



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Hoe gaan familiebedrijven om met de schaarste aan geschikt personeel?***

#### **Lore Wirix**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **COPROMOTOR :**

Dr. Ruveyda KELLECI



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2018**  
**2019**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***Hoe gaan familiebedrijven om met de schaarste aan geschikt personeel?***

#### **Lore Wirix**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

#### **COPROMOTOR :**

Dr. Ruveyda KELLECI



## Woord vooraf

Hoe gaan familiebedrijven om met een schaarste aan geschikt personeel? Aangezien het Human Capital probleem een zeer actueel topic is en dus zo mijn aandacht trok, vormde dit mijn motivatie om dit als topic te nemen voor mijn masterproef in het kader van mijn afstuderen aan de Universiteit Hasselt als Handelswetenschapper met de afstudeerrichting Ondernemerschap & Management.

Voor de realisatie van dit artikel kon ik rekenen op de professionele begeleiding en uitgebreide kennis van mijn promotor, Prof. dr. Pieter Vandekerckhof en Copromotor dr. Růveyda Kelleci. Ik ben hun dan ook zeer dankbaar voor de goede samenwerking.

Verder bedank ik al de geïnterviewden die tijd voor mij vrij maakten en hun kennis met mij deelden. Tenslotte wens ik ook mijn familie en vrienden te bedanken voor de nodige steun die me in staat stelde mijn studies tot een goed einde te brengen.

Lore Wirix  
Bilzen, mei 2019



## Samenvatting

Familiebedrijven krijgen het alsmear moeilijker met het vinden van geschikt personeel. In de European family business barometer 2018, werd er onderzoek gedaan welke issues familiebedrijven als een dreiging zien de komende jaren. Uit dit onderzoek bleek dat familiebedrijven het vinden van geschikt personeel als een van hun grootste uitdagingen zien. Bovendien worden familiebedrijven getypeerd door een unieke overlap tussen familie, eigendom en management. Dit creëert een unieke setting die zeker het onderzoeken waard is. De wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de schaarste aan geschikt personeel bij familiebedrijven is momenteel erg beperkt. De algemene onderzoeksdoelstelling van deze masterthesis is het aanpakken van de huidige tekortkomingen in de wetenschappelijke literatuur en een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag: *“Hoe gaan familiebedrijven om met een schaarste aan geschikt personeel”*. Om dit mogelijk te maken werden tien Limburgse familiebedrijven benaderd voor een diepte-interview. De resultaten van dit onderzoek brengen enkele nieuwe bevindingen naar boven die implicaties kunnen hebben voor familiale ondernemingen.

De meest opvallende resultaten van deze studie zijn dat familiebedrijven veel belang hechten aan de fit tussen een werknemer en de waarden en normen van het bedrijf. Doordat familiebedrijven veel belang hechten aan de fit tussen werknemer en hun onderneming kan dit voor moeilijkheden zorgen bij hun zoektocht naar geschikt personeel: enkel werknemers die dezelfde waarden en normen hebben als het bedrijf vallen onder de pool van “geschikt” personeel, wat de pool van talent beperkt.

Vervolgens blijkt in geprofessionaliseerde familiebedrijven het verloningspakket geen moeilijkheid te vormen bij het aanwerven van nieuwe werknemers. In de meerderheid van de gevallen was dit zo. In kleinere en minder geprofessionaliseerde familiebedrijven, die over minder middelen beschikken, kan dit echter wel voor problemen zorgen omdat werknemers in een andere onderneming een interessanter verloningspakket kunnen vinden.

Daarnaast blijkt uit deze studie dat er binnen de helft van de deelnemende ondernemingen minder doorgroeimogelijkheden zijn. Hierdoor kunnen ambitieuze werknemers eerder kiezen voor bedrijven waar ze wel over doorgroeimogelijkheden beschikken. De andere helft geeft aan hun werknemers aan te moedigen om door te groeien binnen hun bedrijf en vacatures eerst open te stellen aan hun eigen werknemers, wat dan wel positief is voor het kunnen vinden van nieuwe werknemers.

Tenslotte is de meest opmerkelijke factor dat familiebedrijven stellen dat zij moeilijker personeel vinden doordat zij een mindere naamsbekendheid hebben. Zij geven aan dat werknemers geneigd zijn om bij bedrijven te gaan werken die ze kennen of die een “sexy” uitstraling hebben. Doordat werknemers gaan werken bij bedrijven die meer naamsbekendheid hebben, kunnen familiebedrijven moeilijkheden ondervinden met het aantrekken van geschikt personeel.



# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b> .....	<b>I</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>V</b>
<b>Lijst van figuren</b> .....	<b>VI</b>
<b>Lijst van tabellen</b> .....	<b>VII</b>
<i>1.    Introductie</i> .....	<i>1</i>
<i>2.    Theoretische achtergrond</i> .....	<i>5</i>
2.1   Het familiebedrijf .....	5
2.2   Wat is een familiebedrijf? .....	5
2.3   Wat maakt een familiebedrijf uniek? .....	6
2.3.3   Agency theorie .....	9
2.4   Niet familiale werknemers binnen het familiebedrijf .....	11
<i>3    Methodologie</i> .....	<i>13</i>
3.1   Onderzoeksprocedures en databronnen .....	13
<i>4    Bevindingen</i> .....	<i>17</i>
4.1   SEW in familiebedrijven .....	17
4.2   Agency theorie in familiebedrijven .....	19
4.3   Familiebedrijven als werkgever .....	21
4.4   Overige bevindingen .....	24
<i>5    Discussie</i> .....	<i>27</i>
5.1   Reflectie op de bevindingen .....	27
5.2   Reflectie op sterktes en zwaktes van het onderzoek .....	30
5.3   Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	31
<i>6    Conclusie</i> .....	<i>33</i>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>35</b>
<i>Bijlage 1    Interviewleidraad</i> .....	<i>35</i>
<b>Referentie lijst</b> .....	<b>37</b>



## Lijst van figuren

Figuur 1: Issues waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden .....	2
Figuur 2: Aantal familiebedrijven in België .....	5
Figuur 3: Het driecirkelmodel .....	6

## Lijst van tabellen

Tabel 1: Profiel deelnemende respondenten .....	14
Tabel 2: Voorbeeld coderen.....	16



# Hoe gaan familiebedrijven om met de schaarste aan geschikt personeel?

LORE WIRIX

*UHasselt*

---

**Abstract** – Deze studie zal zich focussen op hoe familiebedrijven omgaan met een schaarste aan geschikt personeel. Familiebedrijven zien het vinden van de geschikte werknemers als een van de grootste uitdagingen voor de komende jaren. Aangezien er in de literatuur weinig terug te vinden is over dit actueel topic in het kader van familiebedrijven, zal deze studie zich hier specifiek op toespitsen. Met behulp van een verkennend kwalitatief case study onderzoek, hebben we achterhaald welke factoren in familiebedrijven een invloed kunnen hebben op het vinden van geschikt personeel. Uit onze resultaten blijkt dat de unieke interactie tussen management, eigendom en het bedrijf, een speciale werkomgeving kan creëren voor werknemers. De bevindingen van deze studie dragen bij aan het academisch debat in familiebedrijven omtrent het vinden van geschikt personeel. We sluiten af met een aantal bevindingen voor in de praktijk.

---

## 1. Introductie

Het is algemeen erkend dat familiebedrijven een zeer belangrijke rol spelen binnen de Belgische economie. Ze vertegenwoordigen 45% van de tewerkstelling in België en dragen 33% bij tot het bruto binnenlands product (Lambrecht & Molly, 2011). Niet alleen zijn familiebedrijven in verschillende delen van de wereld de meest voorkomende ondernemingsvorm, ook onderscheiden ze zich van niet-familiale ondernemingen door hun specifieke kenmerken.

In de huidige zakelijke omgeving moeten familiebedrijven manieren vinden om hun concurrentievoordeel te vergroten door effectief gebruik te maken van hun middelen. Dit vereist een strategische planning van hun financiële, technologische en menselijke bronnen. Hoewel financiële en technologische middelen belangrijk zijn, is het menselijke kapitaal wellicht de belangrijkste en duurzaamste troef van het familiebedrijf.

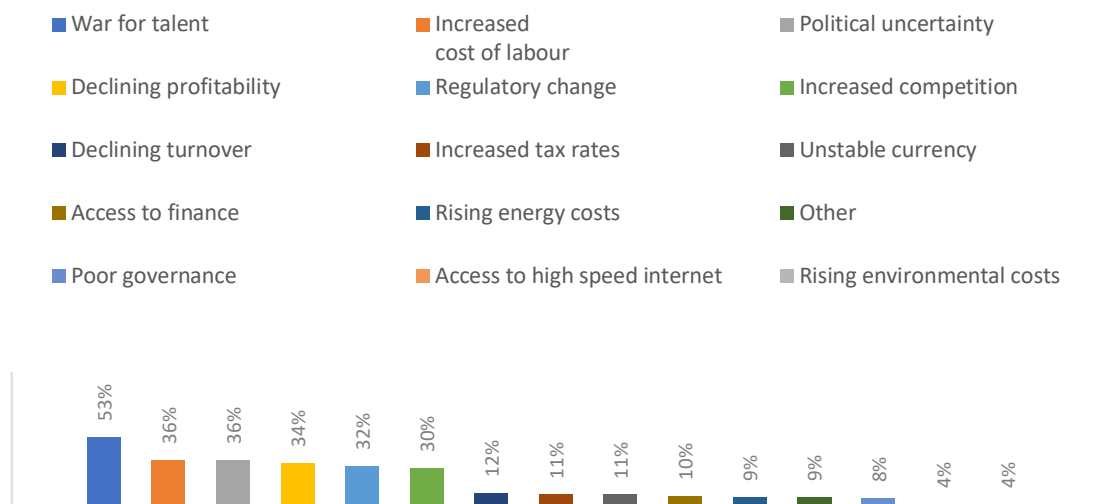
In de literatuur wordt aangehaald dat familiebedrijven een belangrijk concurrentievoordeel kunnen verschaffen. Dit wordt omschreven vanuit de Resource Based View (Barney, 1991). De Resource Based View (RBV) biedt een theoretisch kader om zo de concurrentievoordelen van familiebedrijven te beoordelen. De bundel van middelen die kenmerkend zijn voor een familiebedrijf, wordt aangeduid met de term "familiness" (Habbershon & Williams, 1999). Een van de belangrijkste bouwstenen van de RBV is het Human Capital. De Human Capital Theory (Schultz, 1971) verwijst

naar de kennis, vaardigheden en capaciteiten waarover individuen beschikken (Coff, 2002). Ook al kan dit Human Capital grote concurrentievoordelen opleveren toch is dit vaak een struikelblok voor familiebedrijven.

In de European family business barometer 2018, werd er onderzoek gedaan welke issues familiebedrijven als een dreiging zien de komende jaren. Uit onderzoek van KPMG blijkt dat familiebedrijven het vinden van geschikt personeel als een van hun grootste uitdagingen zien. Dit wordt ook wel de "war for talent" genoemd of het Human Capital probleem (KPMG,2018).

Bedrijven ervaren steeds meer concurrentie bij het aanwerven en invullen van de meest geschikte medewerkers en functies (Bruggeman, 2018). Het is daarom belangrijk dat familiebedrijven een stimulerende werkomgeving scheppen voor hun werknemers. Maar hoe goed slagen zij hierin?

### De meest belangrijke issues waarmee familiebedrijven nu geconfronteerd worden



Figuur 1: Issues waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden

Kenmerkend voor familiebedrijven is het tewerkstellen van familieleden. Als familiebedrijven ervoor kiezen om een familielid aan te werven is de keuze vaak moeilijk en de talentpool beperkt. Vaak wordt er dus uit het perspectief van de familie gekozen voor een familielid, zulke situaties worden aangeduid met de term nepotisme. Verwantschap krijgt maar al te vaak de voorkeur op talent (Bertrand & Schoar, 2006; Miller et al., 2014).

Maar wat is de drijfveer hierachter? Dit zou verklaard kunnen worden vanuit de Socioemotional Wealth (SEW) theory of agency theorie (Gomez-Mejia, Takacs, Nunez-Nickel, & Jacobson, 2007). De SEW-theorie stelt dat familiebedrijven het nastreven van niet-economische doelen en affectieve behoeften van de familiale eigenaars vooropstellen op het nemen van financiële beslissingen (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Daarnaast is de agency theorie ook een theorie die te kaderen valt binnen familiebedrijven. De agency theorie omvat de relatie tussen principaal en agent. Deze theorie stelt dat er agency kosten kunnen ontstaan door tegenstrijdige belangen van de

principaal en agent (Jensen & Meckling, 1976). Door de mogelijke kosten die niet-familiale leden met zich meebrengen, kunnen familiebedrijven terughoudender en behoedzamer zijn om hen aan te werven.

Familiebedrijven zijn dus vaak verbonden met kenmerken zoals, oprichtersgerichte culturen, altruïsme en nepotisme. Deze unieke kenmerken van familiebedrijven kunnen bij niet-gezinsleden tot onterechte percepties bij werknemers leiden, waardoor zij dus minder snel geneigd kunnen zijn om voor een familiebedrijf te gaan werken.

