



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van de doelen in een bedrijf?

Dario Faes
Kimberley Kellens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Florence VAN DEN PUTTE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van de doelen in een bedrijf?

Dario Faes

Kimberley Kellens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

BEGELEIDER :

Mevrouw Florence VAN DEN PUTTE

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. 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. Specifiek was er impact op de onderzoeksopzet en datacollectie omwille van de moeilijkheid bij het vinden van respondenten voor dit onderzoek. Initieel was de opzet om vier à zes personen te bevrage in zowel een familiebedrijf als een niet-familiebedrijf. Om de focus op de centrale onderzoeksvraag te versterken, werden bijkomend nog een aantal criteria vooropgesteld. Omwille van de COVID-19 crisis bleek het vinden van bedrijven die bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek en aan de criteria voldeden echter zeer moeilijk. Om deze reden is er gekozen om de vooropgestelde criteria en onderzoeksopzet te versoepelen. De versoepelingen hebben een impact op de hoeveelheid data die verzameld werd, alsook op de hoeveelheid invalshoeken die binnen de bedrijven onderzocht konden worden. Daarnaast was het door de versoepelingen niet mogelijk om de eventuele verandering van de doelen bij de overgang tussen generaties in een familiebedrijf te bevrage. Bijgevolg werd bij het empirisch onderzoek de focus gelegd op de toekomstige generaties.

Woord vooraf

Deze thesis vormt het sluitstuk van onze opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Accountancy en Financiering en onze opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt. Alvorens over te gaan tot de beschrijving van het onderzoek, zouden we graag onze dank betuigen aan een aantal personen voor het helpen tot stand brengen van deze masterproef.

Als eerste bedanken we onze promotor Dr. Ruveyda Kelleci en onze copromotor Florence Van den Putte. Zij fungeerden als aanspreekpunten voor onze masterproef. Ze hebben ons geholpen met het bepalen van de richting van dit onderzoek en ons hier verder in begeleid. We konden altijd bij hen terecht voor deskundig advies.

Daarnaast bedanken we graag de bedrijven die bereid waren om aan ons onderzoek mee te werken. Zonder hen hadden we de bestaande literatuur niet in de praktijk kunnen testen en het empirisch gedeelte van dit onderzoek dus niet kunnen uitvoeren. De interviews die we bij hen afgenomen hebben, geven een grote meerwaarde aan deze masterproef.

Verder betuigen we graag onze dank aan de Universiteit Hasselt. Aan deze instelling hebben wij beiden van een opleiding kunnen genieten en op die manier de nodige kennis kunnen verwerven om deze masterproef te schrijven. Daarnaast bood de Universiteit Hasselt ons alle nodige *tools* om deze masterproef tot een goed einde te kunnen brengen. Een speciaal woord van dank gaat uit naar onze ouders die ons de kans gaven om te studeren aan de Universiteit Hasselt en ons de nodige steun gegeven hebben om dit te bereiken.

Vervolgens bedanken we onze medestudenten en vrienden. Zij hebben ons gesteund gedurende onze academische opleiding en het schrijven van deze masterproef. Daarnaast hebben ze ons geholpen met hun kennis en advies waar mogelijk. Tot slot willen we nog graag elkaar bedanken. We hebben goed samengewerkt om er een kwalitatief geheel van te maken en zijn dankbaar voor elkaars inzet en medewerking.

Dario Faes
Kimberley Kellens

Samenvatting

Bedrijven spelen een belangrijke rol binnen de economie. Ze leveren namelijk een belangrijke bijdrage aan het bruto binnenlands product, alsook spelen ze een belangrijke rol in de werkgelegenheid. De prestaties en het gedrag binnen een bedrijf worden gedreven door de doelen. Het begrijpen van deze doelstellingen leidt bijgevolg tot een beter begrip van het gedrag en de prestaties binnen bedrijven. Om deze reden focust deze masterproef op volgende onderzoeksvraag: "Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van de doelen in een bedrijf?". Opmerkelijk is dat familiebedrijven een steeds grotere rol spelen binnen de economie. Hierdoor wordt bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag een onderscheid gemaakt tussen de belangen en doelen van enerzijds familiebedrijven en anderzijds niet-familiebedrijven.

