



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Het gebruik van management controlesystemen in familiebedrijven versus niet-familiebedrijven

Frédérique Dormans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Het gebruik van management controlesystemen in familiebedrijven versus niet-familiebedrijven

Frédérique Dormans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp is een verlengstuk van mijn afstudeerrichting Accountancy & Fiscaliteit. Hierdoor heb ik de theorie van verschillende opleidingsonderdelen in dit werkstuk kunnen omzetten in de praktijk.

Allereerst zou ik graag dit voorwoord gebruiken om mijn promotor, prof. Dr. N. Lybaert, te bedanken voor alle begeleiding, uitgebreide hulp en constructieve feedback waarop ik het gehele academiejaar kon rekenen. Hierdoor heb ik onderzoek kunnen doen naar de mogelijke invloed van management controlesystemen op zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven. Ook zou ik graag Zoe Helsen willen bedanken voor de reeds verzamelde data, waarop ik mijn analyses heb kunnen baseren.

Verder zijn er nog verschillende personen die ik zou willen bedanken voor hun, al dan niet bewuste, steun gedurende mijn studies. Hierbij denk ik vooral aan mijn ouders voor het vertrouwen dat ze mij de afgelopen jaren hebben gegeven. Mede dankzij hen is deze masterproef kunnen evolueren naar haar finale vorm.

Tot slot kan ik u, de lezer, alleen nog maar veel leesplezier toewensen en hopelijk kan het u evenzeer interesseren als het mij heeft gedaan tijdens het opstellen van deze masterproef.

Dormans Frédérique
Hasselt, augustus 2020

Samenvatting

Zowel in België als over heel de wereld bekleden familiebedrijven een belangrijke rol in de economie. Ze zijn verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de tewerkstelling en het bruto binnenlands product. Hierdoor is het interessant om wat dieper in te gaan op dit type van bedrijven. Door de invloeden van familie in een onderneming beschikken ze over een concurrentievoordeel ten opzichte van niet-familiebedrijven. Toch is er nog niet altijd bekend op welke vlakken deze voordelen tot stand komen.

In deze masterproef wordt onderzocht of het gebruik van management controlesystemen verschillend is bij familiebedrijven tegenover niet-familiebedrijven. Voor de onderbouwing van theoretisch onderzoek naar management controlesystemen, moet men testen of de theoretische grondslagen overeenkomen met de praktijk. Empirische onderbouwing komt echter in de bestaande literatuur nauwelijks voor. Daarnaast zijn in het verleden niet eerder enquêtes, gebaseerd op steekproeven van relevante grootte, afgenomen. Dit biedt ruimte voor verder onderzoek en de verdere ontwikkeling van praktische kennis en inzichten.

Op basis van de wetenschappelijke literatuur werden enkele hypotheses opgesteld die het gebruik van management controlesystemen bij gaat vergelijken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. In het empirische deel worden deze hypotheses vervolgens getest aan de hand van enquêtegegevens die verzameld werden door Zoe Helsen in een eerder onderzoek.

Uit de eindconclusie blijkt dat het gebruik van management controlesystemen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven slechts op drie van de onderzochte onderdelen significante verschillen vertonen. Zo blijken niet-familiebedrijven meer te beschikken over concrete, formele doelstellingen dan in familiebedrijven. Ook zouden niet-familiebedrijven de waarden en normen van de onderneming duidelijker communiceren naar de managers dan in familiebedrijven. Daarnaast ondervonden we, volgens onze verwachting, dat niet-familiebedrijven in het nemen van beslissingen een meer gedecentraliseerde structuur aannemen bij de ontwikkeling van nieuwe producten dan familiebedrijven.

Tenslotte zijn er uit de conclusies weinig tot geen significante verschillen gekomen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Uit de literatuur bleek nochtans dat door de unieke capaciteiten van elke ondernemingsvorm, er zich verschillen zouden moeten voordoen in het gebruik of de invloed van management controlesystemen. De koppeling van financiële gegevens aan het gebruik van management controlesystemen vormt een opportuniteit voor toekomstig onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf
Samenvatting

Hoofdstuk 1.

Probleemstelling.....	1
1.1. Probleemanalyse.....	1
1.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen.....	2
1.3. Onderzoeksaanpak.....	3

Literatuurstudie

Hoofdstuk 2. Management controlesystemen.....	5
2.1. Definitie MCS.....	5
2.2. Controlemethoden.....	5

Hoofdstuk 3. Familiebedrijven versus niet-familiebedrijven.....9

3.1 Belang en kenmerken van een familiebedrijf versus niet-familiebedrijf.....	9
3.2 Relevante onderscheidende begrippen.....	10

Hoofdstuk 4. Gebruik van MCS in familiebedrijven en niet-familiebedrijven.....13

4.1 Verschillen in gebruik van MCS tussen familie- en niet-familiebedrijven.....	13
4.2 De invloeden van MCS.....	14

Empirisch onderzoek

Hoofdstuk 5. Hypothesevorming.....17

5.1 Hypothese 1: Gebruik van MCS bij niet-familiebedrijven vs. Familiebedrijven.....	17
5.2 Hypothese 2: Bedrijfsomgeving en controle.....	18
5.3 Hypothese 3: Decentralisatie.....	18
5.4 Hypothese 4: Conflict management.....	19

Hoofdstuk 6. Onderzoeksmethode.....21

6.1. Steekproefselectie.....	21
6.1.1 Algemene bedrijfskarakteristieken.....	21
6.1.2 Algemene CEO karakteristieken.....	22
6.2. Ontwerp vragenlijsten.....	23
6.3. Meetinstructie.....	23
6.3.1 MCS variabelen.....	23
6.3.2 Bedrijfsomgeving variabelen.....	24
6.3.3 Decentralisatie variabelen.....	24
6.3.4 Conflict management variabelen.....	25

Hoofdstuk 7. Empirische resultaten.....27

7.1. Analyseresultaten hypothese 1.....	27
7.2. Analyseresultaten hypothese 2.....	30
7.3. Analyseresultaten hypothese 3.....	31
7.4. Analyseresultaten hypothese 4.....	33
Hoofdstuk 8. Conclusies en aanbevelingen.....	35
8.1. Algemene conclusie.....	35
8.2. Aanbevelingen + beperkingen.....	36
Referenties	37
Bijlagen	41

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Het hoofdstuk is onderverdeeld in 3 secties. Zo wordt in sectie 1.1 de relevantie van het onderzoek besproken waarin het verschil in gebruik van management controlesystemen (hierna: MCS) tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven wordt onderzocht. In sectie 1.2 worden zowel de centrale onderzoeksvraag als de deelvragen behandeld waarop het onderzoek in de masterproef is gebaseerd. Ten slotte wordt in sectie 1.3 de aanpak van het onderzoek aangehaald.

1.1 Probleemanalyse

Familiebedrijven hebben een grote impact op de Belgische economie. Lambrecht en Molly (2011) spreken zelfs over de ruggengraat van de economie. Van alle bedrijven in België is er maar liefst 77% een familiebedrijf. De familiebedrijven zorgen voor ongeveer 45% van de arbeidsplaatsen in België. De economische dominantie van familiebedrijven leidt ertoe dat deze bedrijfsvorm steeds meer het onderwerp is van economisch onderzoek. Maar nog altijd is het een jong onderzoeksdomein.

Gezien het economische belang van familiebedrijven is onderzoek relevant naar de diverse manieren waarop deze bedrijven zo efficiënt en effectief mogelijk controle kunnen uitoefenen op de interne en externe bedrijfsprocessen. Deze manieren wijken mogelijk sterk af van de manier waarop niet-familiebedrijven controle uitoefenen. Familiebedrijven kennen namelijk een groot aantal specifieke eigenschappen die gezamenlijk leiden tot een hoge mate van complexiteit (Hatak et al., 2016).

Naast het besef van het grote belang van familiebedrijven in de Belgische economie verdient een ander fenomeen aandacht. De invloed van management controlesystemen wordt gezien als een opkomende competitieve factor voor ondernemingen. In de ideale situatie dat alle werknemers altijd zouden handelen in het belang van het bedrijf, zouden management controlesystemen overbodig zijn (Malmi & Brown, 2008). Helaas is dit zelden het geval. Om te voorkomen dat werknemers tegen de bedrijfsbelangen in handelen met nadelige (financiële) gevolgen voor het betrokken bedrijf, zou de inzet van MCS een competitief voordeel kunnen bieden voor een onderneming (Duréndez et al., 2016).

Het eerste traditionele kader voor MCS werd ontwikkeld in de jaren zeventig. Sindsdien is in de jaren erna de interesse ernaar enorm toegenomen (Langfield-Smith, 1997). In bestaande literatuur valt af te leiden, welke voordelen de implementatie van MCS theoretisch gezien zou moeten bieden. In theorie zou bijvoorbeeld de aanwezigheid van familie moeten leiden tot meer overeenkomstige belangen van managers en eigenaars en daarmee samenhangend minder behoefte aan management controle (Allouche et al., 2008).

Helaas is er weinig empirisch onderzoek gedaan om dergelijke theoretische aannamen te onderbouwen. Er is weliswaar enig testonderzoek gedaan naar de implementatie van MCS bij ondernemingen in algemene zin, maar zonder onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven (Duréndez et al., 2011). De vergelijkende studies over het gebruik van MCS richten zich voornamelijk op verschillen tussen grote, publieke ondernemingen. De kleinere familiebedrijven zijn in deze studies niet meegenomen (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2007).

Specifiek op familiebedrijven gericht onderzoek legt daarentegen de nadruk op de relatieve financiële prestaties van familiebedrijven en gaat niet gedetailleerd in op de invoering van MCS.

Deze prestatie studies maken bovendien vaak geen vergelijking met niet-familiebedrijven (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2007). Onderzoek dat wel de financiële prestaties tussen beide bedrijfsvormen vergelijkt, heeft vooralsnog geen eenduidige resultaten opgeleverd. Sommige onderzoeken tonen aan dat familiebedrijven beter presteren (Duréndez et al., 2016), andere studies wijzen op het tegenovergestelde (Davila, 2000) en nog andere onderzoeken concluderen dat er geen significant verschil is (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Kortom, in de literatuur zijn nauwelijks aanknopingspunten gevonden die theoretische beweringen over de invloed en het gebruik van MCS in familiebedrijven tegenover andersoortige bedrijven staven (Strauß & Zecher, 2012; Sharma et al., 2019). Als er al onderzoeken zijn gedaan naar verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven betreffen deze financiële prestaties en zijn de uitkomsten ervan niet eenduidig. Onderzoek naar de onderlinge afhankelijkheid tussen vormen van controle is limitatief. De invloed van controle en de link met andere bedrijfsfactoren komt weinig tot nergens voor. En de literatuur beschikt over limitatief bewijs over de effectiviteit van bepaalde vormen van controle in een onderneming en haar impact/invloed op bepaalde bedrijfsfactoren (Voss & Brettel, 2013).

Deze masterproef wil voorzien in meer inzicht in het gebruik en de invloed van MCS, met de focus op het onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven. Inzicht in en begrip van de meerwaarde van MCS, met hierin aandacht voor de specifieke aard van de bedrijfsvorm en de heterogeniteit in het bedrijfsleven zetten mogelijk meer (familie)bedrijven aan tot de effectieve implementatie ervan (Kotey, 2005).

1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Gegeven de probleemanalyse wordt in deze masterproef gezocht naar een verband in het gebruik en de invloed van MCS op familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

"Heeft het gebruik van MCS een aantoonbaar verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven?"

Voor de beantwoording van deze centrale onderzoeksvraag zijn drie theoretische deelvragen en een praktijk deelvraag opgesteld.

De theoretische deelvragen worden beantwoord aan de hand van geraadpleegde bronnen in het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2-4).

Deelvraag 1: "Wat is in de literatuur bekend over management controlesystemen?"

Deelvraag 2: "Wat is in de literatuur bekend over de specifieke kenmerken van familiebedrijven? In welk opzicht verschillen ze van niet-familiebedrijven?"

Deelvraag 3: "Wat is in de literatuur bekend over het gebruik van MCS en het verschil hierin tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven?"

De praktijk deelvraag wordt beantwoord aan de hand van empirisch onderzoek onder familiebedrijven en niet familiebedrijven in de vorm van enquêtes.