Hoewel dit probleem in de literatuur wordt beschreven, bestaat hieromtrent niet voldoende onderzoek. Bijgevolg zien we dus dat het human capital probleem nood heeft aan verder onderzoek. Deze studie zal dan ook trachten dit gat in de literatuur op te vullen. Het doel is om kennis te genereren omtrent de schaarste aan geschikt personeel die familiebedrijven ervaren. Meer in het bijzonder proberen we de onderzoeksvraag te beantwoorden: "*Hoe gaan familiebedrijven om met de schaarste aan geschikt personeel?*". Om deze kennis te ontwikkelen, hebben we ons gefocust op het uitvoeren van een casestudy (Yin, 2009).

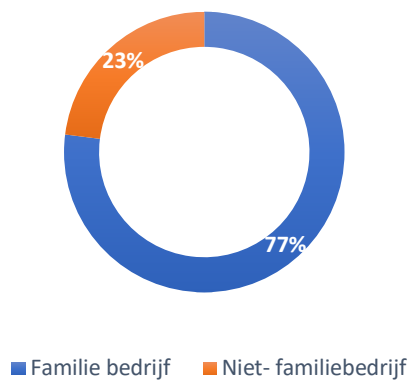


## 2. Theoretische achtergrond

### 2.1 Het familiebedrijf

Familiebedrijven zijn een belangrijke hoeksteen in onze economie. Uit figuur 1 kunnen we afleiden dat 77% van de bedrijven in België familiebedrijven zijn. Tevens dragen zij ook voor 33% bij tot het BBP. Dit percentage kan laag lijken in vergelijking met dat 77% van de bedrijven in België familiebedrijven zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat familiebedrijven naast economische doelen, ook nog andere doelen kunnen nastreven, zoals bijvoorbeeld de controle over het bedrijf binnen de familie houden (Chua et al., 2009).

### Familiebedrijven in België



Figuur 2: Aantal familiebedrijven in België

### 2.2 Wat is een familiebedrijf?

De heterogeniteit onder familiebedrijven maakt het moeilijk om een algemene formulering te handhaven. Toch ga ik in deze studie gebruik maken van één specifieke definitie. Chua en collega's (1999) omschrijven een familiebedrijf als volgt: *"Een onderneming beheerst en/of beheerd met de intentie om de visie van het bedrijf, gevormd door een dominante coalitie gestuurde door leden van dezelfde familie of een klein aantal families, vorm te geven en na te streven op een manier die potentieel duurzaam is over generaties van het gezin of families heen."*

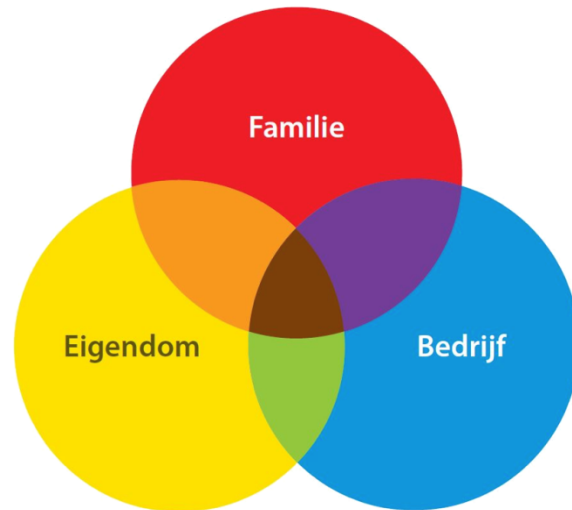


### **2.3 Wat maakt een familiebedrijf uniek?**

Waarin onderscheiden familiebedrijven zich van niet -familiebedrijven? Het verschil ligt in een aantal kenmerken die we specifiek kunnen onderscheiden voor familiebedrijven. Ten eerste is er de aanwezigheid van de familie. Wanneer er geen familieleden aanwezig zijn, kan er niet gesproken worden van een familiebedrijf.

Ten tweede is een veelbesproken kenmerk in de literatuur de overlapping tussen de familie, het management van het bedrijf en de eigendom (Tagiuri & Davis, 1996). Indien deze overlapping op een goede manier gemanaged wordt, kan het op lange termijn zorgen voor een competitief voordeel.

Ten slotte is het streven naar continuïteit binnen de onderneming ook een belangrijk kenmerk wat familiebedrijven onderscheidt van niet-familie bedrijven.



*Figuur 3: Het driecirkelmodel*

#### **2.3.1 Resource-based view**

Een van de bekendste theorieën die de uniekheid van familiebedrijven benadrukt is de resource-based view (RBV). De RBV verklaart hoe familiebedrijven mogelijkheden zoeken om zo met hun onderneming competitieve voordelen te bereiken ten aanzien van zijn concurrenten. De RBV ziet het bedrijf als een bundel van materiële en immateriële bronnen. Deze unieke bronnen van een bedrijf kunnen een duurzaam en competitief voordeel vormen wanneer ze waardevol, zeldzaam, niet na te bootsen en niet substitueerbaar zijn (Barney, Wright, & Ketchen Jr, 2001). Deze criteria kunnen ook worden toegepast voor bronnen in het bestuur. Zo zijn bijvoorbeeld kennis en ervaring zeer waardevolle bronnen voor het familiebedrijf en bovendien vallen zij ook zeer moeilijk te imiteren. Door de unieke interactie tussen familie en bedrijf beschikken familiebedrijven dan ook over deze bronnen (Habbershon & Williams, 1999).

De integratie van familie en bedrijf levert een aantal unieke kenmerken op die hierna besproken zullen worden.

#### **A Menselijk kapitaal (Human Capital):**

Theodore Schultz introduceerde in de jaren zestig het idee dat de vaardigheden en kennis waarover een persoon beschikt, een vorm van kapitaal kan zijn. Voordat Schultz deze theorie introduceerde was er een formeel protest tegen het beschouwen van mensen als kapitaalgoederen en als rijkdom die kan worden vergroot door er in te investeren, zoals onderwijs en opleidingen. Daarnaast

benadrukte hij ook het verband tussen menselijk kapitaal en economische groei. Dit deed hij door investeringen die gericht zijn op het verbeteren van de menselijke capaciteiten te koppelen aan een toename van hun productiviteit (Dawson, 2012).

Een ander belangrijk figuur in de theorie van het menselijk kapitaal was Gary Becker. Becker breidde de theorie van menselijk kapitaal uit en concentreerde zich op investeringen in menselijk kapitaal. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer men investeert in mensen dit het toekomstig inkomen positief kan beïnvloeden. Men kan investeren in mensen door scholing, on-the-job training, ... (Dawson, 2012).

Menselijk kapitaal vertegenwoordigt de kennis, vaardigheden en capaciteiten van een persoon die het toelaten om unieke acties te ondernemen (Coleman, 1988). Het menselijk kapitaal in familiebedrijven kan grote concurrentievoordelen opleveren maar op zijn beurt ook weer complex zijn. Er kunnen zich namelijk een aantal limieten stellen met betrekking tot de kwaliteit en kwantiteit van menselijk kapitaal. Onderzoek heeft aangetoond dat wanneer familiebedrijven de intentie hebben om familieleden aan te werven, dit kan leiden tot het aanwerven van suboptimale werknemers (Dunn, 1995). Meer nog, familiebedrijven hebben het vaak moeilijk om hooggekwalificeerde managers aan te trekken en te behouden omwille van het menselijk kapitaal dat reeds aanwezig is.

## **B      *Sociaal kapitaal***

Het sociaal kapitaal omvat de relaties tussen individuen en tussen organisaties. We kunnen een onderscheid maken tussen drie verschillende dimensies:

1. De structurele dimensie: Het opbouwen van sterke netwerkbanden.
2. De cognitieve dimensie: Het hebben van een gedeeld verhaal en taal.
3. De relationele dimensie: Relaties opgebouwd op basis van vertrouwen, normen en verplichtingen.

Het sociaal kapitaal kan leiden tot de opbouw van effectieve relaties met klanten, leveranciers en andere organisaties (Sirmon & Hitt, 2003). Deze lange termijn relaties die familiebedrijven opbouwen kunnen leiden tot een grotere hoeveelheid klantenbinding en hoogwaardige inputbronnen bieden. Daarnaast is de kans groter dat er een persoonlijke band ontwikkeld wordt met een familiebedrijf dan met een niet-familiebedrijf (Huybrechts et al., 2011). Het opbouwen van een goed sociaalkapitaal beïnvloedt ook de creatie en ontwikkeling van menselijk kapitaal over de generaties heen.

## **C      *Geduldig kapitaal***

Met dit kapitaal zal de onderneming financiële investeringen doen op lange termijn. Hierbij heeft men heeft niet de intentie om winst te genereren op een korte termijn (Dobrzynski, 1993). Het feit dat familiebedrijven een financiële lange termijnvisie hebben, heeft zowel voordelen als nadelen.

Een voordeel van een lange termijnvisie is dat er minder druk op de onderneming zal komen te staan om korte termijn doelen te behalen (Dreux, 1990). Tevens wordt het kapitaal van familiale investeerders voor zeer lange tijd ter beschikking gesteld van de onderneming, zonder dat men risico

loopt op vroegtijdige liquidatie (Sirmon & Hitt, 2003). Hierin slagen niet-familiale bedrijven vaak niet omdat ze geen investeerders vinden die bereid zijn om hun kapitaal voor een lange periode te missen. Een nadeel is echter dat familiebedrijven beperkt zijn in het aantrekken van extern financieel kapitaal, omdat ze hun eigen vermogen liever niet delen met niet-familieleden (Sirmon & Hitt, 2003).

#### **D Overlevingskapitaal**

Overlevingskapitaal bestaat uit persoonlijke bronnen die familieleden bereid zijn ter beschikking te stellen van hun onderneming. Deze bronnen kunnen bestaan uit het leveren van gratis arbeid, additionele investeringen of geldleningen uitgeven (Dreux, 1990). Overlevingskapitaal biedt de mogelijkheid om het familiebedrijf in stand te houden tijdens crisisperiodes. Overlevingskapitaal komt in veel mindere maten voor in niet-familie bedrijven omwille van het gebrek aan sterke banden en lange termijn betrokkenheid van de werknemers.

#### **E Governance structuren en kosten**

Een familiebedrijf kan in tegenstelling tot niet-familie bedrijven veel lagere agency kosten hebben. Dit omwille van het feit dat de zaakvoerder zowel eigenaar als manager is (Jensen & Meckling, 1976). Agency kosten zijn de kosten die nodig zijn om governance structuren te voorzien, zodat belangenconflicten vermeden kunnen worden.

Recente studies tonen echter aan dat agency kosten in familiebedrijven ook wel eens kunnen oplopen omwille van altruïsme. We spreken van altruïsme wanneer de eigenaars van het bedrijf hun eigen kinderen bevoordelen (Sirmon & Hitt, 2003).

#### **2.3.2 Socio-emotionele welvaart (Socioemotional wealth)**

Familiebedrijf beschikken vaak ook over Socio-emotionele welvaart (SEW). Deze benadering gaat ervan uit dat familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven doordat zij streven naar niet-financiële doelstellingen, ook wel 'socio-emotionele welvaart' genoemd (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). Met andere woorden, familiebedrijven stellen vaak SEW prioritair ten opzichte van de financiële resultaten. Wanneer beslissingen worden genomen, zal dus zowel naar economische als niet-economische factoren gekeken worden (Gomez-Mejia et al., 2007). Socio-emotionele welvaart omvat emotionele en intellectuele aspecten zoals bijvoorbeeld de familiale identiteit, de mogelijkheid om familiale invloed uit te oefenen, het behouden van familiale controle over de onderneming of de continuïteit van het bedrijf (Gomez-Mejia, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Een ander doel is om interessante carrières aan te bieden aan familieleden en zo het imago van de familie op te krikken (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Deze SEW binnen familiebedrijven kan zowel enkele positieve als negatieve gevolgen hebben voor de organisatie. De wil om het bedrijf te controleren en om zekerheid voor de volgende generatie te voorzien, kan leiden tot risico-aversheid en nepotisme (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Met andere woorden, hun risicoaversie ten opzichte van een verlies van SEW is groter dan de risicoaversie die ze hebben voor financieel verlies (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Nepotisme kan leiden

tot een suboptimaal management (Mehrotra, Morck, Shim & Wiwattanakang, 2013). Het in standhouden van een goede reputatie en het zorgen voor de verschillende stakeholders, kan op zijn beurt wel weer leiden tot loyale partners die de financiële prestaties van het bedrijf verbeteren (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Het resultaat van dit opportunistisch gedrag is dat het welzijn van werknemers hierdoor bedreigd kan worden. Niet familieleden kunnen de perceptie hebben dat zij een kleinere kans hebben om tewerkgesteld te worden binnen een familiebedrijf en wanneer zij tewerkgesteld zijn nadelen zullen ondervinden door het opportunistisch gedrag van de familie. Hierdoor kunnen de werknemers met de juiste skills wegblijven van familiebedrijven, die op hun beurt dan moeilijkheden ondervinden met het aanwerven van geschikt personeel.