In hoofdstuk 2 omtrent de literatuurstudie wordt een opsplitsing gemaakt tussen vier overkoepelende delen. Bij het eerste deel wordt getracht een definitie te vormen van het begrip 'familiebedrijf'. Bij het tweede deel wordt ingegaan op het begrip 'doelen' en hoe de doelen tot stand komen binnen een onderneming. De gestelde doelen en gedragingen in een onderneming worden verklaard aan de hand van de gedragstheorie en de stakeholdertheorie. De gedragstheorie suggereert dat zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven financiële en niet-financiële doelen kunnen nastreven. Daarnaast stelt een combinatie van beide theorieën dat de doelen binnen een onderneming bepaald worden door het onderhandelingsproces tussen stakeholders en dus hun wensen of motieven vertegenwoordigen. Bij het derde deel worden de financiële doelen van beide soorten bedrijven besproken. Ten slotte worden de niet-financiële doelen besproken. Niet-financiële doelen worden door beide soorten bedrijven nagestreefd, maar enkel familiebedrijven stellen dergelijke doelen op die verband houden met de identiteit van de familie. Hierbij volgt dan ook een uitgebreide bespreking van *socioemotional wealth*, *SEW* genoemd, als onderscheidend aspect tussen beide soorten bedrijven.

Daarna wordt in hoofdstuk 3 beschreven welke methodes toegepast worden, hoe de cases geselecteerd worden en hoe de data verzameld en geanalyseerd wordt bij het empirisch onderzoek. Specifiek wordt gebruik gemaakt van de *grounded theory* methode van Glaser en Strauss, die de nadruk legt op het systematisch verzamelen en analyseren van data. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een *comparative single-case study*. Dit om de verschillen tussen een Belgisch familiebedrijf en Belgisch niet-familiebedrijf te onderzoeken aan de hand van enkele kwalitatieve diepte-interviews. Binnen elk bedrijf werden twee werknemers geïnterviewd. De data werd na elk interview systematisch geanalyseerd en gecodeerd.

Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het empirisch onderzoek besproken. Hierbij worden vier thema's toegelicht. Deze thema's zijn doelen, financiële doelen, niet-financiële doelen en invloed. Per thema worden de citaten van de respondenten weergegeven in een tabel, alsook worden de opvallende citaten uitgelicht doorheen de bespreking van de resultaten. Nadien volgt de vergelijking van de resultaten uit het empirisch onderzoek en de literatuurstudie in hoofdstuk 5. Hieruit blijken niet-financiële doelen te primeren in familiebedrijven, maar winnen dergelijke doelen

ook aan belang in niet-familiebedrijven. Het vinden van een balans tussen beide soorten doelen wordt echter moeilijk geacht. Verder worden de financiële doelen besproken. Hierbij wordt duidelijk dat *break-even* draaien en groeien voorrang hebben op winstmaximalisatie in het niet-familiebedrijf. In het familiebedrijf daarentegen worden financiële doelen gezien als middel om niet-financiële doelen te bereiken. Zo streven de familiale eigenaren naar het verhogen van het eigen vermogen om de levensvatbaarheid van het bedrijf te garanderen. Vervolgens kan uit het empirisch onderzoek niet besloten worden welk van beide soorten bedrijven meer in *research and development* investeert. Dit omdat beide bedrijven minimale investeringen in proces *R&D* doen, maar geen investeringen in product *R&D*. Verder worden de niet-financiële doelen besproken. Bij beide bedrijven worden doelstellingen nagestreefd omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen, met name het *people*- en *planet*-aspect hiervan. Ook het streven naar een gunstige reputatie wordt uit het onderzoek als doel erkend bij beide bedrijven. De literatuur voegt hier *family objectives* in niet-familiebedrijven aan toe, maar dergelijke doelen blijken bij het empirisch onderzoek niet van toepassing. Bovenop voorgaande niet-financiële doelen zijn er familiale doelen in familiebedrijven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen familiale drijvende krachten achter de doelen en gedragingen binnen familiebedrijven en *socioemotional wealth*. De drijvende krachten zijn altruïsme, familiale waarden en het creëren van een onderscheidende en blijvende familie. Echter blijken enkel de familiale waarden van toepassing in het empirisch onderzoek. Daarna worden de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, ook wel *SEW* genoemd, besproken. Dit wordt besproken aan de hand van vijf dimensies. Deze zijn het behoud van controle en invloed over het bedrijf, de identificatie van familieleden met het bedrijf, bindende sociale banden, de emotionele gehechtheid van familieleden en de hernieuwing van familiale banden door het voortbestaan van de familiale dynastie. Enkel het behoud van controle en invloed over het bedrijf en de bindende sociale banden zijn van toepassing in het empirisch onderzoek. Uit het voorgaande blijken heel wat doelen en/of belangen niet van toepassing bevonden op de bevroegde bedrijven.

Verder worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Hierbij wordt geconcludeerd dat heel wat belangen een rol kunnen spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf, maar dat de belangen en doelen uit de literatuur niet steeds van toepassing zijn in de praktijk. Tot slot worden in hoofdstuk 7 proposities opgesteld om in toekomstig onderzoek na te gaan.