Deelvraag 4: "Zijn er in de praktijk aantoonbare verschillen in het gebruik en de invloed van MCS tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven?"

1.3 Onderzoeksaanpak

Voor de beantwoording van zowel de centrale onderzoeksvraag als de deelvragen, wordt in het eerste deel van dit onderzoek een literatuurstudie uitgevoerd. In dit onderdeel worden de eerste drie deelvragen volledig uitgewerkt. De literatuurstudie zal grotendeels bestaan uit de raadpleging van wetenschappelijke artikelen, aangevuld met relevante boeken. In de zoektocht naar wetenschappelijke artikelen wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van de UHasselt Discovery Service. Deze zoekmachine doorzoekt gelijktijdig meerdere databanken op de ingegeven zoektermen. Vervolgens zal in de referentielijst van de gevonden artikelen gekeken worden of hier nog nieuwe en relevante artikelen in vermeld zijn, volgens het zogenaamde sneeuwbaaleffect. De literatuurstudie vormt de basis voor de formulering van de hypothesen die via de empirische studie al dan niet bevestigd zullen worden.

In het tweede deel van dit onderzoek worden de geformuleerde hypothesen empirisch getest. Hieruit volgt de beantwoording van deelvraag vier. Het onderzoek zal voornamelijk kwalitatief van aard zijn. De benodigde informatie werd verzameld uit de respons van bedrijfsleiders op vragen uit een bestaande enquête. De gegevens voor dit onderzoek werden verzameld door doctoraatstudent Zoe Helsen. In haar onderzoek werd een onderscheid in vragenlijsten gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Ten slotte zullen de vooropgestelde hypothesen getest worden met behulp van het statistiekprogramma SPSS. Uit de resultaten worden conclusies getrokken en eventuele beperkingen aangehaald die tijdens het onderzoek aan het licht zijn gekomen.

Literatuurstudie

Hoofdstuk 2: Management controlesystemen

Voor een juist begrip van het onderzoeksonderwerp is het belangrijk te onderzoeken wat de diverse auteurs in de literatuur onder MCS verstaan (deelvraag 1). In dit hoofdstuk wordt daarom eerst het begrip MCS uitgelegd. Vervolgens bevat sectie 2.2 een uiteenzetting van mogelijke controlemethoden die in de praktijk toegepast worden in bedrijven. Tot slot worden de diverse controlemethoden met elkaar vergeleken.

2.1 Definitie MCS

Onze economie bestaat uit een zeer complexe en dynamische omgeving. MCS worden gezien als een duurzaam en competitief voordeel voor ondernemingen mits bij juiste implementatie om deze complexiteit en dynamiek het hoofd te bieden (Duréndez et al., 2016). Door Merchant & Van der Stede (2017) worden management controles gedefinieerd als "de apparaten of systeembeheerders die ervoor zorgen dat het gedrag en de beslissingen van hun managers consistent zijn met de doelstellingen en doelen van de organisatie". Verschillende wetenschappelijke artikelen en handboeken definiëren MCS in verschillende bewoordingen maar komen grotendeels tot dezelfde conclusie: Van managers wordt verondersteld dat ze in hun eigen belang handelen, waardoor de persoonlijke doelstellingen meestal niet overeenkomen met die van de onderneming. Om ervoor te zorgen dat managers beslissingen nemen en gedrag vertonen dat wel in overeenstemming is met de strategie en doelstellingen van de onderneming, is er nood aan MCS (Straub & Zecher, 2012). Een MCS biedt daarnaast ook een overzicht van alle middelen, procedures en praktijken, die ondernemingen voor handen hebben om het gedrag van de managers te kunnen sturen (Songini, Gnan, & Malmi, 2013).

Het gebrek aan duidelijke richtlijnen, problemen op het vlak van motivatie en persoonlijke beperkingen, zijn de meest voorkomende management controleproblemen. Dit is dan ook vaak de hoofdreden waarom ondernemingen MCS willen implementeren.

1. Een eerste controleprobleem waarmee bedrijven te maken kunnen krijgen, is het *gebrek aan sturing*, waarbij managers niet goed op de hoogte gesteld zijn van wat er van hun verwacht wordt.
2. Het tweede probleem vloeit voort uit het feit, dat individuen hun *eigen belang* vooropstellen. Dit komt voornamelijk voor, wanneer de belangen van managers en onderneming niet overeenstemmen.
3. Ten slotte is het mogelijk dat de managers weliswaar voldoende gemotiveerd zijn en weten wat er van hun wordt verwacht, maar over *onvoldoende capaciteiten* beschikken, om het werk tot een goed einde te brengen. Dan spreekt men over persoonlijke beperkingen (Merchant & Van der Stede, 2017).

2.2 Controlemethoden

Om de hiervoor genoemde management controleproblemen te minimaliseren of te vermijden, werden management controlesystemen geïntroduceerd. Merchant en Van der Stede (2017) onderscheiden vier controlemethoden: resultaatcontroles, actiecontroles, personele controles en culturele controles (Voss & Brettel, 2013). Hieronder volgt een nadere toelichting van deze vier soorten controlemethoden.

1. Resultaat controle

De resultaat controles worden voornamelijk gebruikt op managementniveau. Om resultaat controles in te bouwen, worden vier stadia doorlopen.

- a. Vooreerst legt men vast wat de gewenste prestatiedimensies zijn, zodat alle belanghebbenden weten wat er van hen wordt verwacht.
- b. Daarna gaat men de prestatimaatstaven definiëren. Dit is een zeer cruciaal onderdeel van het resultaat controlesysteem. De prestatimaatstaven variëren tussen de verschillende organisatieniveaus.
- c. De derde stap bestaat uit het bepalen van de prestatiedoelen. Deze stap beïnvloedt het gedrag op twee manieren. De prioritering van duidelijke doelstellingen motiveert de managers. Daarnaast geeft het managers de volledige vrijheid hun taken zelf in te vullen, zolang ze de bedrijfsdoelstellingen maar behalen.
- d. De vierde en laatste stap van het resultaat controlesysteem, is de verstrekking van beloningen. Een beloning kan zeer veel en uiteenlopende vormen aannemen zoals loon, bonussen, promoties, vrijheid, macht, werkzekerheid en veiligheid.

Voor garanties over de doeltreffendheid van de resultaat controle, zijn er drie vereiste condities.

- a. De organisatie moet in staat zijn, in alle gebieden waarop controle van toepassing is, te bepalen welke resultaten verwacht worden.
- b. Daarnaast worden de managers verantwoordelijk gesteld voor hun resultaten. Dit is enkel mogelijk als het gedrag van de managers ook daadwerkelijk gecontroleerd wordt en ze ook invloed hebben op deze resultaten.
- c. Tenslotte moet de organisatie in staat zijn om de behaalde resultaten te controleren op een doelgerichte manier.

2. Actie controle

Deze controlemethode zorgt ervoor dat managers hun taken uitvoeren in lijn met de vooropgestelde doelen van de onderneming. Actie controles komen voor in vier vormen.

- a. De eerste is de *gedragsbeperking*. Deze wordt gezien als een negatieve vorm van actie controle, omdat het de manager moeilijk of onmogelijk wordt gemaakt om handelingen te treffen die nadelig zouden kunnen zijn voor de onderneming.
- b. De tweede soort actie controle, is een '*pre action review*'. Hierbij wordt de actie onderzocht en goedgekeurd, alvorens hij mag worden geïmplementeerd. Deze actie controle komt voornamelijk voor tijdens het budgetteringsproces.
- c. De derde actie controle is '*action accountability*'. De term zegt het al, managers worden verantwoordelijk gesteld voor de ondernomen handelingen. Vanaf het moment dat de managers weten wat van hun verwacht wordt, zullen de acties die ze ondernemen bijgehouden worden, om deze achteraf te belonen of af te straffen.
- d. De laatste soort actie controle is '*redundancy*' of overtolligheid. De onderneming gaat dan meer managers/machines inzetten dan eigenlijk nodig. Dit kan ook als een soort van back-up mechanisme worden gezien.

Ook in het geval van actie controles zijn er bepaalde condities die moeten worden nageleefd, alvorens de doeltreffendheid van de controle kan worden bepaald. Zo zal de onderneming moeten bepalen welke acties aanvaardbaar zijn en zal ze erop moeten toezien dat enkel aanvaardbare acties worden ondernomen (Merchant & Van der Stede, 2017).

In andere literatuurbronnen worden resultaat controles en acties controles in de categorie formele controles geplaatst. Onder formele controle verstaan we, alle vormen van directe controle. Deze worden onderverdeeld in formele output-controle (resultaat controle) en formele gedragscontrole (actie controle). Outputcontrole focust vooral op de resultaten van de managers, terwijl de gedragscontroles helpen om gedragsregels op te leggen en directe supervisie mogelijk te maken. Daarnaast bestaan er ook informele controles. Deze worden onderverdeeld in informele *professionele* controle en informele *culturele* controle. Bij informele controle ligt de nadruk op een meer indirecte aanpak. Professionele controle gaat over de controle binnen groepen, waarin samenwerking en informatie-uitwisseling worden gestimuleerd. Terwijl bij culturele controle wordt verwezen naar de gemeenschappelijke waarden en normen van de onderneming. Management controle is het meest efficiënt wanneer een mix van zowel formele als informele controles wordt toegepast (Voss & Brettel, 2013).

Aangezien bij resultaat- en actie controles er nog ruimte is voor verbetering, worden zij in veel ondernemingen aangevuld door personele en culturele controles. Bij deze controles ligt de focus op het gedrag van de werknemers. Deze controlemethoden worden gezien als de meer mensgerichte controle-instrumenten.

3. Personele controle

De personele controles bouwen verder op de inzet van managers die de gewenste taken zelfstandig gaan vervullen. Men moet managers aansturen tot 'self monitoring', in dit geval is de manager van nature gemotiveerd om de organisatiedoelstellingen te behalen. Voor de implementatie van personele controles is er behoefte aan duidelijke verwachtingen van de managers en moet men de nodige hulp bieden zodat de manager zijn taken tot een goed einde kan brengen.

Er zijn drie manieren om personele controles te implementeren.

- a. Dankzij 'selection and placement' gaat men op zoek naar de juiste persoon voor een specifieke taak.
- b. Daarnaast moet men 'training' aanbieden. Door een grondige kennismaking met de verschillende taken, zal de interesse ernaar groeien, wat er bovendien voor zorgt dat managers hun taken met meer plezier gaan uitvoeren.
- c. Ten slotte zorgen 'Job design and provision of necessary resources' ervoor dat de gekwalificeerde en gemotiveerde managers in hun taken een geslaagd resultaat behalen.

4. Culturele controle

Wanneer managers elkaar gaan controleren en elkaars gedrag gaan beïnvloeden spreken we over culturele controles. Dit wordt ook wel 'mutual monitoring' genoemd. Het is ook een hulpmiddel om de gedragsnormen van een onderneming te bepalen. De culturele controles zijn het meest effectief wanneer er een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel heerst en een sterke emotionele betrokkenheid binnen

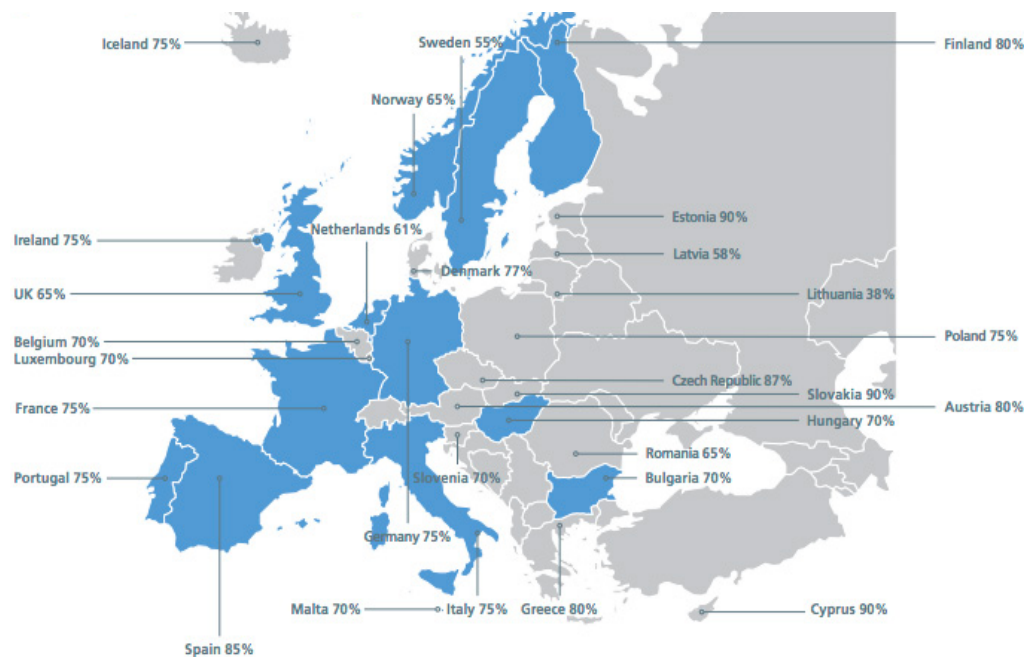
het bedrijf. Er zijn verschillende manieren om de cultuur van de onderneming te beïnvloeden (Merchant & Van der Stede, 2017).