Het in acht nemen van SEW is een kenmerk dat typerend is voor familiale managers. Wanneer niet-familiale managers aangenomen worden kan dit voor problemen zorgen wanneer hij of zij hier minder tot geen aandacht voor heeft. Dit kan dus een verklaring zijn waarom eigenaars van een familiebedrijf eerder geneigd zullen zijn om een familiale manager aan te werven zodat de SEW binnen het bedrijf bewaard blijft. Tevens zal de familie ook voldoende controle over het bedrijf willen bewaren zodat wanneer er beslissingen genomen moeten worden zij voldoende "macht" hebben om hun SEW te bewaren. Echter is het wel belangrijk dat zij aanvoelen dat in bepaalde situaties het van belang kan zijn dat zij afstappen van het principe om hun SEW voorop te stellen.

Recent onderzoek toont aan dat niet-familiale manager ook belang kunnen hechten aan SEW (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Wanneer een niet-familiale manager zich nauw verbonden voelt met het bedrijf kan hij ook belang hechten aan het SEW. Daarnaast zal een niet-familiale manager ook geëvalueerd moeten worden betreffende zijn prestaties, deze evaluaties zullen al sneller positief zijn wanneer er rekening wordt gehouden met het SEW van de familie (Miller & Le Breton-Miller, 2014).

### **2.3.3 Agency theorie**

De agency theorie of principaal-agenttheorie omvat de relatie tussen principaal en agent. Deze relatie kan gedefinieerd worden als een relatie waarbij de principaal (opdrachtgever) de agent (opdrachtnemer) de opdracht geeft om bepaalde opdrachten uit te voeren in zijn naam. De agent verkrijgt hierbij het recht om deze opdrachten in naam van de principaal uit te voeren. De agency theorie stelt dat er agency kosten kunnen ontstaan door tegenstrijdige belangen van de principaal en agent (Jensen & Meckling, 1976). Door de mogelijke kosten die managers met zich meebrengen, kunnen familiebedrijven terughoudender zijn om hen aan te werven. Deze kosten bevatten bijvoorbeeld: kosten ter controle van de manager, kosten om te voorkomen dat de manager misbruik maakt van zijn macht, ... (Chua et al., 2009).

De agency theorie veronderstelt dat de eigenaars en managers van het bedrijf conflicterende doelen hebben en dat managers de neiging hebben om hun eigen doelen na te streven in plaats van die van het bedrijf of de eigenaars (McLaney, 2014). De bedoeling is dus om de belangen van principaal en agent zo goed mogelijk overeen te stemmen. Dit zal de prestaties van de onderneming alleen maar ten goede komen (Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016).

Daarnaast is het gedrag van de managers moeilijk controleerbaar door de eigenaars. Deze agency problemen kunnen grote financiële gevolgen hebben voor het bedrijf wanneer ze het handelen in eigenbelang van de managers negeren (Chrisman et al., 2005). De vraag is dus: "zal de manager over de rijkdom van het bedrijf waken alsof het zijn eigen rijkdom is?" Hierbij is het belangrijk dat de eigenaars van een bedrijf zorgvuldig nadenken over wie aangesteld zal worden als manager en wie dus mee over hun kapitaal zal kunnen beslissen (Klein & Bell, 2007). Het contrast van belangen tussen eigenaars en hun medewerkers, samen met overdragen van kostbare informatie, houdt eigenaars tegen om gemotiveerde werknemers in dienst te nemen en maakt hun supervisie noodzakelijk. Het zal een uitdaging zijn voor de familie om een medewerker te vinden die goed aansluit bij hun eisen en visie.

Vervolgens stelt het bedrijf misschien liever niet een externe manager aan omdat dit controlekosten met zich meebrengt en deze persoon te veel risico kan nemen in de ogen van de familie. Door het maken van deze keuzes kan dit een belemmering zijn voor het vinden van geschikt personeel voor het familiebedrijf.

Chua et al. (2009) bevestigen dat de traditionele agency problemen minder voorkomen in familiebedrijven waarin enkel familiale managers actief zijn omdat er een betere overeenstemming is van hun visie. Er is dus een beter overeenkomsten tussen de belangen van de eigenaar en die van de manager (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). Wanneer men een niet-familiale manager aanstelt die een andere visie heeft dan de familieleden, kan dit leiden tot agency problemen. Dit wil echter niet zeggen dat agency problemen niet kunnen voorkomen in familiebedrijven waar enkel familiale managers aanwezig zijn. Ook deze familiebedrijven kunnen te maken krijgen met 'agency' problemen.

In de studie van Madison et al. (2016) wordt de agency theorie gelinkt met familiebedrijven. Hier wordt gesteld dat agency problemen in familiebedrijven voortkomen uit asymmetrisch altruïsme. Altruïsme kan gedefinieerd worden als: "het gericht zijn op het belang van anderen en hierdoor het eigenbelang verwaarlozen". Hieruit leiden we af dat asymmetrisch altruïsme stelt dat personen eerder handelen in eigenbelang dan in het belang van de onderneming (Che & Langli, 2015; Madison et al., 2016). De aanwezigheid van altruïsme in familiebedrijven kan verklaard worden door de ouder-kind relaties die in het familiebedrijf aanwezig zijn. Volgens het altruïsme moeten ouders voor hun kinderen zorgen en wanneer we dit dan bekijken in de bedrijfscontext kan dit zich vertalen in het doorgeven van de onderneming aan de volgende generatie. In de meeste gevallen zal dit ook in het voordeel van het bedrijf zijn. Maar het zou ook kunnen dat de eigenaars hun kinderen willen bevoordelen en dit dan ten koste van de welvaart van het bedrijf (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

We kunnen twee soorten agency problemen onderscheiden. Ten eerste adverse selectie agency problemen. Dit agency probleem heeft vooral betrekking op het aanwerven van personeel. We zien dat er in veel gevallen voorrang verleend wordt aan familieleden zonder rekening te houden de skills waarover deze persoon beschikt. Het blijkt ook dat familieleden elkaar niet altijd objectief kunnen beoordelen door de hechte relaties die zij met elkaar hebben. Een familielid dat eigenlijk onbekwaam is zal dan toch als bekwaam worden beschouwd. Vaak zullen ze ook pogingen tot bijsturing proberen te vermijden als deze gevolgen kunnen hebben voor de familiale relaties (Schulze et al., 2003).

Tevens zien we gevallen waarin familieleden een hoger loon uitgekeerd krijgen dan niet familieleden. Het voorzien van werk voor familieleden is hier een belangrijk motief (Madison et al., 2016).

Ten tweede is moral hazard ook een agency probleem. Deze problemen ontstaan doordat de doelstellingen van partijen niet op een lijn liggen. Madison et al. (2016) stelde in hun paper dat eigenaars van familiebedrijven hun kinderen te veel willen gunnen en dit kan leiden tot het handelen in functie van eigen belangen. Kinderen kunnen op die manier misbruik maken van de goedheid van hun ouders en op die manier free-riden. We kunnen dan stellen dat de doelstellingen van beide partijen niet overeenstemmen (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Madison et al., 2016).

## **2.4 Niet familiale werknemers binnen het familiebedrijf**

Naast het succesvol tewerkstellen van familieleden is een van de grootste uitdagingen waarmee familiebedrijven worden geconfronteerd, het effectief management van niet-gezinsleden, waarvan is erkend dat ze van groot belang zijn voor het bedrijf. Hoewel, zoals eerder aangehaald, familieleden vaak de leidinggevende functies bekleden, hebben veel familiebedrijven niet-familieleden in dienst. Het aantrekken van gekwalificeerde niet-familieleden kan dus belangrijke factor zijn bij het succes of falen van familiebedrijven (Barnett & Kellermanns, 2006).

Zoals eerder aangehaald zijn familiebedrijven vaak verbonden met kenmerken zoals, oprichtersgerichte culturen, gebrek aan delegatie, altruïsme en nepotisme. Deze unieke kenmerken van familiebedrijven kunnen bij niet-gezinsleden tot onterechte percepties leiden. Vanwege de unieke interactie tussen het gezin en het bedrijf vormen familiebedrijven een speciale omgeving voor niet-gezinsleden om te werken. Ze worden geconfronteerd met feit dat zij deel uitmaken van het bedrijf, maar geen deel uitmaken van het gezin. Deze situatie kan leiden tot percepties van onrechtvaardigheid bij niet-gezinsleden (Sieger et al., 2011). In het bijzonder kunnen de HR-praktijken van familiebedrijven met betrekking tot zaken als personeelsbezetting, prestatiebeoordeling, promotie, compensatie, ... variëren op basis van de mate van gezinsinvloed in familiebedrijven (Barnett & Kellermanns, 2006). Deze HR-kwesties kunnen een belangrijke invloed hebben op de rechtvaardigheidspercepties van de niet-familiale werknemers.

### **2.4.1 Familiebedrijven als werkgever**

Familiebedrijven erkennen dat werknemers een belangrijk onderdeel vormen van hun bedrijf. Zij proberen er dan ook naar te streven om een getalenteerd, gemotiveerd en loyaal personeelsbestand op te bouwen. Dit kunnen zij doen door te investeren in opleiding van medewerkers, een optimale werkcultuur te ontwikkelen, ... Maar hoe goed slagen zij hierin?

Neckenbrouck en collega's (2018) deden onderzoek naar enkele criteria die bepalen of familiebedrijven goede werkgevers zijn of niet. De criteria die zij opnamen in hun studie waren: verloning, trainingen, ontslagen, vrijwillige verlaten van het bedrijf en arbeidsproductiviteit.

Uit hun onderzoek bleek familiebedrijven een verloning die 17% lager ligt dan niet-familiebedrijven betalen aan hun werknemers. Dit zou verklaard kunnen worden vanuit de agency theorie omdat de familie de neiging heeft om de middelen van hun onderneming te gebruiken om

hun eigen welzijn te vergroten en dit dus een invloed kan hebben over de algemene verloning van hun werknemers (Neckebrouck et al., 2018). Hoewel verloning niet vooropgesteld zou moeten worden bij het kiezen van een job zou dit toch een incentive kunnen zijn voor bepaalde werknemers om niet bij een familiebedrijf te gaan werken omdat de verloning lager kan liggen dan bij een niet-familiebedrijf.

Vervolgens investeren zijn 42% minder in training en opleiding van hun personeel (Neckebrouck et al., 2018). Voor werknemers wordt het alsmear belangrijker om zijn skills verder te kunnen ontwikkelen. De investering in extra trainingen door de werkgever is een sterk signaal van vertrouwen van de kant van het management en biedt werknemers de middelen om zelf actie te ondernemen en om te gaan met onzekerheden. Extra trainingen zijn te voordelen van het welzijn van werknemers en kan ook worden gezien als een investering in het verbeteren van motivatie en empowerment binnen het bedrijf.

Ook wordt er aangehaald dat het moeilijker is voor familiebedrijven gekwalificeerde managers aantrekken en behouden vanwege een gebrek aan promotiemogelijkheden of betaling in de vorm van aandelen (Huybrechts et al., 2011). Daarnaast hebben familiebedrijven wel 0,3% minder ontslagen binnen hun onderneming. Tenslotte is de arbeidsproductiviteit 21% lager dan in niet-familiebedrijven en bij het vrijwillig verlaten van de onderneming door de werknemer zelf zien we geen verschil met niet-familiebedrijven (Neckebrouck et al., 2018).

Uit bovenstaande beschrijving blijkt dus dat familiebedrijven moeilijkheden ondervinden bij het aanwerven van geschikt personeel. Doordat dit een zeer actueel topic is bestaat hieromtrent weinig onderzoek en zal deze masterthesis een eerste aanzet geven voor verder onderzoek.

### **3 Methodologie**

In deze studie zal er gebruik gemaakt worden van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is relevant om een fenomeen 'van binnenuit' te beschrijven en/of te verklaren (Gibbs, 2007). Een uitgebreide theorie met betrekking tot dit onderwerp ontbreekt nog, daarom was onderzoek aan de hand van een casestudy de voorkeursmethode. Met behulp van een verkennend, op een case study gebaseerd onderzoeksontwerp (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) zal de onderzoeksvraag: "Hoe gaan familiebedrijven om met een schaarste aan geschikt personeel?" trachten opgelost te worden. De meest gebruikelijke benadering bij het toepassen van een casestudyaanpak is theoretische sampling en zal hier ook toegepast worden. Dit impliceert dat cases worden gekozen omwille van theoretische motieven, en niet voor statistische redenen (Gibbert & Ruigrok, 2010).

#### **3.1 Onderzoeksprocedures en databronnen**

Om meerdere perspectieven te verkrijgen op de moeilijkheden die familiebedrijven ervaren bij het aanwerven van geschikt personeel is er contact opgenomen met verschillende familiebedrijven. Hiervoor is er beroep gedaan op verschillende familiebedrijven in de nabije omgeving of werd er inspiratie gehaald uit verschillende magazines zoals Made in Limburg en Sterck Magazine. Deze familiebedrijven zijn gecontacteerd via mail en voldoen allemaal aan de voorwaarde dat zij moeilijkheden ondervinden met het aanwerven van geschikt personeel (cfr. theoretical sampling: de aanwezigheid van het te onderzoeken fenomeen). Uiteindelijk bestaat het sample uit tien deelnemende familiebedrijven. Bij elke van deze deelnemende bedrijven werd er een diepte-interview afgenomen met de HR-manager. De deelnemende familiebedrijven zijn allemaal gesitueerd in Limburg, België en variëren in grootte en sector om een zo breed mogelijk beeld te scheppen. Een overzicht van de deelnemers wordt getoond in tabel 1. De interviews varieerden van duur tussen de 30 en de 120 min. Alle interviews werden met toestemming van de geïnterviewde opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De data werd verzameld in de periode van maart tot en met mei 2019.



