatie van dergelijke systemen tot betere bedrijfsprestaties leidt, men zeker bereid is om deze in te voeren. Echter is men niet op de hoogte van welke systemen er zijn en welke voordelen deze met zich meebrengen. Noch weten zij in vele gevallen hoe zij dergelijke systemen moeten implementeren binnen het bedrijf, uit schrik voor negatieve in plaats van positieve gevolgen. Volgende stelling kan geformuleerd worden uit dit onderzoek:

Door gebrek aan kennis wordt er binnen een familiebedrijf minder gebruik gemaakt van formele, niet-financiële controlesystemen.

8.3 Praktische implicaties voor familiebedrijven

De bevindingen en conclusies van deze masterproef kunnen nuttig zijn voor leden van een familiebedrijf. Zo kunnen familiebedrijven mogelijke behoeften vervullen door de invoering van formele, niet-financiële controlesystemen. Door de implementatie van formele *human resource control* systemen kunnen familiebedrijven eveneens hun bedrijfsprestaties positief beïnvloeden. Formele controlesystemen kunnen onder andere verbetering bieden voor een objectieve evaluatie van zowel familieleden als niet-familieleden waardoor conflicten vermeden kunnen worden. Ook kunnen zij formele aanwervingprocedures invoeren waardoor de objectiviteit en transparantie toeneemt en vormen van nepotisme en altruïsme gereduceerd worden. Eveneens heeft de implementatie van prestatiegerelateerde verloning en beloningen een positief effect op de motivatie en prestaties van werknemers. Formele training en opleiding voor werknemers bieden zowel voor hen als voor het bedrijf een meerwaarde. Ten slotte blijkt uit deze masterproef dat externe werkervaring een positief effect heeft op de structuur en invoering van formele aspecten binnen een familiebedrijf. Beide respondenten die externe werkervaring genoten hebben zagen dit als zeer positief voor hun opvolging binnen het familiebedrijf. Op deze manier ziet men hoe het er in een ander bedrijf aan toe gaat waardoor nieuwe procedures ingevoerd kunnen worden binnen het familiebedrijf. Wanneer men echter meteen in het bedrijf komt, worden de huidige werkwijzen gewoon overgenomen, ervan uitgaande dat dit de juiste manier van werken is. Ten slotte zou het erg zinvol zijn om familiebedrijven meer te informeren over de mogelijkheden en voordelen van formele, niet-financiële controlesystemen. Uit dit onderzoek bleek namelijk dat familiebedrijven vaak over erg weinig kennis beschikken met betrekking tot dit onderwerp.

8.4 Beperkingen

Daar dit onderzoek voornamelijk verkennend was zijn er een aantal beperkingen en tekortkomingen opgetreden.

Een eerste tekortkoming van deze masterproef is het gebrek aan tijd en middelen. Indien het onderzoek over een langere periode zou lopen, kunnen er natuurlijk meerdere bedrijven geïnterviewd worden. Eveneens zou de vergelijking met niet-familiebedrijven uitvoerig onderzocht kunnen worden. Wanneer we naar de middelen kijken werd er de moeilijkheid ondervonden om bedrijven te vinden die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Zo werden veel bedrijven gecontacteerd waar helaas een negatief of geen antwoord op volgde.

Een volgende tekortkoming binnen deze masterproef komt voort uit het feit dat de geïnterviewde familiebedrijven geen homogene groep vormen. Het betreft bedrijven met verschillende werknemersaantallen en uit verschillende sectoren. Eveneens waren er binnen het ene bedrijf bijvoorbeeld 6 actieve familieleden terwijl er dit bij een ander familiebedrijf slechts 2 waren. Dit zorgde ervoor dat de resultaten moeilijker vergelijkbaar waren en dat er bij het analyseren van de resultaten rekening gehouden diende te worden met dergelijke verschillen.

Als laatste tekortkoming wordt aangehaald dat de niet-familieleden mogelijk niet volledig objectief waren omwille van sociaal wenselijk gedrag. Hierdoor konden mogelijk geen optimale resultaten verkregen worden uit deze interviews.