Hoofdstuk 3: Familiebedrijven vs. niet-familiebedrijven

Dit hoofdstuk beschrijft de familiebedrijven in vergelijking tot niet-familiebedrijven. Familiebedrijven beschikken over uitgesproken karakteristieken die invloed zouden kunnen hebben op de keuze van een bepaald MCS. Dit betekent voor de toepassing van MCS dat een onderscheid naar bedrijfsvorm belangrijk kan zijn voor betrouwbaardere onderzoeksresultaten over de invloed van MCS dan wanneer uitgegaan zou worden van bedrijven in algemene zin. In sectie 3.1 worden het belang van familiebedrijven aangehaald en de voornaamste onderscheidende kenmerken ten opzichte van niet-familiebedrijven verduidelijkt. Vervolgens worden in sectie 3.2 enkele begrippen besproken, die het onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven zouden moeten verduidelijken.

3.1 Belang en kenmerken van een familiebedrijf versus niet-familiebedrijf

Wereldwijd ligt het aandeel familiebedrijven aanzienlijk hoger dan dat van niet-familiebedrijven. Al deze familiebedrijven dragen in alle continenten enorm bij aan de economische activiteit en werkgelegenheid (Williams et al., 2018). Onderstaande figuur erkent expliciet het overwicht aan familiebedrijven in Europa en bevestigt de sterke aanwezigheid van familiebedrijven in onze economie.



Figuur 1: Family business across Europe (European Family Businesses - Facts & Figures., 2009).

In bestaand onderzoek blijkt een bondige definitie die op consensus kan rekenen, duidelijk een uitdaging. Vele experts gebruiken allerhande soorten criteria om deze ondernemingen te onderscheiden van de rest (Astrachan & Shanker, 2003). Logischerwijze is datgene wat familiebedrijven onderscheidt van andere bedrijven, de aanwezigheid van een significante familiale betrokkenheid. Op welke manier deze betrokkenheid tot uiting komt, en wanneer dit als significant bestempeld kan worden, is echter voor discussie vatbaar. Het gebrek aan een uniforme definitie maakt het bestempelen van een bepaald bedrijf al dan niet als een familiale onderneming lastig en arbitrair (Sharma et al., 2019).

Ook al ontbreekt een uniforme definitie over familiebedrijven, bestaat er tussen auteurs wel consensus op theoretisch niveau over enkele onderscheidende aspecten van familiebedrijven. (Songini, Gnan & Malmi, 2013). Er bestaat overeenstemming over de kenmerken dat een familiebedrijf a) vaak de intentie heeft om het bedrijf gedurende meerdere generaties in familiehanden te houden, b) de interacties tussen familieleden tot competitieve voordelen leiden en dat c) de familie een duidelijke invloed heeft op de strategische koers van het bedrijf (Sharma et al., 2019). Een familiebedrijf streeft, in tegenstelling tot een niet-familiebedrijf, voornamelijk familiegerichte doelstellingen na, die gedreven zijn door niet-financiële stimulansen. Het concept socioemotional wealth (hierna: SEW), uiteengezet in de volgende sectie, biedt hier meer duidelijkheid over. Daarnaast kan de mate van familiale invloed van familie in een onderneming sterk variëren. Al is er altijd een vorm van familiale invloed aanwezig met als doel de beïnvloeding door de familie van de bedrijfsdoelstellingen (Williams et al., 2018).

Tot slot zijn familiebedrijven in het algemeen gemiddeld ouder, kleiner en minder internationaal actief, in vergelijking tot niet-familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011). De oorzaak hiervan ligt voornamelijk in de gerichtheid op de lange termijn (Lambrecht, 2016). Familiebedrijven hebben, meer dan niet-familiebedrijven, de neiging om op lange termijn te presteren. Daarbij leidt de lange termijnvisie tot financiële voordelen. Zo nemen familiebedrijven slimmere investeringsbeslissingen vanuit de voorkeur voor langetermijnprojecten in plaats van kortetermijn opportuniteiten (Anderson & Reeb, 2003).

In overeenstemming hiermee is het dienstverband van managers/CEO's in familiebedrijven gemiddeld langer dan in niet-familiebedrijven (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2007).

De langetermijngerichtheid is een combinatie van toekomstgerichtheid, continuïteit en volharding (Lambrecht, 2016). Ook de kenmerken dat het management meer risico vermijders zijn, zorg dragen voor de langetermijnvooruitzichten en een ongebruikelijke toewijding hebben voor de continuïteit van de onderneming, is typisch voor familiebedrijven (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2007).

3.2 Relevante onderscheidende begrippen

Socioemotional Wealth

Het concept socioemotional wealth (SEW) is de belangrijkste onderscheidende factor in de literatuur over familiebedrijven, en duidt op de onderliggende oorzaken voor het kenmerkende gedrag van familiebedrijven (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012). Het omvat voornamelijk niet-financiële, verbindende kwaliteiten, zoals vertrouwen, voldoening en loyaliteit. Het is de sleutelfactor die familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven, die relateert aan het gegeven dat familiebedrijven meer niet-economische doelstellingen nastreven dan niet-familiebedrijven. SEW omvat ook de lange termijn- en ontastbare aspecten van familiebedrijven. SEW heeft een belemmerende invloed op de aanwerving van niet-familieleden in zeggenschap over eigendom, bestuur en management. Immers de aanwerving van niet-familieleden zou de controle van de familie over strategische beslissingen kunnen verminderen en de informatie-asymmetrie binnen het bedrijf kunnen verhogen (Songini, Gnan & Malmi, 2013).

Naast het SEW-concept worden de termen agency theorie als stewardship theorie frequent gehanteerd om het onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven aan te duiden. Beide theorieën gaan

over de rol van de managers in het behalen van de doelstellingen van de onderneming (Chrisman et al., 2007).

Agency Theorie

De agency theorie is gebaseerd op de toenemende splitsing tussen 'eigendom' en 'controle' binnen het bedrijfsleven (Zahra, 2005). In de agency theorie is het vertrekpunt de relatie tussen de eigenaars van de onderneming en de managers, ook wel de principaal-agent relatie genoemd. De agency theorie bouwt voort op het gesignaleerde risico dat de agent (de manager) in eigenbelang gaat handelen en het belang van de onderneming op de tweede plaats zet. Om dit risico te verkleinen is er behoefte aan controle door een principaal (Matser, 2010).

In het geval dat de prioriteiten van de principaal niet overeenstemmen met die van de agent is sprake van een agency probleem. Controle is een manier om dit probleem aan te pakken. Toch zijn niet alle controlemechanismen perfect, en kunnen belangenverschillen tussen principaal en agent blijven voortbestaan. Er zijn wel mogelijkheden om de tegenstellingen te minimaliseren, door alles duidelijk in kaart te brengen en een effectief compensatiesysteem in te stellen (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

In familiebedrijven komen agency problemen tussen CEO en managers weinig voor, door de aanwezigheid van familieleden in zowel het eigendom als het management (Bouzgarrou & Navatte, 2013). De emotionele en sentimentele langdurige relationele contracten tussen familie-eigenaars en familie managers, motiveren de familie managers om de belangen van de onderneming te behartigen (Chrisman et al., 2007). Bovendien is er een nauwe link tussen de familie rijkdom en de welvaart van de onderneming. Daarnaast beschikken familiebedrijven over enkele aspecten zoals de niet-financiële doelen en familiebetrokkenheid, die resulteren in gedrag dat aanzienlijk afwijkt van de beginselen uit de agency theorie (Madison et al., 2015).

Stewardship Theorie

Tegenover de agency theorie staat de stewardship theorie. Bij de stewardship theorie wordt ervan uitgegaan, dat managers het collectief belang nastreven en zich inzetten in het belang van de organisatie. Deze managers worden ook wel stewards genoemd. Om stewards optimaal te kunnen laten functioneren, hebben ze behoefte aan vertrouwen en mogelijkheden om zich te kunnen inzetten voor de onderneming (Matser, 2010). Stewardship wordt gekoppeld aan enkele vaste waarden. De meest voorkomende en opvallende waarde is altruïsme. Altruïsme is het tegenovergestelde van egoïsme en benadrukt de toewijding naar anderen zonder iets in de plaats te verwachten. Naast altruïsme is collectiviteit een essentiële waarde. Men concentreert zich vooral op het gezamenlijk belang, en streeft niet naar niet-groepsgerelateerde individuele doelen. Naast bovenstaande waarden behoren ook vertrouwen, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en loyaliteit tot de vaste waarden van stewardship (Simon et al., 2012).

Psychologische factoren zoals intrinsieke motivatie en identificatie, worden verondersteld stewardsgedrag te faciliteren. Een hoge werknemer identificatie met de familieonderneming en een sterke relatie tussen familieleden en stakeholders hebben een positieve invloed op de winstgevendheid en slaagkansen

van de onderneming. Familiebedrijven bevorderen vertrouwen en inzet onder werknemers/managers, waardoor stewardship wordt gezien als het geheime ingrediënt voor een competitief voordeel in familiebedrijven. Gunstig steward-gedrag, voortkomend uit identificatie en toewijding aan het familiebedrijf, kan worden ontwikkeld door zowel niet-familiale managers als familie managers (Madison et al., 2015). In familiebedrijven zijn de managers ofwel familieleden, ofwel hebben ze een emotionele band met de familie (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Hierdoor worden in familiebedrijven hoge dosissen altruïsme verwacht. Op die basis zullen CEO's van familiebedrijven op een andere manier beslissingen nemen dan CEO's van niet-familiebedrijven. Als familie CEO's de middelen van de onderneming gaat inzetten om familie welzijn te verhogen, dan is dat indirect ook in hun eigen voordeel (Simon et al., 2012). Het perspectief van de stewardship-theorie beschouwt de familie als een waardevolle bron (Eddleston & Kellermanns, 2007).

In vergelijking met niet-familiebedrijven, blijken familiebedrijven over een meer steward-gericht bestuur te beschikken, waarin managers worden gekoesterd, continu opgeleid en bredere verantwoordelijkheden toegewezen krijgen (Madison et al., 2015).

Hoofdstuk 4: Gebruik van MCS in familiebedrijven en niet-familiebedrijven

In dit hoofdstuk worden de voornaamste verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven uiteengezet op basis van hun gebruik van MCS (sectie 4.1). Vervolgens wordt het gebruik en de invloed van MCS gerelateerd aan bepaalde factoren die bij beide ondernemingsvormen voorkomen (sectie 4.2).

4.1 Verschillen in gebruik van MCS tussen familie- en niet-familiebedrijven

Een organisatie zonder enige vorm van controlesysteem is per definitie onmogelijk. Men zal altijd enige mate van controle nodig hebben, om het gedrag en de beslissingen van de managers te laten overeenstemmen met de doelstellingen van de onderneming (Cugueró-Escofet & Rosanas, 2013). Toch wordt er gesteld dat familiebedrijven beduidend minder en verschillend gebruik maken van MCS dan niet-familiebedrijven (Williams et al., 2018). Hier zijn de volgende redenen voor.