Bedrijf	Respondent	Geslacht	Leeftijd	Sector	Generatie	Aantal werknemers
<b>A</b>	Respondent 1	Vrouw	38 jaar	IT	2 <sup>de</sup> generatie	4
<b>B</b>	Respondent 2	Vrouw	34 jaar	Bouw	4 <sup>de</sup> generatie	700
<b>C</b>	Respondent 3	Vrouw	35 jaar	Voeding	3 <sup>de</sup> generatie	140
<b>D</b>	Respondent 4	Vrouw	43 jaar	Transport	3 <sup>de</sup> generatie	5000
<b>E</b>	Respondent 5	Vrouw	28 jaar	Voeding	3 <sup>de</sup> generatie	35
<b>F</b>	Respondent 6	Vrouw	51 jaar	Brouwerij	2 <sup>de</sup> generatie	70
<b>G</b>	Respondent 7	Man	53 jaar	Bouw	2 <sup>de</sup> generatie	9
<b>H</b>	Respondent 8	Vrouw	46 jaar	Verzekeringen	2 <sup>de</sup> generatie	4
<b>I</b>	Respondent 9	Man	49 jaar	Bouw	2 <sup>de</sup> generatie	25
<b>J</b>	Respondent 10	Man	56 jaar	Automobiele	3 <sup>de</sup> generatie	27

*Tabel 1: Profiel deelnemende respondenten*

Om een idee te krijgen van de realiteit binnen familiebedrijven werd er gebruik gemaakt van diepte-interviews. Door gebruik te maken van diepte-interviews kon er een diepgaand beeld verkregen worden van de individuele opvattingen van de respondenten. Specifiek werden er semigestructureerde interviews afgenomen. Vooraf werd er een lijst met gesprekspunten en vragen opgesteld, die diende als interviewleidraad. De interviewleidraad bevatte vragen omtrent het familiebedrijf, tewerkstelling, SEW,... Deze vragen focusten natuurlijk op de onderwerpen aangehaald in de literatuurstudie. De interviewleidraad is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage 1). De interviews begonnen met een korte voorstelling van het doel van mijn masterproef en het benadrukken van anonimiteit en discretie om zo de openheid te stimuleren. Tijdens het interview werden ook bijkomende vragen gesteld en werd er ruimte gelaten voor nieuwe inzichten vanuit de respondenten.

Terwijl de gegevens verzameld werden, werden deze inductief geanalyseerd en constant vergeleken: "the constant comparison technique" (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Deze benadering vormde de basis voor de verzameling en analyse van de kwalitatieve gegevens en hielpen bij het bepalen van de aandachtspunten. Om de gegevens verder te analyseren werden de interviews letterlijk uitgeschreven om zo relevante topics te achterhalen die een antwoord bieden op de onderzoeksvraag.

In eerste instantie werden alle interviews meerdere keren afzonderlijk geanalyseerd (Van Maanen, 1979). We zijn begonnen met een eerste-orde analyse van de gegevens via open codering, dit zijn onderscheidende eerste-orde codes die de informatie van de respondenten vastleggen in termen, labels of zinsneden. Nadat elk interview afzonderlijk was gecodeerd, begonnen we met de codes binnen de afzonderlijke interviews te vergelijken met de rest van de interviews, waardoor we terugkerende ideeën of patronen konden onderscheiden.

Vervolgens is er over gegaan naar een tweede orde analyse om relaties tussen de eerste-ordecodes te onderscheiden. Hieruit volgden meer abstracte tweede-orde codes die hielpen bij het formuleren van een antwoord op onze onderzoeksvraag. Er werd gewerkt in het programma Excel om de citaten te coderen. In tabel 2 wordt er een voorbeeld van het coderen weergegeven.

<b>Respondent</b>	<b>Citaat</b>	<b>Eerste orde code</b>	<b>Tweede orde code</b>
<b>Respondent A1</b>	een aantal dingen die mogelijk zijn in een familiebedrijf. We hadden daar hele mooie werkuren we hadden een goed loon, we hadden een firma wagen. Dingen die hier iets minder evident soms zijn. Die arbeidsvoorwaarden, maar op niveau van arbeidsvreugde vond ik het dan wat minder	Arbeidsvoorwaarden	Familiebedrijven als werkgever
<b>Respondent A1</b>	Uhm... ik denk dat je in een klein familiebedrijf dat je moet passen binnen een team. Dit is voor ons ook heel belangrijk dat men inderdaad... je hebt altijd mensen die je goed of niet goed kunt opschieten. Je moet ergens een fit hebben binnen dat team. Dat is belangrijker in een familiebedrijf als in een groter bedrijf.	Fit met het bedrijf	Agency theorie in familiebedrijven
<b>Respondent A1</b>	Dat is inderdaad dat we kunnen zeggen, dan heb ik het vooral over een stukje financieel met dat wij een kleiner bedrijf zijn en een startup nog altijd, hebben wij niet de financiële mogelijkheden zeker voor it'ers die momenteel heel gewild zijn hebben wij niet de mogelijkheden die een groot consultancybedrijf kan bieden	Verloning	Familiebedrijven als werkgever
<b>Respondent A1</b>	Dat is wel een nadeel en dat merken we ook als wij op zoek gaan naar profielen dat we idd niet op de hele hoge en hele ervaren profielen kunnen mikken want die kunnen we met ons verloningspakket niet aantrekken eigenlijk. We proberen dat op te vangen door een aantal andere dingen door te zeggen van.. We proberen heel flexibel naar werkuren te zijn. We hebben een heel ruime glijtijden als men iets aan de hand heeft of men zegt vandaag moet ik eerder weg, kom dat gewoon zeggen en dat soort dingen moeten ze niet op voorhand aanvragen. Dus op die manier proberen we dat wel een beetje op te vangen inderdaad door die flexibiliteit in de contacten met uw medewerkers mee te bouwen.	Verloning & werkuren	Familiebedrijven als werkgever
<b>Respondent A1</b>	De meeste bij ons die wat we echt bij zoeken is IT personeel. Dat zijn ontwikklers die bij ons de software schrijven en daar is het voor ons inderdaad wat moeilijker. We zijn geen bekende naam binnen dat it publiek. We liggen in Limburg, dat is ook al wat minder af en toe. We zijn een klein bedrijf, zoals gezegd hebben we niet een hele hoge verloning. Dan is het inderdaad wat moeilijk om op zoek te gaan. Plus we hebben ook geen HR dienst die voor ons op zoek gaat naar personeel, dit is zowat zoeken wat zou voor ons kunnen werken.	Ligging & Naamsbekendheid	Andere
<b>Respondent A1</b>	Ik denk vooral die verloning en voor een stuk die naamsbekendheid. Als wij een advertentie in de krant zouden zetten, wat we eigenlijk niet doen. Als men zegt ik wil een hele campagne doen om personeel te vinden, ik wil dit in jobat zetten, en een aantal dingen. Dat kost heel veel geld en veel opvolging. Dus dat hebben we voorlopig voor gekozen om dat niet te doen. We hebben tot nu toe eigenlijk altijd aangeworven via interim contracten.	Naamsbekendheid	Andere
<b>Respondent A1</b>	Op latere termijn ook niet. Het is pas op het moment dat je de zaak overneemt dat het onderscheid komt. Of dat je zegt op het moment dat men echt zegt ik ga nu de zaak runnen dan dat onderscheid gemaakt wordt.	Familie in het bedrijf	SEW
<b>Respondent A1</b>	Wat ik wel zie vandaag is dat zijn inderdaad de doorgroei mogelijkheden. Dat is hier ook niet. Daar heb ik nog niet bij stil gestaan omdat wij nog maar een aantal jaren bezig zijn maar dat is hier momenteel niet. Als je in	Doorgroei mogelijkheden	Familiebedrijven als werkgever

	<p>een team van onder de tien, twintig blijft dan heeft men een vrij vlakke structuur en dan kan je wel in inhoudelijk doorgroeien in de kennis over de materie. Maar kan je niet functioneel doorgroeien. Dat is hier wel inderdaad, dat kan niet.</p>		
<p><b>Respondent</b> <b>A1</b></p>	<p>Uhm... ik denk niet dat wij daar zo dadelijk schrik voor hebben. Natuurlijk is dat wel iets dat men verwacht van iedereen die in het bedrijf komt dat men in zekere maten loyaal is aan het bedrijf en ook alles doe om onze klanten te helpen en dat verwacht ik ook.</p>	<p>Externe ceo</p>	<p>Agency theorie in familiebedrijven</p>
<p><b>Respondent</b> <b>A1</b></p>	<p>Nee idd, we nemen niemand aan die niet in ons team past. Omdat ons team ook zo klein is. Wat natuurlijk niet weg neemt dat er verschillende persoonlijkheden in het team mogen zitten hé. We hebben nu ook heel verschillende persoonlijkheden en dat mag maar we moeten er ergens een fit mee hebben.</p>	<p>Fit bedrijf</p>	<p>Agency theorie in familiebedrijven</p>
<p><b>Respondent</b> <b>A1</b></p>	<p>Ik heb dat nog niet gemerkt. Maar ik kan me dat ook inbeelden dat sommige mensen daar wel aan denken omdat men weet van ik kan hier nooit baas gaan worden want die door groeimogelijkheden zijn er niet die gaan altijd bij de familie blijven. Uhm.. maar om daar nu van te zeggen dat wij dat al gemerkt hebben... misschien ook dat men in uw recruiterskeuze al voor een stuk daar rekening mee houdt. Dat men zegt ik neem mensen die ook aangeven dat ze... of waarvan men een vermoeden heeft dat ze niet hyper ambitieus zijn en die hier binnen twee jaar de boel willen runnen of hier een afdeling willen leiden met twintig man. Want dit is op dit moment niet mogelijk.</p>	<p>Doorgroei- mogelijkheden</p>	<p>Familiebedrijven als werkgever</p>
<p><b>Respondent</b> <b>A1</b></p>	<p>Medewerkers zijn niet altijd evident want als men minder bekend is en wij zijn dan ook een kleiner bedrijf die dan ook geen gigantisch budget heeft om op zoek te gaan naar mensen om die te screenen, om die mensen tot hier te laten komen. Voor een stukje proberen wij marktconforme verloning te geven maar dit is iets lager dan in de grote bedrijven. Ook waar it'ers als die in een groot bedrijf dadelijk een auto krijgen is dat hier pas na een jaar eigenlijk.</p>	<p>Arbeids- voorwaarden</p>	<p>Familiebedrijven als werkgever</p>

*Tabel 2: Voorbeeld coderen*

## 4 Bevindingen

Hoe gaan familiebedrijven om met een schaarste aan geschikt personeel? We hebben verschillende antwoorden gevonden, die we in de volgende secties beschrijven. In deze analyse komen de belangrijkste thema's uit de interviews aan bod.

We beschreven dat familiebedrijven een bepaald uniek karakter hebben waarmee ze zich onderscheiden van niet-familie bedrijven, in de volgende secties zal er besproken worden of deze factoren invloed hebben op het vinden van geschikt personeel binnen familiebedrijven.

### 4.1 SEW in familiebedrijven

Zoals beschreven in de literatuurstudie, streven familiebedrijven vaak naar een optimale Socio-emotionele welvaart. Deze benadering stelt dat familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven doordat zij streven naar niet-financiële doelstellingen (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). Dit kan leiden tot **risico-aversheid**. De meerderheid van de deelnemende familiebedrijven geven aan zeker niet risico-avers te zijn en wanneer nodig bepaalde risico's te nemen. Wel wordt er aangegeven dat deze risico's mogelijks meer onderbouwd en doordachter genomen zullen worden.

**Respondent 7G:** "Ja, dus wij... gelijk ik zeg... zelfstandige of een bedrijvigheid doen is risico's nemen. De tijd van nu gelijk het is, ge moet meegaan, ge moet mee investeren, ge moet mee u verkopen, op de markt zetten. Want blijven stilstaan is achteruitgaan en dat is niets".

**Respondent 8H:** "Dat ge een beslissing zou uitstellen omdat het een familiebedrijf is, voor mij niet want ik moet zorgen, ik moet kijken wat de markt doet. En als ik denk dat dat een goede beslissing is om dat ooit te doen, dan ga ik dat niet laten liggen omdat ik schrik heb om... Ik denk dat ik dan eerder op de trein moet springen en niet mag laten voorbijgaan".

**Respondent 4D:** "Ik denk dat het bedrijf juist door zijn investeringen zo groot ook geworden is. Dus dat denk ik. Ik denk niet dat ze daar te voorzichtig in zijn".

**Respondent 9I:** "Nu ik moet wel zeggen dat ik financieel ook geen heel grote risico's neem, maar ik neem er wel. Ik hier ook een volledige nieuwbouw gezet dat heeft ook wel ettelijke miljoenen euro's gekost. Het is allemaal wel onderbouwd.