8.5 Suggesties voor toekomstig onderzoek

We sluiten deze masterproef af door nog enkele aanbevelingen en suggesties te doen voor toekomstig onderzoek. Uit dit onderzoek kan afgeleid worden dat er nog meer studies nodig zijn om het gebruik en de behoefte van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven beter in beeld te brengen. Het lijkt mij aangewezen om meerdere personen binnen één bedrijf te interviewen om zodoende een hogere mate van objectiviteit te kunnen bekomen. Zo kunnen verschillende niet-familieleden binnen een bedrijf bijvoorbeeld een andere relatie hebben met de familieleden waardoor zij de controle ook anders ervaren. Eveneens lijkt mij een diepgaande studie naar de invloed van externe werkervaring van familieleden aangewezen. In dit onderzoek waren namelijk slechts 2 respondenten die hier ervaring mee hadden. Hiernaast vonden we dat er binnen familiebedrijven drempels of barrières aanwezig zijn voor de implementatie van formele controlesystemen. Verder onderzoek kan hier nieuwe bijdragen leveren aan de bestaande literatuur. Ten slotte kan ook het effect van formele, niet-financiële controlesystemen op het resultaat van de onderneming onderzocht worden.

Lijst van de geraadpleegde werken

- Ainsworth, S. & Wolfram-Cox, J. (2003). Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies*, 24, 1463-1485.
- Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262
- Baarda, B. & van der Hulst, M. (2012). *Basisboek interviewen*. Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Barnett, T. & Kellermanns, F.W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Bellow, A. (2003). *In praise of nepotism*. New York: Random House
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 1351-1408.
- Bonner, S.E., & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society*, 27 (4/5), 303-345.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, p37-46.
- Ceysens, P. (2008). *Witboek Familiebedrijven*. Vlaamse Overheid
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 127-168.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (2003) Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with non-family managers. *Family Business Review*, 16, 89-107.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (2), 355-372.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 335-354.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: SAGE.
- Code Buysse II (2009). Code Buysse II, Corporate governance, Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen. Via <http://www.codebuysse.be/nl/buysse.nl.aspx>
- 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(4), 11-34.
- Daily, G. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally-managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- de Kok, J. M. P., Uhlener, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional hrm practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. London: Sage.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory, *Australian Journal of Management*, 16, p49-64.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dunn, B. & Hughes, M. (1995). Family businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, 8(4), 267-291.
- Dyer, W.G. (2003). The family: the missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 401-416.

- Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19 (4), 253-273.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law & Economics*, 26, 325-344.
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, 10 (1), 35-50.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Gallo, M.A. (1993). Unpublished research presented at Loyola University Chicago Family Business Forum, IBSE. Barcelona, Spain.
- Gallo, M.A. (1995). The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity. *Family Business Review*, 8(2), 83-97.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gomez-Mejia, L.R., Tosi, H., & Hinkin, T. (1987). Managerial Control, Performance and Executive Compensation. *Academy of Management Journal*, 30(1), 51-71.
- Gossett, L. M. (2009). Organizational Control Theory. *Encyclopedia of Communication Theory*. 706-710.
- Green, S., & Welsh, M. (1988). Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13 (2), 287-301.
- Hamilton, E. (2006). Whose Story is it Anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses. *International Small Journal*, 24(3), 253-271.
- Hopwood, A. (1974). *Accounting and Human Behavior*. London: Haymarket Publishing Limited.
- James, H.S. (1999). What can the family contribute to business? Examining contractual relationships. *Family Business Review*, 12(1), 66-72.

- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D.B., & Reay, T. (2013). Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139
- Jaworski, B. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing* (52), 23-39.
- Jensen, M.C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 306-360.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. & Reheul, A. (2001). *Differences between Family and Non-family Firms. 'Real' versus 'Sample-based' differences*. Antwerp: Faculty of Applied Economics.
- Karra, N., Tracey, P., & Philips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 861-877.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 (3), 209-228.
- Klein, S.B. (2000). Family Business in Germany: significance and structure. *Family Business Review*, 13(2), 157-181.
- Kopriva, I., & Bernik, M. (2009). Comparison of human resource management in Slovenian family and non-family businesses. *Organizacija*, 42(6), 246-254.
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45 (2), 214-238.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economisch belang van familiebedrijven in België*. Brussel: FBNet Belgium.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Lievens, J. (2001). *Opvolging in het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo.
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo.
- Lievens, L. (2009). Familiaal charter - Goede afspraken maken goede vrienden. *Ondernemers (VOKA), bijlage*.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Towards Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.