Allereerst zorgt de familiebetrokkenheid ervoor dat agency problemen en de bijhorende agencykosten tot een minimum worden gebracht. Met de term familiebetrokkenheid wordt gerefereerd naar de aanwezigheid van familie bij zowel aandeelhouders, bestuursleden als managers (Songini, Gnan, & Malmi, 2013). Indien er zich toch agency problemen in familiebedrijven zouden voordoen, zijn deze over het algemeen minder ernstig dan in niet-familiebedrijven, maar desalniettemin niet verwaarloosbaar (Chrisman et al., 2007).

In tegenstelling tot de agency theorie, benadrukt de stewardship theorie de intrinsieke motivatie en de prioritering van het familiebedrijf bij managers. Die intrinsieke motivatie zorgt voor beduidend meer overeenstemming tussen de belangen van de managers en de organisatie (Henssen et al., 2014). Voor de aanmoediging van intrinsieke motivatie, is een laag controleniveau zeer wenselijk. De verwachting is dat het creatieve prestaties zal bevorderen en bovendien is er de associatie met een hogere graad van familiebetrokkenheid in het beslissingsproces (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Daarbij is de juiste training van de managers van groot belang. Familiebedrijven nemen intensieve trainingsprogramma's op in hun bedrijfsstrategie. Een familiebedrijf wil verzekeren dat alle werknemers niet alleen hun job goed kunnen uitvoeren, maar ook manieren ontwikkelen om de kwaliteit van de producten en diensten te verbeteren. Familiebedrijven dragen in het algemeen beter zorg voor hun managers en spenderen een groter budget aan training. Dit zorgt ervoor dat managers een uitgebreider takenpakket en meer verantwoordelijkheid krijgen. Managers zijn meer gemotiveerd om hun job voor een langere tijd uit te voeren, waardoor de behoefte aan controle naar de achtergrond verschuift (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2007). Training behoort tot de personele controlemethoden. De personele controlemethoden zijn op hun beurt een onderdeel van de informele controles. Bij informele controle ligt de nadruk op een meer indirecte aanpak, waarbij samenwerking en informatie-uitwisseling worden bevorderd (Voss & Brettel, 2013).

Ook worden bij familiebedrijven meer flexibele structuren en beslissingsprocessen verwacht, waardoor ze minder geneigd zijn formele controles te verrichten dan niet-familiebedrijven. Dit komt voort uit de sterke familiale band en het onderlinge vertrouwen in familiebedrijven (Hatak et al., 2016). Dit is waarschijnlijk ontstaan uit het verlangen van de familie om persoonlijke controle te behouden in plaats

van de inzet van onpersoonlijke, formele controles (Daily & Dollinger, 1991). Ter vervanging van formele controles, bouwen ze voort op strategische gedragscontroles die positief gerelateerd zijn met het gebruik van strategische langetermijndoelstellingen (Hatak et al., 2016).

4.2 De invloeden van MCS

MCS mogen niet gezien worden als een voordeel op zich dat in isolatie functioneert. MCS kunnen niet losgekoppeld worden van de context waarin ze opereren (Malmi & Brown, 2008). De controlesystemen zijn afhankelijk van de omstandigheden waarin de onderneming zich bevindt. Controle wordt gebruikt om omstandigheden te creëren die de onderneming motiveert om de verwachte en vooropgestelde doelstellingen te behalen. Voorgaand onderzoek biedt inzicht in de reeks beheerscontrolesystemen die in de praktijk worden aangetroffen en zou moeten helpen de effectiviteit van de organisaties te vergroten door de keuze van het controlesysteem te verbeteren. Niet eerder werd een verband gelegd tussen andere factoren, zoals de bedrijfsomgeving, decentralisatie en conflict management, van (familie)bedrijven en het gebruik van MCS. Het zijn factoren die rechtstreeks of onrechtstreeks in verband staan met de mate van controle in een onderneming (Fisher, 1995).

Bedrijfsomgeving

In theorie worden familiebedrijven gezien als een unieke groep van actieve eigenaars met een langetermijnvisie en met een duurzame positie van het eigen vermogen in de onderneming (Bouzgarrou & Navatte, 2013). Familiebedrijven richten zich niet enkel op de korte termijn doelstellingen, maar kijken vooral naar de lange termijn-missie (Hatak et al., 2016). Familiebedrijven richten zich vooral op de langetermijnvooruitzichten met als doel de continuïteit van het bedrijf te waarborgen en beschermen (Henssen et al., 2014).

De Contingentie controle theorie correleert met de bedrijfsomgeving. Deze theorie stelt dat de mate van controle samenhangt met diverse factoren uit de omgeving van de onderneming. Ook gaat de contingentie benadering ervan uit dat elke omgeving een aangepast controlesysteem verlangt. De omgevingsfactoren die een controlesysteem beïnvloedt zijn zo uniek dat er geen algemeen model voor bestaat. Hoe beter de overeenstemming tussen bedrijfsomgeving en controlesysteem, hoe beter de bedrijfsprestaties zouden zijn.

Om een contingentie model te ontwikkelen, is het nodig om relevante contingentie variabelen te identificeren. In voorgaand onderzoek waren de voornaamste variabelen: onzekerheid, bedrijfstehnologie en afhankelijkheid, bedrijfsindustrie, competitieve strategie en observeerbare factoren. Dit zijn allemaal factoren die mee de bedrijfsomgeving bepalen en de effectiviteit van het controlesysteem mee kunnen beïnvloeden. Om een controlesysteem in te voeren dat daadwerkelijk efficiënt is, moet men deze factoren mee in rekening brengen.

Voorgaand onderzoek heeft nog geen consistente verklaringen geleverd over een bepaald MCS dat voor alle soorten ondernemingen, in elke bedrijfsomgeving, werkt en prestaties oplevert (Fisher, 1995).

Conflict management

Bij niet-familiebedrijven is het mogelijk dat de langetermijnonoriëntaties van de eigenaars niet overeenstemmen met de kortetermijnvisie van de managers, wat kan resulteren in een belangenconflict. Hoe vaker dit zou kunnen voorvallen, des te meer behoefte er is aan controle om de belangen te doen overeenstemmen (Henssen et al., 2014). Door de gestroomlijnde doelstellingen zullen in familiebedrijven weinig tot geen agencykosten ontstaan, aangezien ze minder tijd en middelen hoeven te steken in de controle van hun managers (Gibb Dyer, 2006).

Ook geldt de veronderstelling dat de leidinggevenden van een familiebedrijf handelen als stewards. Met andere woorden, ze zijn intrinsiek gemotiveerd om zich in het belang van de onderneming te gedragen, wat leidt tot lagere controlekosten, minder conflicten en investeringen over een langere tijdshorizon. Het onderlinge vertrouwen in familiebedrijven zorgt ervoor dat zowel familie leidinggevenden als niet-familie leidinggevenden veel autonomie krijgen. Zelfs wanneer de interesses van de steward en principaal niet overeenstemmen, blijft coöperatief gedrag een belangrijke waarde. Ook wordt stewardship-gedrag in familiebedrijven positief gerelateerd aan hogere financiële prestaties in tegenstelling tot niet-familiebedrijven. Als resultaat hechten familiebedrijven veel belang aan de stimulering van stewardship-gedrag bij hun managers, want daarmee dienen ze zowel het belang van de organisatie als de persoonlijke belangen van de managers (Henssen et al., 2014)

Decentralisatie

Naast het doen overeenstemmen van de gemeenschappelijk doelstellingen van de onderneming, kan MCS ook gezien worden als een controlesysteem om bepaalde organisationele activiteiten in goede banen te leiden. Bij het implementeren van MCS, gaan de managers verantwoordelijk worden gesteld voor de taken en gedrag dat al dan niet gepresteerd wordt. De manier waarop dit georganiseerd wordt is dus van groot belang (Malmi & Brown, 2008).

Bij decentralisatie gaat de beslissingsbevoegdheid in een onderneming worden verspreid. De CEO gaat op zijn beurt verantwoordelijkheden delegeren naar haar managers. In combinatie met MCS zou dit een gestroomlijnde structuur moeten vormen, met belang voor onderling vertrouwen. Het gebruik van MCS en decentralisatie zou dus hand in hand moeten gaan. (Voss & Brettel, 2013).

Empirisch onderzoek

Hoofdstuk 5: Hypothesevorming

In dit hoofdstuk worden de hypothesen ontwikkeld voor het empirisch onderzoek. Om tot relevante hypothesen te komen, wordt gesteund op de reeds besproken theorieën en op bestaande literatuur. In de eerste sectie (5.1.) wordt de hypothese besproken die het gebruik van MCS zou moeten verklaren bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven en het onderlinge verschil. In de daaropvolgende secties gaat men enkele factoren bespreken die mede de invloed van MCS gaat bepalen. Ook hier wordt de nadruk gelegd op het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

5.1 Hypothese 1: Gebruik van MCS bij niet-familiebedrijven vs. familiebedrijven

In de huidige literatuur wordt de rol van MCS herhaaldelijk onderzocht, maar geen enkele studie onderzoekt hoe MCS worden gebruikt in familiebedrijven en hoe het gebruik mogelijks verschilt ten opzichte van niet-familiebedrijven (Acquaah, 2013). Door het gebrek aan empirisch onderzoek in België (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2007), wordt er voortgebouwd op de onderzoeksresultaten van Acquaah (2013) en Duréndez et al. (2016). Zowel Acquaah (2013) als Duréndez et al. (2016) kwamen tot de ontdekking dat het gebruik van MCS lager ligt bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven in zowel Afrika als Spanje. Het is volgens hen de samenhangende cultuur en de capaciteit om vertrouwen en motivatie te inspireren, die ervoor zorgen dat familiebedrijven minder behoefte hebben aan de implementatie van MCS (Acquaah, 2013)

Bovendien worden familiebedrijven in verband gebracht met de stewardship-theorie. Voor de aanmoediging van intrinsieke motivatie bij managers om zich als stewards te gedragen, is een laag controleniveau zeer wenselijk. Men verwacht dat geringe controle de creatieve prestaties zal bevorderen. Een ander wordt geassocieerd met een hogere graad van familiebetrokkenheid in het beslissingsproces (Eddleston & Kellermanns, 2007). Ook is bekend dat altruïsme, een onderscheidend kenmerk van de stewardship-theorie, de toewijding van de manager benadrukt zonder dat deze hier iets voor in de plaats verwacht (Simon et al., 2012).

In theorie worden MCS gebruikt ter ondersteuning van de managers om de bedrijfsdoelstellingen te behalen. Maar de aanwezigheid van familie zou moeten leiden tot meer overeenkomst in de belangen tussen managers en eigenaars en in lijn daarmee minder behoefte aan controle (Allouche et al., 2008). In aansluiting op de bevindingen in het literatuuronderzoek luidt de eerste hypothese voor Belgische ondernemingen:

Hypothese 1: "Management controlesystemen en daaraan verbonden werkwijzen, worden meer gebruikt in niet-familiebedrijven, dan in familiebedrijven"

5.2 Hypothese 2: Bedrijfsomgeving en controle

De noodzaak van onderlinge verbinding tussen een controlepost en andere bedrijfssystemen houdt in dat het beheerscontrolesysteem niet los van andere bedrijfs mechanismen kan worden bestudeerd (Fisher, 1995). Zoals in de literatuur reeds werd aangehaald, worden MCS geïmplementeerd om

management controleproblemen in te perken en het algemeen belang van het bedrijf te behartigen (Merchant & Van der Stede, 2017).

Een belangrijke kwestie omtrent MCS is het aanbrengen van de juiste balans tussen controle en flexibiliteit (Duréndez et al., 2011). We weten ondertussen dat familiebedrijven een meer steward-gericht bestuur kennen in vergelijking met niet-familiebedrijven. Aanvullend wordt het gedrag van stewards geacht gebaseerd te zijn op het intrinsieke verlangen om de onderneming te dienen, waardoor hun belangen automatisch overeenstemmen met die van de onderneming (Madison et al., 2015).