Wanneer familiebedrijven SEW-doelstellingen nastreven kunnen zij **interessante posities en carrières openstellen aan familieleden** om zo het imago van de familie hoog te houden. Slechts twee van de tien deelnemende respondenten geven aan dat familieleden meteen op bevooroordeelde en interessante posities geplaatst worden. De meerderheid van de respondenten benadrukt dat familie gelijkgesteld wordt aan de andere werknemers en wanneer zij willen doorgroeien zij zich net zoals de rest zullen moeten bewijzen.

**Respondent 4D:** "Ik zou me niet kunnen voorstellen dat ze daar een onderscheid in gaan maken. Ik weet dat H. daar ook wel heel correct in is en er van uit gaat dat de persoon op de beste plaats hoort".

**Respondent 2B:** "Er is een algemeen beleid dat als wij een leidinggevend profiel zoeken en er zou iemand van de familie geïnteresseerd zijn om dit te doen. Die moet verplicht eerst leidinggevende ervaring opgebouwd hebben elders".

**Respondent 6F:** "Nee dat is hier ook niet het geval. Dat dat voorbehouden is voor familieleden. Er werken hier ook twee dochters en die behoren zeker niet tot het kader. Dus die werken gewoon mee en die moeten zich ook bewijzen als ze willen opklimmen".

Het in acht nemen van SEW is kenmerkend voor familiale managers. Wanneer niet-familiale managers aangenomen worden kan dit voor problemen zorgen wanneer hij of zij hier minder tot geen aandacht voor heeft. Hierdoor kan een familiebedrijf eerder geneigd zijn om een familiale manager aan te werven zodat de SEW goed bewaard blijft. De meerderheid van de familiebedrijven geven aan dat, wanneer dit nodig is, zeker een **externe manager** aan te werven of zelfs een extern iemand in hun beleid te missen.

**Respondent 9I:** "Een nadeel vind ik ook wel en ik mis dat hier soms wel. Dat er, wanneer er een externe zou bij betrokken zijn in het beleid dan krijg je van zo een persoon ook eens een andere invalshoek over hoe bepaalde dingen moeten gebeuren en misschien dat dat wel een nadeel is".

**Respondent A1:** "Uhm... ik denk niet dat wij daar zo dadelijk schrik voor hebben. Natuurlijk is dat wel iets dat men verwacht van iedereen die in het bedrijf komt dat men in zekere mate loyaal is aan het bedrijf en ook alles doe om onze klanten te helpen en dat verwacht ik ook".

Respondenten die reeds een extern iemand in hun managementteam hebben zetelen geven wel aan dat dit voor een mindset wijziging zorgde maar uiteindelijk waren er alleen maar voordelen voor hun onderneming.

**Respondent 3C:** "We hadden vroeger in de directie alleen maar familieleden zitten en sedert 2 jaar hebben wij dan... twee jaar geleden hebben wij pas het eerste niet-familieelid als directie lid aangenomen en ik heb al gemerkt dat er toch wel een mindset wijziging moest gebeuren en dat er een zekere bezorgdheid was".

Ter conclusie kan er gesteld worden dat wanneer familiebedrijven SEW-doelstellingen nastreven dit geen invloed zal hebben op de schaarste aan geschikt personeel die familiebedrijven ervaren. Zoals de respondenten aangeven zullen zij risico's nemen wanneer dit nodig is en dus niet risico-avers zijn, waardoor werknemers samen met het bedrijf kunnen groeien.

Daarnaast zullen familieleden niet bevoordeeld worden op andere werknemers. Hierdoor zullen werknemers die geen familie zijn zich ook geapprecieerd voelen en zullen er geen onterechte percepties zijn waardoor zij niet terughoudend zullen zijn om te gaan werken in een familiebedrijf.

Tenslotte geeft de meerderheid van de familiebedrijven aan dat wanneer dit nodig is zeker een externe manager aan te willen werven. Ook dit zal dus geen moeilijkheden teweegbrengen in de zoektocht van familiebedrijven naar geschikt personeel.

## **4.2 Agency theorie in familiebedrijven**

De meerderheid van de familiebedrijven bevestigen dat wanneer ze een weknemer aanwerven, er belang wordt gehecht aan "**de fit**" van deze persoon binnen hun onderneming zodat de relatie tussen principaal en agent optimaal kan verlopen. Er wordt nagegaan dat deze potentiële werknemer met de andere werknemers overweg kan en past binnen de waarden en normen van het bedrijf. Hierdoor kan men kieskeuriger zijn en dus werknemers die wel de capaciteiten hebben maar niet in het bedrijf passen afstoten.

**Respondent A1:** *"Nee inderdaad, we nemen niemand aan die niet in ons team past. Omdat ons team ook zo klein is. Wat natuurlijk niet weg neemt dat er verschillende persoonlijkheden in het team mogen zitten hé. We hebben nu ook heel verschillende persoonlijkheden en dat mag maar we moeten er ergens een fit mee hebben".*

**Respondent 5E:** *"Wij gaan op de mensen die we aanwerven iets kieskeuriger zijn en ook echt kijken of zij binnen het team passen. Als we hier tien mensen hebben die heel gemotiveerd te werk gaan en ge hebt er hier twee die dat niet doen. Ja dan gaan die andere tien ook zoiets hebben van als die het niet doet waarom moet ik het dan doen, wat ik ergens ook wel begrijp. Op dat gebied denk ik ook wel dat wij gewoon kieskeuriger zijn. Iemand. Waarvan wij zeggen nee ge voldoet niet dat die misschien in een groter bedrijf wel zou voldoen. Ik denk dat dat wel".*

**Respondent 10J:** *"Ja ik heb er drie goede. Ik ga die niet op het spel zetten door een dommerik binnen te halen. Na twee drie maanden... als ik dan zie dat het niet klikt kies ik waar voor mijn geld en hou ik alleen de jongens waarvan ik tevreden ben en stop ik er mee. Dat is ook iets wat ik meegeef in het sollicitatiegesprek van het moet klikken met mijn andere werknemer. Dat is iets wat heel belangrijk is. Men moet teamplayers zijn en dan kom ik weer bij het woordje collegialiteit".*

Vervolgens kunnen familiebedrijven ook uit agency beweegredenen geen **externe managers** in dienst nemen omdat deze persoon te veel risico's kan nemen in ogen van de familie. Zoals eerder aangehaald geeft de meerderheid van de familiebedrijven aan dat wanneer er nood is aan de expertise van een externe manager zij zeker bereid zijn deze te willen aanwerven.

**Respondent 3C:** "Ze denken echt in functie van de business. Dan is het wel duidelijk geworden van kijk commercieel directeur dat kunnen ze er bij pakken, we zijn zo goed bezig. Als we willen blijven groeien hebben we echt mensen nodig die toegewijd op hun functie zitten".

Verder kan er **altruïsme** in familiebedrijven aanwezig zijn. Dit kan inhouden dat huidige eigenaars hun kinderen willen bevoordelen en hierbij geen rekening gaan houden met wat goed is voor de onderneming. Slechts twee bedrijven geven aan hun kinderen in hogere functies te willen plaatsen en hun ook een hoger loon uit te keren dan de andere werknemers.

**Respondent 7G:** "Dus als uw zoon komt solliciteren of de vraag of wij waren ook natuurlijk vragende partij, maar te kennen geeft dat hij dus zeer graag in de zaak wilt komen werken en hij heeft ook de nodige capaciteiten of hij heeft ook de drang om te willen slagen enzoverder, dan krijgt hij de voorkeur op een extern iemand ja".

**Respondent 3C:** "Die heeft meteen een iets hogere functie gekregen, maar dat is eigenlijk wel altijd goed aanvaard geweest door de collega's".

**Respondent 3C:** "Nee zij worden anders behandeld, zoals andere lonen..."

De overige deelnemende familiebedrijven geven aan dat familieleden zich zullen moeten bewijzen zoals de andere werknemers. Ze hechten er belang aan dat hun werknemers over de nodige skills beschikken.

**Respondent 2B:** "Er is een algemeen beleid dat als wij een leidinggevend profiel zoeken en er zou iemand van de familie geïnteresseerd zijn om dit te doen. Die moet verplicht eerst leidinggevende ervaring opgebouwd hebben elders".

**Respondent 2B:** "We hebben een interne policy dat als hier familie wil solliciteren dan doorlopen zij eigenlijk gewoon dezelfde procedure. Alleen gaan wij dan als zij overblijven in de laatste fasen met een aantal andere kandidaten is er wel een algemene regel dat we die persoon op assessment moeten laten gaan. Daar worden zij extern door een onafhankelijk bureau beoordeeld. Daar moeten zij een test doorlopen puur om toch zo een beetje zeker te zijn dat we voor de juiste kandidaat kiezen".

**Respondent 6F:** "Nee dat is hier ook niet het geval. Dat da voorbehouden voor familieleden. Er werken hier ook twee dochters van B.B die behoren zeker niet tot het kader. Dus die werken gewoon mee en die moeten zich ook bewijzen als ze willen opklimmen".

We kunnen stellen dat familiebedrijven een groot belang hechten aan de fit tussen hun werknemers binnen het team en de waarden en normen van het bedrijf. Dit kan de zoektocht van familiebedrijven naar een geschikte werknemer moeilijker maken omdat een werknemer die over de nodige skills beschikt maar niet binnen het team past niet aangeworven zal worden.

Vervolgens, zoals eerder aangehaald, zullen familiebedrijven de aanwezigheid van altruïsme proberen te beperken in hun onderneming. Hierdoor zullen familie en niet-familieleden gelijke en eerlijke kansen krijgen om tewerkgesteld te worden binnen een familiebedrijf, waardoor er geen onterechte percepties ontstaan die werknemers afschrikken om in een familiebedrijf te gaan werken.

Ten slotte staat de meerderheid van de respondenten open voor het aanwerven van een externe managers wanneer zij dit nodig achten. Deze factor zal dus ook geen invloed hebben op het aanwerven van geschikt personeel in familiebedrijven.

### **4.3 Familiebedrijven als werkgever**

Wanneer we terug reflecteren naar de literatuur zien we dat familiebedrijven erkennen dat werknemers een belangrijk onderdeel vormen van hun bedrijf. Zij proberen dan ook een personeelsbestand op te bouwen. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven op bepaalde criteria minder goede werkgevers kunnen zijn. Een van die criteria is **verloning**. De verloning die familiebedrijven betalen aan hun werknemers zou lager liggen dan de verloning bij niet-familiebedrijven. De meerderheid van de deelnemende bedrijven geeft aan dat ze een marktconforme verloning aanbieden of zelfs een verloning die hoger ligt om zo hun werknemers te stimuleren en te kunnen behouden. Vaak moeten bedrijven ook voldoen aan richtlijnen vanuit de sector.

**Respondent 6F:** *"Dat is hier ook niet echt het geval. De bediende lonen zijn hier een mooi gemiddelde van wat er verloond wordt in de markt. Ze hebben hier ook een studie laten uitvoeren twee jaar gelden door Acerta. Dus een benchmark en dus alle lonen zijn wel daarop afgestemd".*

**Respondent 5E:** *"Ik denk dat wij boven het marktconforme betalen aan onze mensen. Dit om onze mensen te behouden".*

**Respondent 4D:** *"Ja we hebben ook een aantal richtlijnen vanuit de sector. Daar hebt ge eigenlijk in de sector... is er een standaard classificatie die aangeeft van die functies, voor die logistiek bediende zitten we in die klasse. Voor iemand van de klantendienst ligt dat daarin".*

Familiebedrijven die van omvang iets kleiner zijn ondervinden echter wel meer moeilijkheden met het verlonen van hun werknemers. Het verloningspakket dat zij aanbieden lijkt voor vele werknemers minder interessant. Echter proberen zij dit op andere manieren wel te compenseren zoals bijvoorbeeld door flexibel te zijn in de werkuren.

**Respondent A1:** *"Dat is wel een nadeel en dat merken we ook als wij op zoek gaan naar profielen dat we inderdaad niet op de hele hoge en hele ervaren profielen kunnen mikken want die kunnen we met ons verloningspakket niet aantrekken eigenlijk. We proberen dat op te vangen door een aantal andere dingen, door te zeggen van.. We proberen heel flexibel*



*naar werkuren te zijn. We hebben een heel ruime glijtijden als men iets aan de hand heeft of men zegt vandaag moet ik eerder weg, kom dat gewoon zeggen en dat soort dingen moeten ze niet op voorhand aanvragen. Dus op die manier proberen we dat wel een beetje op te vangen inderdaad door die flexibiliteit in de contacten met uw medewerkers mee te bouwen”.*

**Respondent 7G:** *“Dat is wel zo een feit. Ale de verloning op zich, de uurlonen zou misschien nog kunnen, maar de vele randverloningen die erbij komen is wel zeer moeilijk voor familiebedrijven. Daar bedoel ik mee... een gratis laptop, een wagen ter beschikking, een gsm-abonnement, ... Dat zijn zeer veel gevraagde zaken en ik ben er eerlijk in, dan moeten wij passen”.*

Vervolgens zouden familiebedrijven ook minder investeren in **training en opleiding** van hun personeel. Werknemers hechten alsmaar meer belang aan het verder ontwikkelen van hun skills. Zij zien dit ten voordele van hun welzijn. Uit de interviews blijkt dat alle ondernemingen bereid zijn te investeren in de nodige opleidingen voor hun werknemers. De meerderheid van de bedrijven staat ook open voor suggesties vanuit de werknemers zelf. Kleinere familiebedrijven geven wel aan opleidingen eerder in het bedrijf te organiseren zodat hun werknemers geen verplaatsingen moet maken en deze werknemers toch aanwezig blijven in de onderneming.