- Lyman, A. R. (1991). Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- McCracken, K. (1999). The Family Business Client. Managing the Complexity. *The Family Business Client*, 7-16.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Essex: Pearson Education limited.
- Meyer, M., & Zucker, L. G. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park, GA: Sage.
- Miller, D., Minichilli, A., Corbetta, G. (2012). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34, 553-571
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies* 45(1), 50-78.
- Mitchell, R.K., Morse, E.A., and Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of nonfamily employees in the family business setting. *Journal of Business Venturing*, 18, 533-551.
- 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.
- Nordqvist, M., Hall, A. & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: the relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Perez de Lema, D., & Durendez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (3), 151-172.
- Poutziouris, P., O'Sullivan, K. & Nicolescu, L. (1997). The (re)-generation of family-business entrepreneurship in the Balkans. *Family Business Review*, 10(3), 239-262.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Sharma, P., J. J. Chrisman, & J. H. Chua (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review* 10, 1-35.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Simons, R., 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12, 357-374.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press.
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of the Family. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4), 383-396.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Upton, N., E. J. Teal, and J. T. Felan (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast-Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management* 39(1), 60-72.
- Van den Berghe, L.A.A. & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171-180.
- Van der Heyden, L., Blondel, C. & Carlock, R. S. (2005). Fair Process: Striving for Justice in Family Business. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.
- Wall, R.A. (1998). An empirical investigation of the production function of the family firms. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 24-33.
- Ward, S.G., Envick, B.R., & Langford, M. (2007). On the theory of psychological contracts in family firms [Elektronische versie]. *Entrepreneurial Executive*, 12.
- Weber, M. (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribner.

Westhead, P. (1997). Ambitions, "external" environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 127-157.

Whisler, T.L. (1988).The role of the Board in the threshold firm. *Family Business Review*, 61, 143-154.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research – Design and Methods, Fourth Edition*. USA: Sage

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst interview familielid

Bijlage 2: Vragenlijst interview niet-familieid

Bijlage 1: Vragenlijst interview familiedid

Deze vragen waren slecht een basis en werden niet allemaal gesteld. Er werd gedurende het interview ingepikt op de antwoorden van de respondenten.

1. Voorstelling thesis
2. Kennismaking
 - Functie binnen het bedrijf?
 - Heeft u een professionele opleiding gehad of alles geleerd binnen het bedrijf?
 - Heeft u altijd in het familiebedrijf gewerkt of ook ergens anders? Hoe was deze ervaring?
3. Bedrijf
 - Is minstens 50% van de aandelen in bezit van één familie?
 - Aantal werknemers: arbeiders, bedienden, kaderleden
 - Hoeveel familieleden zijn er actief binnen het bedrijf? (functies? Management, bedienden, arbeiders)
 - Hoeveelste generatie? Hoeveel generaties zijn er nog actief binnen het bedrijf?
 - Zijn er afspraken rond aanwerving van familieleden? Vereiste opleiding? Staat dit gedocumenteerd of zijn dit gewoon informele afspreken?
 - Vindt u dat dergelijke controlesystemen rond aanwerving noodzakelijk zijn?
 - Geven jullie de voorkeur aan familieleden voor een plaats in het management? Zou het uitmaken als hun opleiding niet voldoet voor de functie? Als er een andere kandidaat is voor dezelfde functie, eigenlijk beter, hoe zou u hiermee omgaan?
4. Thesis
 - Hoe verliep de overgang van de vorige generatie naar de huidige generatie?
 - Werkt de huidige generatie nog op dezelfde manier als de vorige?
 - Waarom waren deze veranderingen noodzakelijk?
 - Hebben deze aanpassingen een merkbaar positief effect op het bedrijf?
 - Bent u ook bezig met de planning van de overgang naar de volgende generatie?

 - Zijn er afspraken gemaakt of formele/gedocumenteerde systemen/procedures tot stand gekomen door eerdere conflicten?
 - Zijn er externen (niet-verwanten) actief binnen het management? Zorgt dit voor meer gedocumenteerde systemen/regels?
 - Doen jullie beroep op externe derden om objectieve input te verkrijgen? Bijv. rekrutering, adviseur, ... ?