Voorgaand onderzoek lijst verschillende contingentiefactoren op die de strategie implementatie en de effectiviteit van het controlesysteem beïnvloeden. Toch is de relatie tussen deze variabelen nog niet helemaal helder. De bedrijfsomgeving wordt dan ook gezien als een heel breed domein, en er werd nog geen link gevonden tussen de bedrijfsomgeving van een (familie)bedrijf en het controlesysteem (Fisher, 1995). Om dit te gaan onderzoeken in de praktijk luidt de tweede hypothese als volgt:

Hypothese 2: "Niet-familiebedrijven zijn beter in staat om hun omgeving te beïnvloeden en te controleren, dan familiebedrijven."

5.3 Hypothese 3: Decentralisatie

Een basisassumptie die veel navolging vindt in de literatuur is dat familiebedrijven een zeer samenhangende cultuur hebben waarin werknemers worden aangenomen voor een lange termijn en genereus worden behandeld. Ook hebben familiebedrijven de capaciteiten om vertrouwen, motivatie en inzet bij werknemers te inspireren (Acquaah, 2013).

Doordat familiebedrijven voorrang geven aan familieleden in managementfuncties, zal dit leiden tot een meer gecentraliseerd bestuur. Familiebedrijven zijn veel selectiever in het aannemen van niet-familieleden, uit schrik om controle of zeggenschap te verliezen. Tenslotte worden controlesystemen gezien als een manier om belangen van beide partijen op elkaar af te stemmen. De doelstellingen van het familiebedrijf beïnvloeden de keuze wie de organisatie mag leiden. Hoe meer familie specifieke doelstellingen aanwezig, hoe minder kans dat de organisatie een niet-familie lid een managementfunctie gaat aanbieden (Williams et al., 2018).

In theorie wordt er een positieve relatie verwacht tussen decentralisatie en het gebruik van MCS wanneer MCS juist worden geïmplementeerd (Davila, 2000). Toch zou dit effect wel eens kunnen verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Om de link tussen decentralisatie en de invloed van MCS te achterhalen, luidt de derde onderzoekshypothese als volgt:

Hypothese 3: "Niet-familiebedrijven zijn meer gedecentraliseerd in het nemen van beslissingen dan familiebedrijven."

5.4. Hypothese 4: Conflict management

Om te beginnen is bekend dat familieleden voornamelijk handelen als stewards. Ze identificeren zich zeer nauw met de onderneming en zien de bedrijfsprestaties als een verlengstuk van hun eigen prestaties (Anderson & Reeb, 2003).

Verder is het duidelijk dat bij de stewardship theorie ervan uit wordt gegaan, dat managers het collectief belang nastreven en zich inzetten in het belang van de organisatie (Matser, 2010). Ook is altruïsme een vaste waarde als we spreken over stewardship en benadrukt het de toewijding naar anderen zonder iets in de plaats te verwachten. (Simon et al., 2012).

Daarnaast gaan familiebedrijven vertrouwen en inzet onder werknemers/managers bevorderen, waardoor stewardship wordt gezien als het geheime ingrediënt voor een competitief voordeel in familiebedrijven. Hierdoor worden hoge dosissen altruïsme verwacht in familiebedrijven. Op die basis zullen CEO's van familiebedrijven op een andere manier beslissingen nemen dan CEO's van niet-familiebedrijven (Simon et al., 2012).

We zouden dus kunnen stellen dat het steward gedrag in familiebedrijven eerder conflictmijdend is. Om het verband tussen conflicten binnen een onderneming te linken aan de invloed van MCs, luidt de laatste hypothese nu als volgt:

Hypothese 4: "Niet-familiebedrijven zijn minder conflictmijdend dan familiebedrijven."

Hoofdstuk 6. Onderzoeksmethode

Aan het einde van de literatuurstudie werden verschillende hypothesen uiteengezet. Deze zullen aan de hand van de verzamelde data getest worden. Dankzij vragenlijsten, reeds afgenomen door Zoe Helsen, werd de benodigde data verzameld. In onderstaande secties worden de steekproefselectie (sectie 6.1), het ontwerp van de vragenlijsten (sectie 6.2) en de methode van verwerking (sectie 6.3) besproken.

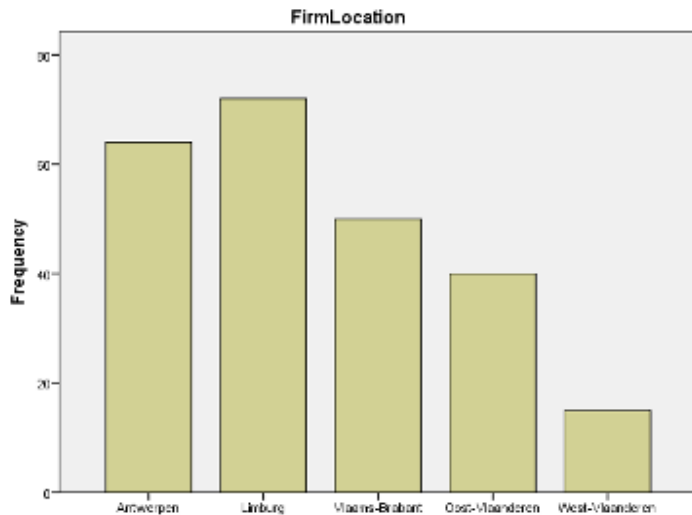
6.1 Steekproefselectie

In dit onderzoek ligt de nadruk op management controles in private, Vlaamse (Nederlandstalige regio van België) KMO's. Voor de toetsing van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen zijn gegevens uit anonieme bron gebruikt. De niet-openbare informatie is afkomstig uit een enquête, die in de zomer van 2015 door Zoe Helsen naar 1.929 Vlaamse ondernemingen werd verstuurd. Met behulp van de Bel-First-database van Bureau Van Dijk (met gedetailleerde financiële informatie over alle Belgische bedrijven) werd de onderzoekspopulatie voor dit onderzoek samengesteld. Hiervoor gelden de volgende inclusiecriteria.

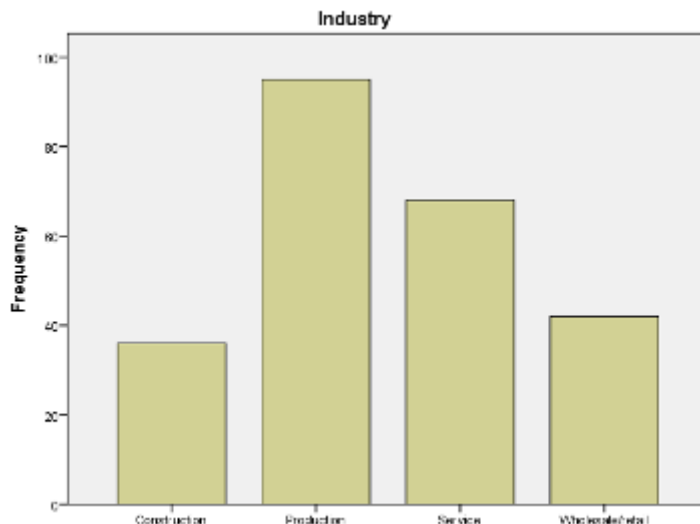
In een eerste stap werden enkele sectoren van de bevolking uitgesloten, namelijk de financiële sector, de onderwijssector en de sociale sector. Verder voldoet de gedefinieerde populatie aan de Europese definitie van kleine en middelgrote ondernemingen. Deze definitie vereist dat bedrijven (1) minimaal 10 en maximaal 250 werknemers hebben (gemeten in voltijdse equivalenten); en (2) een maximale omzet van € 50 miljoen of (3) een maximaal balanstotaal van € 43 miljoen. De finale steekproef bestond uit 123 (51,4%) familiebedrijven en 118 (48,96%) niet-familiebedrijven.

6.1.1 Algemene bedrijfskarakteristieken

Figuur 1 geeft alle respondenten weer per geografische locatie in België, onderverdeeld per provincie. De grafiek toont aan dat de meerderheid van de bedrijven gevestigd is in de provincie Limburg. In de tweede figuur worden de bedrijven ingedeeld per industrie. Hieronder bevinden zich voornamelijk productieondernemingen 34%, en bedrijven in de dienstensector 28, 2%, gezamenlijk maken zij tweederden van het bestand uit. Bedrijven in de retailsector zijn goed voor 17,4% en de bouwbedrijven representeren de overige 14,9% van de bedrijven.



Figuur 1 Bedrijfslocatie (N=241)



Figuur 2 Industrie (N=241).

6.1.2 Algemene CEO karakteristieken

Door middel van de enquête hebben we algemene informatie verzameld over de CEO van de steekproef bedrijven. Gemiddeld is de CEO 51 jaar oud (met de jongste CEO 28 jaar en de oudste CEO 78 jaar, N = 240). Mannelijke CEO's domineren onze steekproef met 92,5%, terwijl vrouwelijke CEO's slechts 7,5% uitmaken (N = 240). Tabel 1 geeft een overzicht van de professionele ervaring van de CEO's in onze steekproef. Rij 1 betreft het aantal jaren dat de CEO actief is als CEO in het bedrijf, rij 2 toont het aantal jaren dat hij / zij actief is in het bedrijf waar hij nu werkzaam is, en rij 3 laat ons ten slotte een kijkje nemen naar het aantal jaren dat hij / zij in de branche werkt waarin ze momenteel actief zijn. CEO's werken gemiddeld meer dan 12 jaar als CEO van het bedrijf, 18 jaar in de firma en 24 jaar in de branche. Er konden geen uitschieters worden gedetecteerd voor de CEO-kenmerken.

Tabel 1 CEO Ambtsperiode (N=239)

	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Ambt als CEO	12,21	10,218	0	50
Ambtsperiode in bedrijf	18,46	12,318	0	58
Ambtsperiode industrie	23,65	10,803	0	58

6.2 Ontwerp vragenlijsten

De gebruikte vragenlijsten voor deze masterproef werden door Zoe Helsen opgesteld, rondgestuurd en gecollecteerd. Naar elk bedrijf werden twee versies gestuurd, zowel één voor familiebedrijven als één voor niet-familiebedrijven. De respondenten identificeerden zichzelf als een familiebedrijf of een niet-familiebedrijf.

De opbouw van beide vragenlijsten komt zeer sterk overeen. In beide vragenlijsten wordt om te beginnen gevraagd naar algemene informatie over zowel het bedrijf als de bedrijfsleider. Vervolgens wordt er geïnformeerd naar het gebruik van management controlesystemen binnen het bedrijf. In de vragenlijst voor familiebedrijven werd een extra onderscheid aangebracht in de antwoorden van familiale managers en niet-familiale managers. Dit onderscheid is echter voor deze masterproef niet van belang, en is verder buiten beschouwing gelaten. Verder is in de vragenlijst voor familiebedrijven een extra rubriek 'familiale doelen' opgenomen. Aansluitend zijn vragen over de bedrijfsomgeving, de relaties met de managers en de raad van bestuur in de vragenlijsten opgenomen.

6.3 Meetinstructie

De vragenlijsten zijn tijdens de analyse opgedeeld in vier grote categorieën.

6.3.1 MCS variabelen

Voor het gebruik van MCS te meten zijn er reeds verschillende methodes gebruikt. Hoewel de individuele MCS praktijken vaak niet als samenhangend worden beschouwd, zijn ze meestal onderdeel van een groter geheel. De link negeren zou tot fouten leiden.

Alle onderstaande vragen werden beantwoord met een 5-point Likert schaal (1= niet akkoord & 5= volledig akkoord).