**Respondent 2B:** *“Mijn job bestaat voor de helft uit het beheren van opleidingen dus dat zijn wel behoorlijk wat opleidingen. Wij zijn ook echt bezig met een heel ontwikkelingsplan of opleidingsplan uit te werken, waarbij wij in de toekomst willen komen tot een aantal verplichtte opleidingen per jaar. Elke medewerker krijgt een aantal uren of budget ter beschikking om eigenlijk hun keuze te maken om wat men eigenlijk zou willen volgen”.*

**Respondent 4D:** *“We hebben een aantal verplichten opleidingen voor het personeel die door het personeel moeten uitgevoerd worden. Daarnaast investeren wij ook heel sterk in de groei van onze mensen. Die groei... dat zijn ad hoc opleidingen maar dat zijn ook gestructureerde of structurele opleidingen”.*

**Respondent 9I:** *“Dus als een leverancier eens een keer uhm.. een uiteenzetting wil doen van de producten die zij op de markt aanbieden of als zij bijvoorbeeld nieuwe producten in hun gamma hebben dan houden wij regelmatig middag sessies”.*

Tenslotte wordt er aangehaald dat het moeilijker kan zijn voor familiebedrijven om gekwalificeerde managers aan te trekken en te behouden vanwege een gebrek **aan promotiemogelijkheden of betaling in de vorm van aandelen**. De helft van de ondernemingen geeft aan dat er minder doorgroeimogelijkheden zijn. Vooral in de kleinere familiebedrijven zien we dit terugkomen.

**Respondent A1:** *“Wat ik wel zie vandaag is dat zijn inderdaad de doorgroeimogelijkheden. Dat is hier ook niet. Daar heb ik nog niet bij stil gestaan omdat wij nog maar een aantal jaren bezig zijn maar dat is hier momenteel niet. Als je in een team van onder de tien, twintig blijft*

*dan heeft men een vrij vlakke structuur en dan kan je wel in inhoudelijk doorgroeien in de kennis over de materie. Maar kan je niet functioneel doorgroeien. Dat is hier wel inderdaad, dat kan niet”.*

**Respondent 9I:** *”en dat zijn dingen die ik tegenkom.. zij de ambitieuze mensen voelen te weinig door groei mogelijkheden. Dat is het probleem”.*

De andere helft van de geïnterviewde ondernemingen geeft dan weer aan dat er wel degelijk doorgroeimogelijkheden zijn binnen hun onderneming. Dit zijn dan vooral de grotere en geprofessionaliseerde bedrijven.

**Respondent 10J:** *”Elke vacature die hier in het bedrijf vrijkomt, die wordt eerst opengesteld naar iemand van in het bedrijf”.*

**Respondent 4D:** *”Hier wordt dat eigenlijk wel aangemoedigd om dat te doen. Als ik dan kijk van uit de rekrutering bijvoorbeeld elke keer als er nieuwe vacatures zijn dan wordt er een wekelijkse mailing uitgestuurd om mensen attent te maken van kijk die functies zijn er allemaal nieuw bij gekomen. Solliciteer daarop. Dat wordt ook echt wel aangemoedigd. Dat mensen daarvoor openstaan. We zijn ook een groot groeiend bedrijf. Er zijn dus ook best wel wat vacatures. We kunnen niet beter hebben dat er interne mensen kunnen doorgroeien”.*

Ter conclusie kan er gesteld worden dat verloning niet een van de factoren is waarom familiebedrijven geen geschikt personeel vinden. De lonen binnen de deelnemende familiebedrijven zijn marktconform of zelfs hoger. We zien wel dat kleinere familiebedrijven hier meer moeite mee hebben, dus voor hen zou dit wel een invloed kunnen hebben op hun zoektocht naar geschikte werknemers.

Verder geven alle familiebedrijven aan te investeren in opleidingen en trainingen voor hun werknemers. Hierdoor krijgen werknemers de kans om zichzelf te ontplooiën en hun kennis te verbreden. Het investeren in opleidingen is een groot pluspunt en kan in deze studie dus niet in verband gebracht worden met waarom familiebedrijven moeilijkheden ondervinden in het aanwerven van geschikt personeel.

Tenslotte zijn de meningen rondom de doorgroeimogelijkheden binnen familiebedrijven echter verdeeld. De helft van de respondenten geeft aan dat er minder mogelijkheden zijn tot doorgroeien, waar in tegenstelling de andere helft van de respondenten aangeeft hun werknemers hier net in te willen motiveren en dit belangrijk vinden. Dit kan dus een reden zijn waarom familiebedrijven moeilijkheden ondervinden met het aanwerven van geschikt personeel omdat ambitieuze werknemers willen doorgroeien en die mogelijk niet zien binnen een familiebedrijf. Aangezien de meningen eerder verdeeld zijn zal hier verder onderzoek naar gedaan moeten worden.

#### **4.4 Overige bevindingen**

Door het veelal gebruiken van open vragen in de interviewleidraad werd er ruimte gelaten voor persoonlijke inbreng van de geïnterviewde. Hierdoor kwamen er enkele andere topics ter sprake die niet vermeld zijn in de literatuurstudie.

##### **4.4.1 Employer branding**

Ten eerste werd er door twee familiebedrijven aangegeven dat zij plannen om in de toekomst meer in te zetten op **employer branding**. Zij verwachten hierdoor als werkgever aantrekkelijker te worden voor hun werknemers en zo hun zoektocht naar het vinden van geschikt personeel vergemakkelijkt zal worden.

**Respondent 4D:** *"Ik geloof daar wel dat perceptie en dan vooral employer branding wel iets doet. Dat dit wel natuurlijk een belangrijk element is".*

**Respondent 3C:** *"Omdat de medewerkers die hier in huis zitten die beantwoorden aan onze cultuur, dus die passen hier. Maar onze naamsbekendheid mag wel nog beter want het is wel een van mijn kpi's voor dit jaar om meer aan employer branding te doen".*

Doordat er ruimte werd gelaten voor inbreng van de respondenten kan er gesteld worden dat wanneer familiebedrijven meer gaan inzetten op employer branding, dit hun zoektocht naar het aanwerven van geschikt personeel kan vergemakkelijken. Op deze manier kunnen zij zichzelf aantrekkelijker profileren naar hun potentiële werknemers. Een goede employer branding kan potentiële werknemers misschien sneller aantrekken en overhalen om voorn het familiebedrijf te gaan werken.

##### **4.4.2 Technische profielen**

Vervolgens wordt er in bijna alle interviews aangegeven dat de functies die moeilijk ingevuld geraken vooral **technische functies** zijn. Hiervoor werd er herhaaldelijk aangehaald dat er te weinig gekozen wordt voor technische opleidingen.

**Respondent 4D:** *"Het zijn vooral de niche vacatures waar wel iedereen naar zoekt, elke sector denk ik. De it'ers en ingenieurs. Daar wordt ge mee geconfronteerd maar ge merkt wel dat de markt, alle ik merk dat we sinds 2017 beginnen moeilijker te worden is. Daar loopt denk ik iedereen tegen aan".*

**Respondent 2B:** *"Het is gewoon moeilijk omdat er één heel weinig mensen beschikbaar zijn en twee ik heb heel veel technische vacatures en zijn het geen technische vacatures dan is er een bepaalde talenkennis vereist waarbij het dan weer moeilijk wordt".*

**Respondent 7G:** "Wat ook van belang is dus uhm... de studies, dus de... de personen of de jeugd, die nog zich is gaan specialiseren in bij wijze van spreken de job van schrijnwerker of sanitair man of elektriciteit en zo verder wordt maar minder en minder".

**Respondent 9I:** "Misschien dat er uhm... te weinig gerichte opleidingen zijn. Die mensen in onze richting kunnen duwen. Want hetgene wat wij doen is dan ook heel specifiek".

**Respondent 10J:** "Het is wel zo dat de technisch scholen hebben bijna geen jongens meer die mekaneiker opleidingen volgen. Dat wordt echt een probleem".

Hierop volgend wordt er dus gesteld dat er hierdoor een tekort op de arbeidsmarkt is en men daardoor de openstaande profielen moeilijk ingevuld krijgt.

**Respondent 8H:** "Ik weet het niet, ook een beetje de schaarste op de arbeidsmarkt denk ik, langs de andere kant denk ik ja het goede, personeel dat goed is, ja dat werkt meestal ergens he".

**Respondent 2B:** "Ik denk dat het gewoon een heel krappe arbeidsmarkt is. Er zijn heel weinig goeie profielen beschikbaar heb ik het gevoel. Ik vind het wel echt, ik weet als wij mensen op de arbeidsmarkt tegenkomen en wij kunnen ons familiebedrijf juist uitspelen".

We kunnen stellen dat vooral technische functies moeilijk ingevuld geraken binnen familiebedrijven. Volgens de respondenten zijn er weinig jongeren die nog kiezen voor een technische opleiding of zijn er te weinig gerichte opleidingen voor de profielen die zij zoeken. Hierdoor ontstaat er een schaarste op de arbeidsmarkt. Dit kan dus een van de factoren zijn waarom familiebedrijven moeilijk geschikt personeel vinden voor hun openstaande functies.

#### **4.4.3 Naamsbekendheid**

Tenslotte geeft de meerderheid van de geïnterviewde bedrijven aan dat een betere **naamsbekendheid** van hun onderneming zou kunnen helpen om potentiële werknemers aan te trekken. Volgens hun zijn werknemers vaak geneigd om bij bekendere concurrenten/bedrijven te gaan werken omdat deze in hun ogen "sexier" lijkt. Daarnaast is het in sommige gevallen ook niet duidelijk welke diensten zij juist aanbieden of uitvoeren waardoor mensen niet zullen solliciteren in hun bedrijf. De deelnemende bedrijven zijn er wel van overtuigd dat het feit dat zij een familiebedrijf zijn een van hun sterktes kan zijn.

**Respondent 2B:** "We hebben veel naamsbekendheid binnen 5 km rond iedere blend. Maarja ga in ik weet niet, een kandidaat uit Hasselt. Ja oké Vandersanden die wordt naar hier gestuurd, die komt naar hier, ja die heeft kent die sfeer zo niet, die kent de ideeën zo niet. Ik denk hier heel lokaal hebben wij een heel goede naam".

**Respondent 7G:** "Ja dat kan misschien wel zijn. We hebben hier nu pas een reeks via interimkantoren mogelijke kandidaten gezien en er waren er toch van vrij kortbij die brouwland niet kende. Dus daar..."

**Respondent 4D:** "Waar we dan vooral naar kijken is ook een soort van knelpuntberoepen e. Waar er opzich al niet zoveel mensen op de arbeidsmarkt zijn. Ik geloof ook wel in perceptie van mensen. Ik weet dat, ik hoor dat af en toe eens een keer van kandidaten van ahja essers is van de vrachtwagens. We doen uiteraard veel meer dan alleen de vrachtwagens".

**Respondent 10J:** "Eerst hebt ge het manneke dan hebt ge het geld en dan het gebouw. Dan krijgt ge uitstraling e. Dat trekt volk aan. Ge hoort dat soms dat in een chique bedrijf dat zij minder betaald zijn maar dat zij daar naar toe gaan voor het groot bedrijf. Het kan goed zijn dat als die naar Porche mag gaan en die verdient daar een euro minder dan gaat die ook".

Ter conclusie kunnen we stellen dat familiebedrijven vaak aangeven een mindere naamsbekendheid te hebben dan andere bedrijven en hierdoor werknemers kunnen mislopen. Volgens de respondenten zijn werknemers eerder geneigd om voor bekendere bedrijven te kiezen met een bredere naamsbekendheid. Doordat werknemers kiezen voor concurrenten of bedrijven die bekender zijn op de arbeidsmarkt kan dit de zoektocht van familiebedrijven naar geschikt personeel moeilijker maken.

## **5 Discussie**

### **5.1 Reflectie op de bevindingen**

Het belangrijkste doel van deze studie is om de *gap omtrent* het Human Capital probleem in de literatuur te vullen en een antwoord te bieden op volgende onderzoeksvraag: "*Hoe gaan familiebedrijven om met een schaarste aan geschikt personeel*". Om een antwoord te bieden op deze onderzoeksvraag zijn er verschillende criteria, die familiebedrijven uniek maken, bevraagd en onderzocht.

#### **5.1.1 SEW in familiebedrijven**

Uit deze studie blijkt dat familiebedrijven geen risico-aversheid uit SEW-beweegredenen vertonen. Zoals beschreven in de literatuur beschikken familiebedrijf vaak over Socio-emotionele welvaart. Familiebedrijven kunnen dus streven naar niet-financiële doelstellingen wat kan leiden tot risico-aversheid. (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). De meerderheid van de deelnemende familiebedrijven geven aan zeker niet risico-avers te zijn en wanneer nodig bepaalde risico's te nemen. Doordat familiebedrijven risico's durven nemen en zo met hun onderneming durven groeien, zullen werknemers niet afgeschrikt worden om te gaan werken voor een familiebedrijf. We kunnen dus stellen dat de risico-aversheid het proces van het aanstellen van geschikt personeel niet zal bemoeilijken. Volgens de respondenten houdt het hebben van een eigen onderneming het nemen van risico's in en zijn ze net gegroeid door bepaalde risico's te nemen. Deze risico's zullen wel meer onderbouwd en doordachter genomen worden.