- Het blijkt dat familiebedrijven niet of in mindere mate gebruik maken van formele controlesystemen. Klopt dit volgens u?
Hoe zou dit komen denkt u? Denkt u dat familiebedrijven dingen anders aanpakken?
- Wat is uw mening over het formeel en objectief controleren, zoals rekrutering, evaluatie, training, ...? Waarom? En voor wie is dit belangrijk?
- Hebben jullie binnen het bedrijf een human resource verantwoordelijke?
- Welke formele, niet-financiële controlesystemen zijn aanwezig binnen het bedrijf?
 - o Familiaal charter Ja / Nee
 - Zo ja, wat staat hierin?
 - Zelf of door externe opgesteld?
 - o Geschreven normen en waarden (familiale en bedrijfswaarden) Ja / Nee
 - o Formele planning Ja / Nee
 - o Formele jobomschrijving voor elke functie Ja / Nee
 - o Training en opleiding (door externen?) Ja / Nee
 - o Formeel rekruteringssysteem Ja / Nee
 - o Formeel prestatie evaluatiesysteem voor werknemers? Ja / Nee
 - o Worden de vergaderingen formeel voorbereid op voorhand? Ja / Nee
Hoe vaak komt RvB samen?
 - o Andere:
- Welke afspraken zijn er omtrent verloning, doorgroeimogelijkheden, evaluatie, ... van familieleden? Zijn deze verschillend van deze van niet-familieleden?
- Voelt u dat naarmate de onderneming groeit er meer nood is aan controlesystemen?
- Denkt u dat er in een familiebedrijf meer nood is aan controlesystemen dan in niet-familiebedrijven? (door onder andere nepotisme of altruïsme) Of net minder?
- Vindt u het moeilijk om familieleden binnen het bedrijf op gelijke voet te behandelen ten opzichte van niet-familieleden? Of voelt u u anders behandeld dan niet-familieleden. Wordt u m.a.w. als zoon/dochter of als werknemer behandeld?
- Vindt u dat er binnen uw bedrijf nog controlesystemen ontbreken voor bepaalde situaties?
- Zijn er bekwame erfgenamen voor de opvolging?

5. Afsluiting

- Kent u nog andere familiale ondernemingen die mogelijk willen meewerken aan dit onderzoek?
- Wenst u een afschrift van uw interview en/ of het onderzoek?

Bijlage 2: Vragenlijst interview niet-familieelid

1. Voorstelling thesis
2. Kennismaking
 - Functie binnen het bedrijf?
 - Heeft u al voor een ander bedrijf gewerkt? Zo ja, was dit ook een familiebedrijf? Zijn er verschillen merkbaar?
 - Heeft u een opleiding gekregen binnen het bedrijf?
3. Bedrijf
 - Heeft u de overgang van generatie op generatie meegemaakt? Hoe verliep/verloopt deze overgang? Moeilijkheden? Zijn er veel verandering merkbaar?
 - Hoe wordt er binnen het bedrijf gerekruteerd? Procedures?
 - Vindt u dat er objectieve evaluatie en rekrutering is binnen het bedrijf? Of krijgen familieleden een 'voorkeursbehandeling'?
 - Denkt u dat er in FB meer nood is aan controlesystemen door onder andere nepotisme (de voorkeur voor familieleden) en altruïsme dan in niet-familiebedrijven? Of net minder?
 - In de literatuur vinden we dat in familiebedrijven minder gebruik gemaakt wordt van formele controlesystemen, waarom denkt u dat dit is? Vindt u dit terecht?
 - Voor welke situaties is er volgens u nog nood aan formele, niet-financiële controlesystemen?
 - Welke formele, niet-financiële controlesystemen zijn aanwezig binnen het bedrijf?
 - o Familiaal charter Ja / Nee
 - Zo ja, wat staat hierin?
 - Zelf of door externe opgesteld?
 - o Geschreven normen en waarden (familiale en bedrijfswaarden) Ja / Nee
 - o Formele planning Ja / Nee
 - o Formele jobomschrijving voor elke functie Ja / Nee
 - o Training en opleiding (door externen?) Ja / Nee
 - o Formeel rekruteringssysteem Ja / Nee
 - o Prestatie evaluatiesysteem voor werknemers? Ja / Nee
 - o Worden de vergaderingen formeel voorbereid op voorhand? Ja / Nee
 - o Andere:
 - Worden de aanwezige controlesystemen ook effectief toegepast?
 - Hebben zich in het verleden problemen voorgedaan waarvan je denkt dat deze vermeden konden worden door meer gebruik van uitgeschreven regels (formele controlesystemen)? Bijv. Conflicten?
 - Zou u nog bepaalde systemen toevoegen? Of denkt u dat het op deze manier goed is?

4. Afsluiting

- Kent u nog andere familiale ondernemingen die mogelijk willen meewerken aan dit onderzoek?
- Wenst u een afschrift van uw interview en/ of het onderzoek?

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Het belang van formele, niet-financiële controlesystemen binnen familiebedrijven

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

Jaar: **2014**

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,

Buckinx, Sofie

Datum: **3/06/2014**