Als CEO probeer ik een omgeving te creëren waarin samenwerking tussen managers gestimuleerd wordt.	MCS1
De meeste managers kennen elkaars prestatieniveaus.	MCS2
Als CEO spendeer ik veel tijd aan het creëren van een omgeving waarin respect tussen managers onderling centraal staat	MCS3
Als CEO probeer ik een omgeving te creëren waarin managers met elkaar in discussie kunnen treden omtrent werk-gerelateerde zaken.	MCS4
De meeste managers maken nauwkeurige beoordelingen van elkaars werk.	MCS5
Voor managers zijn concrete, formele doelstellingen ontwikkeld.	MCS6
Als CEO controleer ik op formele wijze de mate waarin managers deze doelstellingen al dan niet bereiken.	MCS7
Indien de doelstellingen niet bereikt worden, moet dit door de managers expliciet verantwoord worden.	MCS8
Als CEO geef ik op formele wijze feedback aan de managers over de mate waarin ze deze doelstellingen bereiken.	MCS9

Voor de managers worden tevens variabele beloningen gekoppeld aan het al dan niet bereiken van deze doelstellingen.	MCS10
Als CEO controleer ik de mate waarin managers de gevestigde, formele procedures volgen.	MCS11
Als CEO evalueer ik regelmatig deze formele procedures die managers volgen om een toegewezen taak uit te voeren.	MCS12
Als CEO pas ik deze formele procedures meteen aan wanneer blijkt dat de beoogde resultaten niet bereikt worden	MCS13
Managers krijgen op regelmatige basis formele feedback over de wijze waarop ze hun doelstellingen nastreven.	MCS14
De waarden en normen van een bedrijf staan centraal bij het selecteren van managers.	MCS15
Als CEO vind ik het belangrijk dat er een formeel rekruteringsproces is in het bedrijf voor de selectie van managers.	MCS16
Voor sommige sollicitanten voor managementfuncties wordt er wel eens afgeweken van dit formele rekruteringsproces.	MCS17
Als CEO zorg ik er steeds voor dat managers altijd de meest kwaliteitsvolle training en opleiding kunnen volgen.	MCS18
Als CEO stimuleer ik managers om steeds hun vaardigheden te verruimen en zorg ik ervoor dat zij hiervoor over de nodige middelen beschikken.	MCS19
Als CEO heb ik veel aandacht besteed aan het ontwikkelen van een missieverklaring of gedragscode voor managers.	MCS20
De missieverklaring is één van de belangrijkste elementen in een bedrijf om ervoor te zorgen dat managers handelen naar de doelen van het bedrijf.	MCS21
Als CEO communiceer ik de waarden en normen van het bedrijf duidelijk naar managers toe.	MCS22
Managers zijn zich zeer bewust van de belangrijkste waarden en normen van het bedrijf.	MCS23
De waarden en normen van het bedrijf werken zeer motiverend voor managers waardoor formele controle in mindere mate nodig is.	MCS24

6.3.2 Bedrijfsomgeving variabelen

Het onderdeel dat de variabele over de bedrijfsomgeving omvat, bestaat uit drie vragen die met een 5-point Likert schaal werden beantwoord (1= niet akkoord & 5= volledig akkoord). De vragen moesten de mate waarin de omgeving een bedreiging zou kunnen vormen in kaart brengen. En de mate waarin de omgeving controleerbaar is. Hoe hoger de index, hoe meer de omgeving een bedreiging zou kunnen vormen.

De bedrijfsomgeving is heel veilig met weinig dreiging voor het voortbestaan en het welzijn van het bedrijf	Bedomg1
Het bedrijf kan de omgeving in zijn eigen voordeel controleren en beïnvloeden.	Bedomg2
De bedrijfsomgeving is rijk aan investeringsopportuniteiten en nieuwe potentiële afzetmarkten.	Bedomg3

6.3.3 Decentralisatie variabelen

Respondenten werden gevraagd het niveau van decentralisatie in de onderneming aan te geven op basis van een 5-point Likert schaal. De vijf statements beoogde de mate waarin autoriteit werd gedelegeerd naar managers op een lager niveau. (1= geen delegatie & 5= volledige delegatie) Dit konden managers zijn van verschillende afdelingen. Een hoge score zou impliceren dat er geen delegatie gebeurde. Terwijl een lage score erop zou wijzen dat bepaalde taken volledig worden gedelegeerd.

Beslissingen omtrent de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.	DECEN1
Beslissingen omtrent het aanwerven en ontslaan van leidinggevend personeel	DECEN2
Beslissingen omtrent grote investeringen	DECEN3
Beslissingen omtrent budgettoewijzingen	DECEN4
Beslissingen omtrent prijszetting	DECEN5

6.3.4 Conflict management variabelen

Voor het niveau van conflict management van de bedrijfs CEO te meten, werd de Rahim Organizational Conflict Inventory-II schaal gebruikt. Deze schaal bestaat uit vijf manieren, integreren, dwingen, domineren, omvatten en vermijden, om met onderlinge conflicten om te gaan. Om conflict management te gaan meten, werd de respondenten gevraagd zes verklaringen te beantwoorden op een 5-point Likert schaal (1= niet akkoord & 5= volledig akkoord). Een hoge score zou inhouden dat die conflict methode meer gebruikt wordt.

Als CEO probeer ik conflicten met managers voor mezelf te houden.	ConflictMan1
Als CEO vermijd ik in het algemeen openlijke discussies met managers.	ConflictMan2
Als CEO probeer ik geschillen met managers zoveel mogelijk te vermijden.	ConflictMan3
Als CEO vermijd ik ruzies met managers.	ConflictMan4
Als CEO probeer ik meningsverschillen met managers voor mezelf te houden om spanningen te vermijden.	ConflictMan5
Als CEO probeer ik onaangename gesprekken met managers te vermijden.	ConflictMan6

In de empirische toetsing wordt gewerkt met deze onderverdeling voor het toetsen van de hypothesen, en wordt er per hypothese een conclusie gemaakt. Tenslotte worden alle analyses samengevoegd tot een algemene conclusie ter beantwoording van de vooropgestelde onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 7. Empirische resultaten

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de uitgevoerde statistische analyses met behulp van het softwareprogramma SPSS. Er zijn in totaal vier hypothesen getoetst. De analyseresultaten worden per per hypothese uiteengezet in een aparte sectie. Deze vier hypothesen zijn gebaseerd op een aantal onderliggende subhypothesen, die samenhangen met de bijbehorende enquêtevragen. Elk van de vier secties sluit af met een beknopte conclusie over de waargenomen verschillen tussen niet-familiebedrijven en familiebedrijven. De tabellen met de statistische waarden van de subhypothesen zijn opgenomen in Bijlage 1.

7.1. Analyseresultaten hypothese 1

Hypothese 1 luidt: "Management controlesystemen en daaraan verbonden werkwijzen worden meer gebruikt in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven."

Voor de toetsing van deze hoofdhypothese is de two-sample mean test toegepast.

Hierbij is de nulhypothese (0) dat niet-familiebedrijven hetzelfde gebruik maken van MCS als familiebedrijven.

De alternatieve hypothese (1) is dat niet-familiebedrijven meer gebruik maken van MCS dan familiebedrijven.

[0: niet-familiebedrijf, 1: familiebedrijf, alternatieve hypothese: $H_a: diff > 0$]

Totale scores van alle MCS-hypothesen

Aan de hypothese is ter onderscheiding het label MCS-hypothese gegeven – het gaat in deze hypothese om het verschil tussen het gebruik van management controlesystemen. Over dit onderwerp zijn in de enquête 24 vragen gesteld. Deze hebben het label MCS met een opeenvolgende nummering gekregen. In een eerste analyse zijn de totaalscores berekend van alle 24 MCS-hypothesen (24) voor *'Management controlesystemen en daaraan verbonden werkwijzen, worden meer gebruikt in niet-familiebedrijven, dan in familiebedrijven'*

In het geval dat er geen antwoord op de betreffende vraag beschikbaar was, werd de betreffende respondent/bedrijf voor die vraag uitgesloten. In totaal werden 13 respondenten/bedrijven uitgesloten uit een populatie van 193 ('N' = 93 voor niet familiebedrijven en 'N' = 100 voor familiebedrijven). Na uitsluiting van deze 13 bedrijven is de analyse op 180 bedrijven toegepast (Obs is 180 in onderstaande tabel).

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	91	90.12088	1.276713	12.17907	87.58447	92.65729
1	89	87.83146	1.249411	11.78692	85.34852	90.3144
combined	180	88.98889	.8950425	12.00826	87.2227	90.75508
diff		2.289418	1.786344		-1.235721	5.814558

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.2816
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 177.981

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.8992 Pr(|T| > |t|) = 0.2016 Pr(T > t) = 0.1008

De two-sample mean test van alle gecombineerde MCS-scores laat zien dat het gemiddelde van niet-familiebedrijven hoger ligt dan het gemiddelde van familiebedrijven, 90.12 vs. 87.83.

De two-sample mean test heeft een t-statistic van 1.28 met een p-value van 0.1008 voor de alternatieve hypothese (1). Gelet op het significantieniveau van 0.05 en de p-value van 0.1008, kunnen we de nulhypothese niet verwerpen. Op basis van de uitkomsten voor alle vragen/subhypothesen gezamenlijk is er geen reden de alternatieve hypothese (1) over meer gebruik van MCS in niet-familiebedrijven aan te nemen.

In de onderstaande tabel zijn de diverse statistische waarden voor alle 24 vragen/subhypothesen weergegeven.

Samenvattingstabel:

MSC	Mean NF	Mean F	Std Error NF	Std Error F	T-statistic
1	4.68	4.71	0.51	0.55	-0.45
2	4	3.99	0.80	0.91	0.09
3	4.23	4.16	0.83	0.84	0.61
4	4.32	4.39	0.71	0.68	-0.71
5	2.86	2.80	0.98	0.99	0.38
6	3.84	3.47	0.12	0.11	2.26**
7	3.64	3.46	0.11	0.11	1.16
8	3.51	3.48	0.11	0.12	0.20
9	3.67	3.56	0.11	0.11	0.70
10	3.53	3.21	0.16	0.15	1.48*
11	3.49	3.48	0.10	0.10	0.29
12	3.14	3.33	0.11	0.09	-1.36
13	3.27	3.35	0.10	0.10	-0.57

14	3.52	3.37	0.10	0.11	0.97
15	4.35	4.22	0.08	0.09	1.11
16	4.02	3.89	0.10	0.11	0.87
17	2.77	2.87	0.13	0.13	-0.55
18	3.80	3.78	0.09	0.09	0.20
19	4.09	4.08	0.08	0.08	0.03
20	3.58	3.38	0.11	0.12	1.22
21	3.58	3.40	0.11	0.11	1.12
22	4.22	4.02	0.07	0.08	1.78**
23	4.17	4.15	0.07	0.08	0.17
24	3.75	3.95	0.10	0.09	-1.48

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1

Bij de toepassing van een significantieniveau gebruiken van 0.05 zijn voor twee subhypothesen/vragen de waarden significant hoger voor niet-familiebedrijven. Dit betreft de subhypothesen 6 en 22. Alle andere MCS-subhypothesen geven geen significante verschil waarden voor niet-familiebedrijven versus familiebedrijven. Bij beide subhypothesen telden de waarden voor 188 bedrijven mee (Obs = 188 in beide onderstaande tabellen).

De alternatieve subhypothese (1) bij MCS 6 wordt aangenomen:

MCS6:

'In niet-familiebedrijven zijn voor managers vaker concrete, formele doelstellingen ontwikkeld dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	3.836957	.1159489	1.112143	3.606638	4.067275
1	96	3.46875	.1146631	1.123464	3.241115	3.696385
combined	188	3.648936	.0824223	1.130117	3.486339	3.811533
diff		.3682065	.1630698		.0465002	.6899129

diff = mean(0) - mean(1) t = 2.2580
Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 185.802

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.9874 Pr(|T| > |t|) = 0.0251 Pr(T > t) = 0.0126

Ook de alternatieve subhypothese (1) bij MCS22 kan worden aangenomen.

MCS22:

'In niet-familiebedrijven worden de waarden en normen van het bedrijf duidelijker gecommuniceerd naar managers toe dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	4.217391	.0722085	.6925996	4.073958	4.360825
1	96	4.020833	.0837435	.8205155	3.854581	4.187085
combined	188	4.117021	.0557904	.7649597	4.006962	4.227081
diff		.196558	.110576		-.0216088	.4147248

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.7776
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 183.109

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9614 Pr(|T| > |t|) = 0.0771 Pr(T > t) = 0.0386

De *conclusie* bij hypothese 1 over het gebruik van management controlesystemen luidt:

“Management controlesystemen en de daaraan verbonden werkwijzen worden niet meer gebruikt in niet-familiebedrijven dan in familiebedrijven.”

Op twee onderdelen is evenwel een significant verschil gevonden in het gebruik van management controlesystemen:

1. In niet-familiebedrijven zijn voor managers vaker concrete, formele doelstellingen ontwikkeld dan in familiebedrijven' (MCS6)
2. In niet-familiebedrijven worden de waarden en normen van het bedrijf duidelijker gecommuniceerd naar managers toe dan in familiebedrijven' (MCS22)

7.2. Analyseresultaten hypothese 2

Hypothese 2 luidt: "Niet-familiebedrijven zijn beter in staat om hun omgeving te beïnvloeden en te controleren, dan familiebedrijven."