Vervolgens kunnen familiebedrijven interessante posities en carrières aanbieden aan familieleden om zo het imago van de familie hoog te houden. Ook dit vloeit volgens de literatuur voort uit het nastreven van SEW-doelstellingen (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Slechts twee van de tien respondenten geven aan dat familieleden meteen meer kans maken op bevoordeelde en interessante posities. De meeste familiebedrijven benadrukken dat familie gelijkgesteld wordt aan de andere werknemers en wanneer zij willen doorgroeien zij zich net zoals de rest zullen moeten bewijzen. De gezondheid van bedrijf komt voor op het tewerkstellen van familieleden. Doordat familie en niet-familie gelijk behandeld worden zullen niet-familiale werknemers zich niet minderwaardig voelen. Hierdoor zullen er geen onterechte percepties bij hun ontstaan omtrent het bevoordelen van familieleden en zal het hen dus niet afschrikken om te werken in een familiebedrijf.

Tenslotte stelt de literatuur dat het in acht nemen van SEW kenmerkend is voor familiale managers. Het aanstellen van een niet-familiale manager kan voor problemen zorgen wanneer hij of zij hier geen aandacht aan besteed (Gomez-Mejia et al., 2007). De meerderheid van de familiebedrijven geven aan dat wanneer dit nodig is zeker een externe manager te willen aanwerven of geven aan dat zij zelfs de expertise van een extern iemand missen in hun beleid. Echter zien we wel dat in de meerderheid van de bedrijven dit nog niet het geval is omdat zij die expertise nog niet nodig hebben gehad. Ook dit kan dus niet in verband gebracht worden met de moeilijkheden die familiebedrijven ondervinden bij het aanwerven van geschikt personeel.

### **5.1.2 Agency theorie in familiebedrijven**

Uit deze studie blijkt dat familiebedrijven veel belang hechten aan de fit van een werknemer binnen hun onderneming. Voor hun is het namelijk belangrijk dat een nieuwe werknemer een klik heeft met de andere werknemers en dus binnen het reeds bestaande team past. Daarnaast moet deze werknemer ook passen binnen de waarden en normen van het bedrijf. Wanneer een nieuwe werknemer niet binnen deze waarden en normen van het bedrijf zou passen kan dit volgens de geïnterviewde bedrijven niet leiden tot een goede samenwerking. Dit stemt overeen met de bevindingen uit de principaal-agenttheorie. Het is dus de bedoeling dat familiebedrijven de belangen van de principaal en agent zo goed mogelijk laten overeen te stemmen om eventuele conflicten en kosten te vermijden (Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016). Dit kan echter wel leiden tot kieskeuriger omgaan met het aanwerven van werknemers die beschikken over de juiste skills maar niet passen bij de waarden en normen van het bedrijf. Doordat familiebedrijven net zoveel belang hechten aan de fit van een werknemer binnen hun onderneming kan dit een probleem vormen bij hun zoektocht naar geschikt personeel.

Verder kan er geconcludeerd worden dat de meerderheid van de familiebedrijven ontstaan om een externe manager aan te werven of dit reeds gedaan hebben. Wanneer er bepaalde skills of expertises ontbreken in hun onderneming hechten zij er belang aan dat deze expertises aanwezig zijn in het belang van het bedrijf. Familiebedrijven hechten dus veel belang aan een optimaal managementteam. Dit stemt niet overeen met de bewering dat familiebedrijven uit agency beweegredenen geen externe managers aan nemen omdat deze persoon te veel risico's in ogen van de familie zou kunnen nemen (McLaney, 2014). De schrik van familiebedrijven om een externe manager aan te werven die niet in hun belangen zal handelen, is dus geen reden dat familiebedrijven moeilijkheden ondervinden met het aanwerven van geschikt personeel. Echter valt het wel op dat een kleine meerderheid van de familiebedrijven geen externe manager in zijn bestuur heeft zitten.

Daarnaast volgt er uit het onderzoek dat wanneer familieleden interesse tonen om mee in het familiebedrijf te stappen, zij zich zullen moeten bewijzen net zoals de andere werknemers in het bedrijf. De respondenten geven aan dat familieleden gewoon op jobs "onderaan de ladder" beginnen en door zicht te bewijzen zich zo kunnen opwerken. Ook werd er aangegeven dat familieleden vaak ook testen moeten afleggen of eerst elders ervaring moeten opdoen zodat zij zeker over de nodige skills beschikken. Doordat familieleden in de meeste gevallen gelijk worden behandeld als alle andere werknemers zullen zij niet de perceptie hebben dat alleen familieleden op de interessante functies terecht komen of bevoordeeld zullen worden wanneer zij toetreden tot het bedrijf. Daardoor zullen werknemers die geen familie zijn geen schrik hebben om te solliciteren bij familiebedrijven en zal dit dan ook geen reden zijn waarom familiebedrijven moeilijk geschikte werknemers vinden. De literatuur stelt dat eigenaars van familiebedrijven hun kinderen willen bevoordelen en dit dan ten koste van de welvaart van het bedrijf zou kunnen gaan (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Maar familiebedrijven willen de juiste persoon op de juiste plaats. Familieleden worden in bijna alle gevallen gelijk verloned als alle andere werknemers.

### **5.1.3            *Familiebedrijven als werkgever***

Vanuit het perspectief van de respondenten werd er benadrukt dat in de meerderheid van de familiebedrijven de verloning zeker niet lager ligt dan in ander familiebedrijven. We zien echter wel dat dit vaak het geval is in grotere en geprofessionaliseerde familiebedrijven. Deze familiebedrijven geven aan een zelfs een iets hogere verloning aan hun werknemers aan te beiden om hun zo te motiveren en te kunnen behouden. Kleinere familiebedrijven bieden hun werknemers een marktconforme verloning aan maar geven wel aan dat deze verloning lager kan liggen dan in andere bedrijven. Daarbij kunnen zij vaak ook niet extra voordelen aanbieden zoals een auto, laptop,... omdat zij daarvoor niet over de nodige middelen beschikken. Door bijvoorbeeld flexibele uren aan te beiden proberen zij hier wel mee te compenseren. Wanneer we terugkoppelen naar de literatuur zien we dat onze bevindingen niet overeenstemmen met wat de literatuur stelt (Neckebrouck et al., 2018). We zien dat de meerderheid van de familiebedrijven een verloning aan bieden die overeenstemt met andere niet- familiebedrijven. Echter is het wel opmerkelijk dat wanneer een respondent aangeeft wel moeilijkheden te ondervinden met een gepaste verloning aan te bieden dit vaak over kleinere en minder geprofessionaliseerde familiebedrijven ging. We kunnen dus stellen dat in geprofessionaliseerde familiebedrijven het verloningspakket geen moeilijkheden zal vormen bij het aanwerven van nieuwe werknemers. In kleinere familiebedrijven kan dit echter wel voor problemen zorgen omdat werknemers in een andere onderneming een interessanter verloningspakket kan vinden. Deze bevinding heeft een belangrijke implicatie voor de academische literatuur: men mag niet alle familiebedrijven over dezelfde kam scheren en zou moeten nagaan, of de verhinderende of bevorderende factoren met betrekking tot het aanstellen van nieuwe werknemers, verschilt naargelang de grootte van het familiebedrijf.

Vervolgens stelt de literatuur dat familiebedrijven minder in trainingen en opleidingen voor hun personeel zouden investeren (Neckebrouck et al., 2018). Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet het geval is en familiebedrijven dus zeker niet onder moeten doen voor niet-familiebedrijven. Werknemers kunnen hun kennis en vaardigheden evenzeer verbreden wanneer zij werken voor een familiebedrijf en zal dus geen moeilijkheden teweegbrengen wanneer een werknemer voor een familiebedrijf werkt. Familiebedrijven zetten juist heel erg in op het organiseren van opleidingen voor hun personeel om zo het welzijn van hun werknemers als ook het welzijn van uit onderneming uit te breiden. De meerderheid van de respondenten staan ook open voor suggesties vanuit de werknemers zelf. Kleinere familiebedrijven geven wel aan opleidingen eerder in het bedrijf te organiseren.

Tenslotte blijkt uit deze studie dat er binnen de helft van de deelnemende ondernemingen minder doorgroeimogelijkheden zijn. De andere helft geeft aan hun werknemers net aan te moedigen om door te groeien binnen hun bedrijf en vacatures eerst open te stellen aan hun eigen werknemers. Aangezien de respondenten uiteenlopend hebben geantwoord op dit onderzoeksonderdeel zal er verder onderzoek nodig zijn om een uitspraak te kunnen doen over deze stelling. In de bedrijven waar werknemers over doorgroeimogelijkheden beschikken zal de factor opleiding niet bijdragen tot de moeilijkheden die familiebedrijven ondervinden bij het aanwerven van personeel.



#### **5.1.4 Overige bevindingen**

Uit deze studie blijkt dat familiebedrijven aangeven dat er in de toekomst meer ingezet moet worden op employer branding om zich zo op een interessante manier te profileren naar werknemers toe. Volgens de respondenten zal dit het vinden van geschikt personeel vergemakkelijken omdat ze zich zoals onderneming aantrekkelijker kunnen opstellen voor potentiële werknemers. Ook werd er steeds benadrukt dat veel werknemers het werken voor een familiebedrijf als een voordeel zien omdat zij in een huiselijke sfeer terecht komen en dat de drempel om iemand van het managementteam aan te spreken veel lager ligt dan in andere bedrijven. Het voordeel van een familiebedrijf te zijn willen zij dan ook verder uitspelen in de toekomst om zo hun zoektocht naar geschikt personeel te vergemakkelijken.

Daarnaast is het opmerkelijk dat de profielen waarnaar familiebedrijven op zoek zijn vaak technische profielen zijn. De respondenten geven aan dat de vacatures die het moeilijkst ingevuld geraken binnen hun onderneming vooral technische vacatures zijn. Volgens hen kan dit liggen aan te weinig gerichte technische opleidingen of dat er tegenwoordig minder gekozen wordt voor technische opleidingen. Doordat veel familiebedrijven op zoek zijn naar technische profielen kan dit zorgen voor moeilijkheden in hun zoektocht naar geschikt personeel. Zoals de respondenten aangeven zijn dit de profielen naar waar veel bedrijven op zoek zijn. Vervolgens stelde de respondenten ook dat er een krapte op de arbeidsmarkt is en men daardoor de openstaande profielen moeilijk krijgt ingevuld.

Tenslotte is een van de meest opmerkelijke factoren die naar boven kwamen uit de interviews dat familiebedrijven stellen dat zij moeilijker personeel vinden doordat zij een mindere naamsbekendheid hebben. Zij geven aan dat werknemers geneigd zijn om bij bedrijven te gaan werken die ze kennen of een "sexy" uitstraling hebben. Doordat werknemers gaan werken bij bedrijven die meer naamsbekendheid hebben kunnen familiebedrijven moeilijkheden ondervinden met het aantrekken van geschikt personeel. Ook hier wordt er wel benadrukt door de respondenten dat eens werknemers hun familiebedrijf kennen, het feit van een familiebedrijf te zijn een voordeel is dat zij kunnen uitspelen.

#### **5.2 Reflectie op sterktes en zwaktes van het onderzoek**

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de *gap* in de literatuur die bestaat omtrent de schaarste aan geschikt personeel in familiebedrijven. De bevindingen van deze studie onthullen een aantal nieuwe, interessante inzichten met betrekking tot het vinden van geschikt personeel in familiebedrijven. Om dit verkennend onderzoek zo breed mogelijk te houden heb ik gekozen voor zowel kleine, middelgrootte als grootte familiebedrijven en dit binnen verschillende sectoren. Door gebruik van diepte-interviews met openvragen is er ruimte gelaten voor persoonlijk inbreng van de respondenten. Met als gevolg dat er dan ook andere bevindingen buiten uit mijn literatuurstudie naar voor zijn gekomen.

Deze studie had echter enkele beperkingen die de generaliseerbaarheid van mijn onderzoek kunnen beperken. Ten eerste bestaat de mogelijkheid dat alleen de familiebedrijven die interesse hadden in het thema van mijn onderzoek deelgenomen hebben. Daarnaast hebben enkel

familiebedrijven die te maken hebben met een schaarste aan personeel deelgenomen aan mijn onderzoek. Door bijvoorbeeld ook bedrijven te onderzoeken die geen problemen ondervinden met het aantrekken van geschikt personeel en deze bevindingen te vergelijken met de sample in deze studie, was het misschien mogelijk geweest om een breder spectrum aan factoren te ontdekken. Ten tweede bevonden de tien bedrijven die instemden om deel te nemen aan mijn onderzoek zich in Limburg. Hierdoor is de geografische reikwijdte eerder beperkt, hetgeen vraagt om verder onderzoek dat het bereik uitbreidt. Daarnaast was het aantal deelnemers voldoende om een eerste verkennende blik te werpen op dit onderwerp. Wanneer we deze bevindingen op grotere schaal zouden generaliseren is er nieuw onderzoek nodig om te kunnen bevestigen of deze bevindingen ook op grotere schaal kloppen. Ten slotte waren de meeste respondenten heel open, maar we moeten er steeds rekening mee houden dat niet alle deelnemers volledig eerlijk geweest zijn of informatie achtergehouden kunnen hebben.