Voor de toetsing van deze hypothese zijn drie subhypothesen onderworpen aan de two-sample mean test. Deze subhypothesen zijn gebaseerd op drie bijbehorende enquête vragen (beantwoord door 187/188 bedrijven) en hebben het label 'Bedomg' (bedrijfsomgeving) meegekregen. Deze subhypothesen luiden:

Bedomg1:

'Voor niet-familiebedrijven is de bedrijfsomgeving meer veilig met minder dreiging voor het voortbestaan en het welzijn van het bedrijf dan voor familiebedrijven'

Bedomg2:

'Niet-familiebedrijven kunnen beter de omgeving in hun eigen voordeel controleren en beïnvloeden dan familiebedrijven'

Bedomg3:

'Voor niet-familiebedrijven is de bedrijfsomgeving rijker aan investeringsopportuniteiten en nieuwe potentiële afzetmarkten dan voor familiebedrijven'

De drie onderliggende tabellen met de statistische waarden zijn opgenomen in Bijlage 1. Hieronder volgt de samenvattingstabel voor de drie subhypothesen over de bedrijfsomgeving.

Samenvattingstabel:

Bedomg	Mean NF	Mean F	Std Error NF	Std Error F	T-statistic
1	3.41	3.19	0.11	0.12	1.42*
2	2.48	2.46	0.11	0.10	0.13
3	2.90	3.06	0.10	0.11	-1.02

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Bij de toepassing van het significantieniveau 0.05 kan geen van de drie alternatieve hypothesen (1) worden aangenomen.

Conclusie

Uit de beantwoording van 3 enquêtevragen onder 187/188 bedrijven over verschillen in beïnvloeding en controle van de omgeving komt niet naar voren dat niet-familiebedrijven hiertoe beter in staat zijn dan familiebedrijven.

Dit betreft specifiek de bevroegde aspecten:

1. De veiligheid van de bedrijfsomgeving qua dreiging voor het voortbestaan en welzijn van het bedrijf.
2. De controle en beïnvloeding van de omgeving in het eigen voordeel.
3. De aanwezigheid in de bedrijfsomgeving van investeringsopportuniteiten en potentiële afzetmarkten.

7.3. Analyse resultaten hypothese 3

Hypothese 3 luidt: "Niet-familiebedrijven zijn meer gedecentraliseerd in het nemen van beslissingen dan familiebedrijven."

Voor deze derde hoofdhypothese zijn op grond van de bijbehorende enquêtevragen vijf subhypothesen opgesteld onder het label 'Decen' van decentralisatie. De tabellen met statistische scores zijn opgenomen in bijlage 1.

Deze vijf subhypothesen luiden:

Decen1:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen omtrent de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Decen2:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen omtrent het aanwerven en ontslaan van leidinggevend personeel minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Decen3:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen omtrent grote investeringen minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Decen4:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen over budgettoewijzingen minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Decen5:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen over prijszetting minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

In de samenvattingstabel hieronder zijn de samengevatte statistische scores voor elk van de subhypothesen over verschillen in decentralisatie tussen niet-familiebedrijven en familiebedrijven opgenomen.

Samenvattingstabel:

Decen	Mean NF	Mean F	Std Error NF	Std Error F	T-statistic
1	3.28	3.03	0.10	0.10	1.79**
2	2.70	2.69	0.12	0.11	0.05
3	2.27	2.41	0.11	0.12	-0.85
4	2.73	2.86	0.11	0.10	-0.82
5	3.08	3.24	0.11	0.10	-1.01

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Bij de hantering van een significantieniveau van 0.05 geldt dat de alternatieve hypothese (1) voor subhypothese Decen1 kan worden aangenomen. Niet-familiebedrijven zijn significant meer gedecentraliseerd in het nemen van beslissingen omtrent de ontwikkeling van nieuwe producten dan familiebedrijven (Decen1). Voor alle andere hypothesen is er geen significant onderscheid tussen niet-familiebedrijven en familiebedrijven uit de respons naar voren gekomen.

Conclusie:

Op grond van de respons van 188 bedrijven blijkt dat niet-familiebedrijven van de vijf ondervraagde aspecten slechts op het aspect (1) van het nemen van beslissingen over nieuwe producten meer

gedecentraliseerd opereren dan familiebedrijven. Geen significante verschillen zijn waargenomen voor beslissingen over de andere aspecten:

2. aanwerven en ontslaan van leidinggevend personeel;
3. grote investeringen;
4. budgettoewijzingen;
5. prijszetting.

7.4. Resultaten hypothese 4

Hypothese 4 luidt: "Niet-familiebedrijven zijn minder conflictmijdend dan familiebedrijven."

Voor deze vierde hoofdhypothese zijn op grond van de bijbehorende enquêtevragen zes subhypothesen opgesteld onder het label 'Conflictman' van Conflictmanagement. De tabellen met statistische scores zijn opgenomen in bijlage ..

Deze zes subhypothesen luiden:

ConflictMan1:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO conflicten met managers minder voor zichzelf te houden dan in familiebedrijven'

ConflictMan2:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO openlijke discussies met managers minder te vermijden dan in familiebedrijven'

ConflictMan3:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO geschillen met managers minder te vermijden dan in familiebedrijven'

ConflictMan4:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO conflicten met managers minder voor zichzelf te houden dan in familiebedrijven'

ConflictMan5:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO meningsverschillen met managers minder voor zichzelf te houden om spanningen te vermijden dan in familiebedrijven'

ConflictMan6:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO onaangename gesprekken met managers minder te vermijden dan in familiebedrijven'

De statistische scores voor deze zes subhypothesen zijn opgenomen in de samenvattingstabel hieronder.

Samenvattingstabel:

ConflictMan	Mean NF	Mean F	Std Error NF	Std Error F	T-statistic
1	3.14	3.07	0.13	0.11	0.39
2	3.47	3.48	0.13	0.12	-0.06
3	2.63	2.86	0.12	0.12	-1.31*

4	3.40	3.28	0.13	0.12	0.63
5	2.30	2.56	0.11	0.11	-1.62*
6	1.82	1.99	0.09	0.10	-1.33*

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Bij de toepassing van een significantieniveau gebruiken van 0.05 is voor geen van de zes subhypothesen reden om aan te nemen dat niet-familiebedrijven minder conflictmijdend zijn dan familiebedrijven.

Conclusie:

De conclusie voor de vierde hypothese luidt dat niet-familiebedrijven niet minder conflict-mijdend zijn dan familiebedrijven. Hiervoor is naar de volgende zes aspecten gekeken. Voor geen van deze aspecten is een significant verschil gevonden tussen beide bedrijfstypen:

1. CEO houdt conflicten met managers meer/minder voor zichzelf;
2. CEO probeert openlijke discussies met managers meer/minder te vermijden;
3. CEO probeert geschillen met managers meer/minder te vermijden;
4. CEO houdt conflicten met managers meer/minder voor zichzelf
5. CEO probeert meningsverschillen met managers meer/minder voor zichzelf te houden om spanningen te vermijden;
6. CEO probeert onaangename gesprekken met managers meer/minder te vermijden.

Hoofdstuk 8. Conclusies en aanbevelingen

Dit laatste hoofdstuk van de masterproef bevat in eerste instantie (8.1) een algemene conclusie op grond van de onderzoeksresultaten zoals gepresenteerd in hoofdstuk 7. Daarna volgen in sectie 8.2 aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Deze liggen in het verlengde van de beperkingen die tijdens het huidige onderzoek zijn ondervonden. De aanbevelingen en beperkingen worden om die reden gezamenlijk in dezelfde sectie behandeld.

8.1. Algemene conclusie

Deze masterproef werd initieel opgesteld om een antwoord te bieden op de vraag: *"Heeft het gebruik van MCS een aantoonbaar verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven?"*

In het eerste deel van deze masterproef werd de bestaande literatuur bestudeerd in de zoektocht naar determinanten die mogelijk van invloed zijn op het gebruik van MCS met de vraag of deze invloedsfactoren gebruik verschillend zijn bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

- (1) Allereerst werd het begrip management controlesystemen gedefinieerd en werden verschillende controlevormen beschreven.
- (2) Daarna volgden de begripsbepaling van het begrip 'familiebedrijf' en enkele bijbehorende begrippen zoals agency theorie, socioemotional wealth en stewardship theorie. Deze theorieën duiden op een duidelijk onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.
- (3) Als derde werd verband gelegd met het verschil in gebruik van MCS tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en de mogelijke invloed van MCS op beide ondernemingsvormen.

De literatuurstudie vormt de basis voor vier in de praktijk te toetsen hypothesen. Tevens vloeide uit de bevindingen uit de literatuur de operationalisatie van de onafhankelijke variabelen (sectie 6.3) voort als basis voor de vragenlijst die aan de CEO's van 193 bedrijven is voorgelegd. Met behulp van beschrijvende statistiek zijn de eerder door Zoe Helsen verzamelde empirische data geanalyseerd. Samen met de statistische analyses was het mogelijk de vooropgestelde hypothesen te verwerpen of te aanvaarden. De uitkomsten toonden weinig significante verschillen in de toepassing van MCS tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Slechts voor drie van de onderzochte onderdelen zijn significante verschillen gevonden:

Hypothese 1: in het gebruik van management controlesystemen treden op twee onderdelen significante verschillen op:

- a. In niet-familiebedrijven zijn voor managers vaker concrete, formele doelstellingen ontwikkeld dan in familiebedrijven' (MCS6)
- b. In niet-familiebedrijven worden de waarden en normen van het bedrijf duidelijker gecommuniceerd naar managers toe dan in familiebedrijven'

Hypothese 2: in de beïnvloeding en controle van de omgeving treden geen significante verschillen op tussen beide bedrijfsvormen.

Hypothese 3: in het nemen van beslissingen nemen niet-familiebedrijven meer gedecentraliseerde beslissingen over de ontwikkeling van nieuwe producten.

Hypothese 4: in het vermijden van conflicten nemen de CEO's van niet-familiebedrijven geen andere houding aan dan CEO's van familiebedrijven.

De conclusie voor de vierde (praktische) deelvraag luidt dat er in de praktijk weinig tot geen aantoonbare verschillen zijn in het gebruik van MCS tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Beide ondernemingsvormen maken op gelijkaardige wijze gebruik van MCS. Ook de invloed die MCS kunnen hebben op bepaalde bedrijfsfactoren is overeenkomstig.

Tenslotte werd ook de centrale onderzoeksvraag hiermee beantwoord. Deze luidde namelijk: "*Heeft het gebruik van MCS een aantoonbaar verschil tussen familie- en niet-familiebedrijven?*" Uit de resultaten van de eerste hypothese over het gebruik van management controlesystemen bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven tonen slechts 2 van de 24 vragen een significant verschil aan. Er valt dus niet te spreken over een duidelijk overwicht in het gebruik van MCS bij zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven.

8.2. Aanbevelingen + beperkingen

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zijn enkele beperkingen ondervonden. Maar deze kunnen ook gezien worden als opportuniteiten voor toekomstig onderzoek. Allereerst was er enkel kwalitatief datamateriaal beschikbaar voor de uitvoering van de statistische analyses. De verstuurde vragenlijsten waren anoniem, waardoor ze achteraf niet gekoppeld konden worden aan financiële gegevens uit databestanden uit ander onderzoek. Een dergelijke koppeling zou extra informatie kunnen bieden om de relatie tussen het gebruik van MCS en financiële prestaties door de betreffende bedrijven te onderzoeken. In toekomstig onderzoek zou het effect van MCS getoetst kunnen worden aan de (financiële) prestaties van zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven.

Daarnaast ben ik op enkele obstakels gestuit door de opzet van de reeds afgenomen vragenlijsten. Allereerst ben ik heel dankbaar voor de terbeschikkingstelling van de gegevens, verzameld door Zoe Helsen. Maar het vastliggen van de vragenlijsten, heeft anderzijds het onderzoeksgebied gedurende het proces noodzakelijkerwijs verkleind. Er zijn nog vele richtingen waarin het onderzoek naar management controlesystemen kan worden uitgebreid. Er zijn nog vele onderzoeksvragen over management controlesystemen die vanuit de theorie empirisch getoetst kunnen.