### **5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Deze studie is gebaseerd op een kwalitatief case study onderzoek. Het doel is dan ook om een bijdrage te leveren aan de *gap* in de literatuur die bestaat omtrent de schaarste aan geschikt personeel in familiebedrijven en niet om deze bevindingen verder te generaliseren. Er is dus verder kwantitatief onderzoek op grotere schaal nodig om de bevindingen van deze studie te kunnen generaliseren. Vervolgens is de sampling van dit onderzoek een beperking. Enkel familiebedrijven uit Limburg hebben deelgenomen aan deze studie. Verder onderzoek kan de reikwijdte van het onderzoek uitbreiden door familiebedrijven uit heel Vlaanderen of België te betrekken in het onderzoek.

Vervolgens zijn onze inzichten gebaseerd op de rijke gegevens vanuit het perspectief HR-Managers maar toekomstig onderzoek zou een stap verder kunnen gaan en ook zaakvoerders en eventueel werknemers kunnen opnemen in het onderzoek om zo inzichten vanuit verschillende perspectieven te verschaffen. Daarnaast werd er bij het afnemen van de interviews ruimte gelaten voor inzichten van de respondenten zelf waardoor er enkele topics naar voor zijn gekomen die niet opgenomen zijn in de literatuurstudie van dit onderzoek. Zo gaven de respondenten het belang van employer branding en naamsbekendheid van hun bedrijf aan als een van de redenen waarom zij moeilijkheden ondervinden met het aanwerven van geschikt personeel. Verder onderzoek kan verder ingaan op deze bevindingen.

Verder werd er in deze studie geen onderscheid gemaakt tussen kleine en grote familiebedrijven, in toekomstig onderzoek zou dit eventueel wel gedaan kunnen worden om zo te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen de moeilijkheden die kleine en grote familiebedrijven ervaren. Tenslotte werden de thema's die aangehaald werden in mijn literatuurstudie op grote schaal bevraagd en kan er in verder onderzoek nagegaan worden hoe deze thema's aan elkaar gecorreleerd kunnen zijn.



## 6 Conclusie

Deze studie gaat na welke factoren in familiebedrijven invloed kunnen hebben op het vinden van geschikt personeel. De huidige studie levert verschillende bijdragen. Algeheel onthullen de resultaten dat familiebedrijven vaak over SEW-doelen beschikken. Familiebedrijven kunnen dus streven naar niet-financiële doelstellingen wat kan leiden tot risico-aversheid. De meerderheid van de deelnemende familiebedrijven geven aan zeker niet risico-avers te zijn en wanneer nodig bepaalde risico's te nemen. Doordat familiebedrijven risico's durven nemen en zo met hun onderneming durven groeien, zullen werknemers niet afgeschrikt worden om te solliciteren in een familiebedrijf. Voor de bedrijven in onze studie, kunnen we dus stellen dat SEW-doelen niet noodzakelijk leiden tot risico-aversheid en dus het proces van het aanstellen van geschikt personeel niet zal bemoeilijken.

Vervolgens kunnen familiebedrijven interessante posities en carrières openstellen aan familieleden om zo het imago van de familie hoog te houden. Ook dit vloeit volgens de literatuur voort uit het nastreven van SEW-doelstellingen (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Slechts twee van de tien respondenten geven aan familieleden meteen op bevooroordeelde en interessante posities te plaatsen. De gezondheid van bedrijf komt voor op het tewerkstellen van familieleden. Doordat familie en niet-familie gelijk behandeld worden zullen niet-familiale werknemers zich niet minderwaardig voelen. Hierdoor zullen er geen onterechte percepties bij hun ontstaan omtrent het bevoordelen van familieleden en zal dit dus geen belemmering zijn bij het aanwerven van personeelsleden.

Vervolgens stelt de literatuur dat het in acht nemen van SEW kenmerkend is voor familiale managers. Het aanstellen van een niet-familiale managers kan voor problemen zorgen wanneer hij of zij hier geen aandacht aanbesteed. De meerderheid van de familiebedrijven geven aan dat wanneer zij nood hebben aan de expertise van een externe manager, deze zeker aan te werven. Familiebedrijven hechten dus veel belang aan een optimaal managementteam. Ook dit zal dus geen moeilijkheden teweegbrengen in de zoektocht van familiebedrijven naar geschikt personeel.

Vervolgens stelt de literatuur dat familiebedrijven minder in trainingen en opleidingen voor hun personeel zouden investeren (Neckebrouck et al., 2018).. Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet het geval is en familiebedrijven net inzetten op de training van hun personeel omdat zij dit zien als een voordeel voor hun maar ook voor hun personeel. Werknemers kunnen hun kennis en vaardigheden verbreden wanneer zij werken voor een familiebedrijf en zal dus geen moeilijkheden teweegbrengen wanneer een werknemer voor een familiebedrijf werkt.

Vervolgens blijkt uit deze studie dat familiebedrijven aangeven dat er in de toekomst meer ingezet moet worden op employer branding om zich zo op een interessante manier te profileren naar werknemers toe. Volgens de respondenten zal dit het vinden van geschikt personeel vergemakkelijken omdat ze zich zo als onderneming aantrekkelijker kunnen opstellen voor potentiële werknemers.

Daarnaast is het opmerkelijk dat de profielen waarnaar familiebedrijven op zoek zijn vaak technische profielen zijn. De respondenten geven aan dat de vacatures die het moeilijkst ingevuld geraken binnen hun onderneming vooral technische vacatures zijn. Volgens hen kan dit liggen aan te weinig gerichte technische opleidingen of dat er tegenwoordig minder gekozen wordt voor technische opleidingen. Doordat veel familiebedrijven op zoek zijn naar technische profielen kan dit

zorgen voor moeilijkheden in hun zoektocht naar geschikt personeel. Zoals de respondenten aangeven zijn dit de profielen naar waar veel bedrijven op zoek zijn.

De meest opvallende resultaten van deze studie zijn dat familiebedrijven een groot belang hechten aan de fit tussen werknemer en de waarden en normen van het bedrijf. Doordat familiebedrijven net zoveel belang hechten aan de fit van een werknemer binnen hun onderneming kan dit een probleem vormen bij hun zoektocht naar geschikt personeel omdat dit de pool van beschikbare kandidaten beperkt.

Vervolgens kunnen we stellen dat in geprofessionaliseerde familiebedrijven het verloningspakket geen moeilijkheid zal vormen bij het aanwerven van nieuwe werknemers. In kleinere en minder geprofessionaliseerde familiebedrijven, die over minder middelen beschikken, kan dit echter wel voor problemen zorgen omdat werknemers in een andere onderneming een interessanter verloningspakket kunnen vinden.

Vervolgens zijn de doorgroeimogelijkheden ook iets beperkter waardoor ambitieuze werknemers eerder kunnen afhaken en kiezen voor bedrijven waar ze wel deze mogelijkheid hebben. Tenslotte blijkt uit deze studie dat er binnen de helft van de deelnemende ondernemingen minder doorgroeimogelijkheden zijn. De andere helft geeft aan hun werknemers net aan te moedigen om door te groeien binnen hun bedrijf en vacatures eerst open te stellen aan hun eigen werknemers.

Tenslotte blijkt uit de interviews dat familiebedrijven stellen dat zij moeilijker personeel vinden doordat zij een mindere naamsbekendheid hebben. Zij geven aan dat werknemers geneigd zijn om bij bedrijven te gaan werken die ze kennen of die een "sexy" uitstraling hebben. Doordat werknemers gaan werken bij bedrijven die meer naamsbekendheid hebben, kunnen familiebedrijven moeilijkheden ondervinden met het aantrekken van geschikt personeel.

# Bijlagen

## **Bijlage 1            Interviewleidraad**

Ik ben student van UHasselt en werk mijn masterproef uit rondom de problemen bij het aanwerven van geschikt personeel binnen familiebedrijven. Het doel van dit interview is dan ook meer inzicht verwerven rondom dit topic.

Hierbij wil ik benadrukken dat het interview anoniem zal gebeuren en dat met alle informatie vertrouwelijk zal omgegaan worden. Voor dat we aan het interview beginnen zou ik u willen vragen als u er mee akkoord bent dat ik alles record met mijn gsm zodat het achteraf makkelijker is om deze informatie te verwerken.

### **Inleidende vragen:**

1. Wat is uw rol binnen het bedrijf?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Hoelang bent u al actief in het bedrijf?
4. De hoeveelste generatie is actief in het bedrijf?
5. Hoeveel werknemers zijn er in het bedrijf?

### **Hoofdvragen:**

1. Kunt u mij vertellen hoe het is om in een familiebedrijf te werken en wat maakt deze bedrijven zo uniek?
2. Zijn er verschillen in het werken voor een familiebedrijf ten opzichte van het werken voor een niet familiebedrijf?
3. Welke voor- en nadelen zijn er volgens u wanneer men werkt in een familiebedrijf?
4. De literatuur stelt dat familiebedrijven moeilijkheden ondervinden met het aantrekken van geschikt personeel. Hoe ervaart u dit? Welke redenen kan u aanhalen?
5. Hoe pakt u de tewerkstelling binnen uw onderneming aan?
  - Maakt u onderscheid tussen familie of niet-familie?
  - Op basis van welke criteria?
6. Literatuur zegt dat de verloning bij familiebedrijven lager ligt dan bij niet familiebedrijven. Ziet u dit als een reden voor de schaarste aan geschikt personeel binnen uw onderneming?
  - Andere redenen:
    - Minder mogelijkheden tot opleidingen
    - Minder mogelijkheden tot promotie
    - Agency denken -> extern personeel zal in hun eigen belang handelen
    - Onterechte percepties -> bv: alleen familieleden krijgen topfuncties, men maakt nooit deel uit van het gezin, ...

7. Heeft volgens u socio-emotionele welvaart (SEW) een invloed op het aanwerven van geschikt personeel? Met SEW wordt er bedoeld dat familiebedrijven vaak streven naar niet-financiële doelstellingen en volgens de literatuur kan het welzijn van de werknemers hierdoor in het gedrang komen.

**Slot:**

Is er nog iets wat nog niet aan bod is gekomen of wat ik over het hoofd heb gezien? Of heeft u nog vragen over iets?

Dan zou ik u graag bedanken voor u medewerking en uw interessante inzichten over dit onderwerp. Als ik nog vragen of onzekerheden zou hebben, zal ik per e-mail contact met u opnemen. Als u wilt, kan ik u altijd een kopie van het eindproduct sturen als u geïnteresseerd bent om het resultaat te zien.

Geïnterviewde:	
Contactgegevens:	
Datum:	
Begin- en eindtijd:	
Locatie:	

## Referentie lijst

- Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A. & Doochin, B.A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 49-56.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. (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.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. In: Elsevier.
- Barny, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1),99-120. doi: 0.1177/014920639101700108
- Berrone, A., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20, 73-96.
- Bruggeman, F. (2018). War For Talent in 2018: 'Beste aanval is de verdediging'. Geraadpleegd op <https://www.roberthalf.be/nl/blog/nieuws-en-opinie/war-talent-2018-beste-aanval-de-verdediging>
- Che, L., & Langli, J. C. (2015). Governance structure and firm performance in private family firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 42(9-10), 1216-1250.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 355-372.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Coff, R. W. (2002). Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128.
- Coleman, S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3-11.
- Dobrzynski, J.H. (1993). Relationship investing. *Business Week*, 42(2), 93-105.
- Dreux, D.R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 225-243.
- Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28.
- Dyer, W. (2006). Examining the Family Effect on Firm Performance. *Family Business Review*, 19, 253-259.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*,14, 532-550.
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "what"and "how"of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational research methods*, 13(4), 710-737.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data* (Vol. 6). Sage.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovering grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gomez-Mejia, L. R., Takacs-Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Takacs, K. H., Nunez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. L. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653- 707.
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106- 137.



- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-15. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001
- Habbershon, T.G., & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12 (1), 1-18. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2011). The distinctiveness of family-firm intangibles: A review and suggestions for future research. *Journal of Management and Organization*, 17(2), 268-287.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-308.
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-family Executives in Family Businesses - A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1, 19-37
- KPMG (2018). European family business barometer, editie 7. Opgevraagd op 30 november, 2018, via [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2018/11/European\\_Family\\_Business\\_Barometer.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2018/11/European_Family_Business_Barometer.pdf)
- Lambrecht, J. & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. Brussel: FBN Belgium.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of organizational behavior*, 26(3), 313-330.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93. doi:10.1177/0894486515594292
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93. doi:10.1177/0894486515594292
- McLaney, E. (2014). Business Finance. Harlow: Pearson Education. (CONTROLLEREN)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 713-720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51, 547-572.
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585.
- Schultz, T. W., (1971). *Investment in human capital*. New York: The free press. (boek)
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179-194.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research. Newbury Park, CA: Sage.
- Tagiuri, R. en Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 199- 208.
- Van Maanen, J. (1988). Tales of the field. *On writing ethnography*, Chicago.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods (5th ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.