Tenslotte zijn er uit de conclusies weinig tot geen significante verschillen gekomen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Uit de literatuur bleek nochtans dat door de unieke capaciteiten van elke ondernemingsvorm, er zich verschillen zouden moeten voordoen in het gebruik of de invloed van management controlesystemen. De koppeling van financiële gegevens aan het gebruik van management controlesystemen vormt een opportuniteit voor toekomstig onderzoek.

Referenties

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131–146.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315–330.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- 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.
- Bouillon, M. L., Ferrier, G. D., Stuebs, M. T., Jr., & West, T. D. (2006). The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(3), 265–298.
- Bouzgarrou, H., & Navatte, P. (2013). Ownership structure and acquirers performance: Family vs. non-family firms. *International Review of Financial Analysis*, 27, 123–134.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038.
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23–40.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1991). Family firms are different. *Review of Business*, 13(1), 3.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 322–347.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 383–409.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). TOWARD A STEWARDSHIP THEORY OF MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Duréndez, Antonio, Madrid-Guijarro, Antonia, & García-Pérez-de-Lema, Domingo. (2011). Cultura inovadora, sistemas de controle de gestão e rendimento nas PME familiares espanholas. *Innovar*, 21(40), 137-154.

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20.

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.

European Family Businesses - Facts & Figures. (2009). Geraadpleegd van <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>.

Ferreira, A., & Otley, D. T. (2005). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *SSRN Electronic Journal*.

Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.

Gibb Dyer, W., Jr. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 120–131.

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IN FAMILY FIRMS: A REVIEW OF THE LITERATURE AND DIRECTIONS FOR THE FUTURE. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410–435.

Henssen, B., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Koironen, M. (2014). The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 312–322.

Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 3–24.

- Lambrecht, J. 100-jarige familiebedrijven. Hun 10 lessen voor een langdurig bestaan. Het instituut voor het familiebedrijf, Leuven, 2016.
- Lambrecht, Johan, & Molly, Vincent. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. FBNet Belgium; Kortrijk.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2015). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Matser, I. A. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Merchant, K. A., & van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4de editie). United Kingdom: Pearson.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2007). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 0(0).
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Family Firm Behavior From a Psychological Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 3–19.
- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A., & Dolors Muñoz, M. (2012). Exploring value differences across family firms: The influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 132–146.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Stanley, L., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2016). Latent Profile Analysis. *Family Business Review*, 30(1), 84–102.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83.

Strauß, E., & Zecher, C. (2012). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268.

Voss, U., & Brettel, M. (2013). The Effectiveness of Management Control in Small Firms: Perspectives from Resource Dependence Theory. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 569–587.

Williams, R. I., Jr, Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, S63–S82.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.

Bijlagen

Bijlage 1. Analyseresultaten

Hypothese 2

Om deze hypothese te toetsen gebruiken we een.

Hierbij is de nulhypothese (0) dat niet-familiebedrijven en familiebedrijven in gelijke mate in staat zijn om hun omgeving te beïnvloeden en te controleren.

De alternatieve hypothese (1) is dat niet-familiebedrijven beter in staat om hun omgeving te beïnvloeden en te controleren, dan familiebedrijven'.

[0: niet-familiebedrijf, 1: familiebedrijf, alternatieve hypothese: $H_a: \text{diff} > 0$]

Scores van elke 'Bedomg' hypothese apart

We kunnen ook de test doen 'niet-familiebedrijven zijn beter in staat om hun omgeving te beïnvloeden en te controleren, dan familiebedrijven'

Voor elke individuele 'Bedomg' hypothese krijgen we de volgende resultaten.

Bedomg1:

'Voor niet-familiebedrijven is de bedrijfsomgeving meer veilig met minder dreiging voor het voortbestaan en het welzijn van het bedrijf dan voor familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	3.413043	.1072527	1.028732	3.199999	3.626088
1	96	3.1875	.1168975	1.145357	2.955429	3.419571
combined	188	3.297872	.0797009	1.092804	3.140644	3.455101
diff		.2255435	.1586448		-.0874395	.5385264

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.4217
Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 185.232

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.9216 Pr(|T| > |t|) = 0.1568 Pr(T > t) = 0.0784

Bedomg2:

'Niet-familiebedrijven kunnen beter de omgeving in hun eigen voordeel controleren en beïnvloeden familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	91	2.483516	.1141541	1.088961	2.256729	2.710304
1	96	2.463542	.1013194	.992723	2.262397	2.664686
combined	187	2.473262	.0758988	1.037901	2.323529	2.622995
diff		.0199748	.1526328		-.2811921	.3211417

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.1309
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 181.15

Ha: diff < 0 Pr(T < t) = 0.5520
 Ha: diff != 0 Pr(|T| > |t|) = 0.8960
 Ha: diff > 0 Pr(T > t) = 0.4480

Bedomg3:

'Voor niet-familiebedrijven is de bedrijfsomgeving rijker aan investeringsopportuniteiten en nieuwe potentiële afzetmarkten dan voor familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	91	2.901099	.1013402	.9667235	2.699769	3.102429
1	96	3.057292	.1141977	1.118904	2.830581	3.284003
combined	187	2.981283	.0766186	1.047743	2.83013	3.132437
diff		-.1561928	.1526792		-.4574257	.1450402

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.0230
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 183.451

Ha: diff < 0 Pr(T < t) = 0.1538
 Ha: diff != 0 Pr(|T| > |t|) = 0.3076
 Ha: diff > 0 Pr(T > t) = 0.8462

Hypothese 3

Om deze hypothese te toetsen gebruiken we een two-sample mean test.

Hierbij is de nulhypothese (0) dat niet-familiebedrijven net zo gedecentraliseerd zijn in het nemen van beslissingen als familiebedrijven.

De alternatieve hypothese (1) is dat niet-familie bedrijven meer gedecentraliseerd zijn in het nemen van beslissingen dan familiebedrijven.

[0: niet-familiebedrijf, 1: familiebedrijf, alternatieve hypothese: Ha: diff > 0]

Decen1:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen omtrent de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	3.282609	.0981507	.9414285	3.087644	3.477573
1	96	3.03125	.1009311	.9889189	2.830876	3.231624
combined	188	3.154255	.0708607	.9715928	3.014466	3.294044
diff		.2513587	.1407858		-.0263837	.5291011

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.7854
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 185.992

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9621 Pr(|T| > |t|) = 0.0758 Pr(T > t) = 0.0379

Decen2:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen omtrent het aanwerven en ontslaan van leidinggevend personeel minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	2.695652	.119462	1.145839	2.458356	2.932949
1	96	2.6875	.1111271	1.088819	2.466885	2.908115
combined	188	2.691489	.0812538	1.114096	2.531197	2.851781
diff		.0081522	.1631576		-.3137437	.330048

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.0500
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 184.38

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.5199 Pr(|T| > |t|) = 0.9602 Pr(T > t) = 0.4801

Decen3:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen omtrent grote investeringen minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	2.271739	.1147332	1.100482	2.043836	2.499643
1	96	2.411458	.1166028	1.142469	2.179973	2.642944
combined	188	2.343085	.0817798	1.121308	2.181756	2.504415
diff		-.1397192	.1635846		-.4624389	.1830005

diff = mean(0) - mean(1) t = -0.8541
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 185.995

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.1971 Pr(|T| > |t|) = 0.3941 Pr(T > t) = 0.8029

Decen4:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen over budgettoewijzingen minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	2.728261	.1126318	1.080326	2.504532	2.95199
1	96	2.854167	.1046917	1.025765	2.646327	3.062006
combined	188	2.792553	.0767168	1.051888	2.641212	2.943895
diff		-.1259058	.1537734		-.4292878	.1774762

diff = mean(0) - mean(1) t = -0.8188
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 184.354

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.2070 Pr(|T| > |t|) = 0.4140 Pr(T > t) = 0.7930

Decen5:

'In niet-familiebedrijven worden beslissingen over prijszetting minder centraal genomen dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	92	3.086957	.1121524	1.075728	2.86418	3.309733
1	96	3.239583	.1012475	.9920186	3.038582	3.440585
combined	188	3.164894	.0754039	1.033887	3.016142	3.313645
diff		-.1526268	.1510934		-.4507336	.14548

diff = mean(0) - mean(1) t = **-1.0101**
Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = **183.207**
Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = **0.1569** Pr(|T| > |t|) = **0.3138** Pr(T > t) = **0.8431**

Hypothese 4

Om deze hypothese te toetsen gebruiken we een two-sample mean test.

Hierbij is de nulhypothese (0) dat niet-familiebedrijven net zo conflictmijdend zijn als familiebedrijven. De alternatieve hypothese (1) is dat niet-familiebedrijven minder conflict-mijdend zijn dan familiebedrijven

[0: niet-familiebedrijf, 1: familiebedrijf, alternatieve hypothese: Ha: diff < 0]

Scores van elke Conflictman hypothese apart

We kunnen ook de test doen 'niet-familiebedrijven zijn minder conflictmijdend dan familiebedrijven', voor elke individuele ConflictMan hypothese. Dan krijgen we de volgende resultaten.

ConflictMan1:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO conflicten met managers minder voor zichzelf te houden dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	93	3.139785	.1256971	1.212179	2.89014	3.38943
1	95	3.073684	.114944	1.120335	2.84546	3.301908
combined	188	3.106383	.0848946	1.164016	2.938909	3.273857
diff		.0661007	.1703288		-.2699458	.4021473

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.3881
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 184.16

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.6508 Pr(|T| > |t|) = 0.6984 Pr(T > t) = 0.3492

ConflictMan2:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO openlijke discussies met managers minder te vermijden dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	93	3.473118	.1256971	1.212179	3.223473	3.722764
1	95	3.484211	.1241889	1.210444	3.237631	3.73079
combined	188	3.478723	.0881077	1.208072	3.304911	3.652536
diff		-.0110922	.1766993		-.3596859	.3375014

diff = mean(0) - mean(1) t = -0.0628
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 185.903

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.4750 Pr(|T| > |t|) = 0.9500 Pr(T > t) = 0.5250

ConflictMan3:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO geschillen met managers minder te vermijden dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	93	2.634409	.1211455	1.168285	2.393803	2.875014
1	94	2.861702	.1234384	1.196779	2.616578	3.106826
combined	187	2.748663	.086656	1.185003	2.577708	2.919618
diff		-.2272935	.1729545		-.5685107	.1139237

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.3142
Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 184.967

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.0952 Pr(|T| > |t|) = 0.1904 Pr(T > t) = 0.9048

ConflictMan4:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO conflicten met managers minder voor zichzelf te houden dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	93	3.397849	.1325301	1.278074	3.134633	3.661066
1	95	3.284211	.1212691	1.181985	3.043428	3.524993
combined	188	3.340426	.089596	1.228478	3.163677	3.517174
diff		.1136389	.1796397		-.2407772	.4680551

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.6326
Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 184.183

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.7361 Pr(|T| > |t|) = 0.5278 Pr(T > t) = 0.2639

ConflictMan5:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO meningsverschillen met managers minder voor zichzelf te houden om spanningen te vermijden dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	93	2.301075	.108955	1.050724	2.084681	2.517469
1	95	2.557895	.1146745	1.117708	2.330206	2.785584
combined	188	2.430851	.0794832	1.089819	2.274052	2.58765
diff		-.2568195	.1581816		-.5688835	.0552446

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.6236
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 185.697

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.0531 Pr(|T| > |t|) = 0.1062 Pr(T > t) = 0.9469

ConflictMan6:

'In niet-familiebedrijven probeert de CEO onaangename gesprekken met managers minder te vermijden dan in familiebedrijven'

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	93	1.817204	.0864151	.8333567	1.645577	1.988832
1	95	1.989474	.0964019	.9396099	1.798065	2.180882
combined	188	1.904255	.0649436	.8904622	1.776139	2.032372
diff		-.1722694	.1294639		-.4276919	.0831531

diff = mean(0) - mean(1) t = -1.3306
 Ho: diff = 0 Satterthwaite's degrees of freedom = 184.224

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.0925 Pr(|T| > |t|) = 0.1850 Pr(T > t) = 0.9075