Belangrijk te vermelden is dat er beperkingen en praktische implicaties aan dit onderzoek zijn. Zo kan niet besloten worden welk soort bedrijf meer in *R&D* investeert en wat deze investeringen drijft. Dit doordat het onderzoek bij de bevroegde bedrijven weinig informatie omtrent dit topic heeft opgeleverd. Daarnaast kan er geen verdere duiding gegeven worden omtrent de *family objectives* in niet-familiebedrijven, aangezien dergelijke doelen niet van toepassing zijn in het bevroegde niet-familiebedrijf. Verder is dit onderzoek, omwille van de COVID-19 crisis, beperkt tot twee perspectieven per bedrijf in plaats van vier à zes perspectieven. Om die reden kunnen contradicties in de antwoorden van de respondenten uit eenzelfde bedrijf niet verder onderzocht worden, alsook zijn hiërarchische verschillen in perspectieven hierdoor moeilijker zichtbaar.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst met tabellen

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie	3
1 Definitie familiebedrijf.....	3
2 Doelen	4
3 Financiële doelen	6
4 Niet-financiële doelen	8
4.1 Niet-familiebedrijven	9
4.2 Familiebedrijven	11
4.2.1 Drijvende krachten.....	12
4.2.2 Socioemotional wealth.....	13
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode	21
1 Grounded Theory	21
2 Cases voor deze studie	21
3 Dataverzameling	23
4 Data-analyse	24
Hoofdstuk 4: Resultaten empirisch onderzoek	27
1 Doelen	27
2 Financiële doelen	31
2.1 Niet-familiebedrijf	31
2.2 Familiebedrijf	35
3 Niet-financiële doelen	37
3.1 Niet-familiebedrijf	37
3.2 Familiebedrijf	42
4 Invloed	50
4.1 Niet-familiebedrijf	50
4.2 Familiebedrijf	56
Hoofdstuk 5: Discussie	61
Hoofdstuk 6: Conclusie	65
Hoofdstuk 7: Propositions	67
Bibliografie	69
Bijlagen	75
Bijlage 1: Interviewprotocol niet-familiebedrijf.....	75
Bijlage 2: Interviewprotocol familiebedrijf	77
Bijlage 3: Codeboom	81
Bijlage 4: Transcripties interviews.....	83
1 Interview respondent A1.....	83

2 Interview respondent A2.....	91
3 Interview respondent B1 en B2.....	106

Lijst met tabellen

Tabel 1: Geselecteerde cases	22
Tabel 2: Overzicht dataverzameling per bedrijf	24
Tabel 3: Codering doelen	27
Tabel 4: Codering financiële doelen niet-familiebedrijf.....	31
Tabel 5: Codering financiële doelen familiebedrijf	35
Tabel 6: Codering niet-financiële doelen niet-familiebedrijf.....	37
Tabel 7: Codering niet-financiële doelen familiebedrijf.....	42
Tabel 8: Codering invloed niet-familiebedrijf	50
Tabel 9: Codering invloed familiebedrijf	56

Hoofdstuk 1: Inleiding

Bedrijven spelen een cruciale rol binnen de economie. Hierbij blijken de doelen die een bedrijf stelt van groot belang. Uit de bestaande literatuur blijkt namelijk dat het vormen van doelen een vitale functie binnen organisaties is (Kotlar & De Massis, 2013). Zo zijn de doelen van een bedrijf de drijvende kracht achter de prestaties en het gedrag binnen een bedrijf (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Basco, 2017). De inhoud van deze doelen wordt binnen de literatuur opgesplitst in twee dimensies (Kotlar & De Massis, 2013). Enerzijds wordt er een onderscheid gemaakt tussen economische en niet-economische doelen, ook wel financiële en niet-financiële doelen genoemd (Cabrera-Suárez, Déniz-Déniz, & Martín-Santana, 2014; Chrisman, Chua, & Litz, 2004; Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Corbetta & Salvato, 2004; Kotlar & De Massis, 2013; Molly, Uhlener, De Massis, & Laveren, 2018). Anderzijds wordt er een onderscheid gemaakt tussen familiale doelen en niet-familiale doelen (Kotlar & De Massis, 2013). Het begrijpen van voorgaande doelstellingen zal leiden tot een beter begrip van het gedrag en de prestaties in bedrijven (Chrisman et al., 2012).

Opvallend is dat familiebedrijven een steeds grotere rol spelen binnen de hedendaagse economie. Doorheen de wereld is een groot deel van de bedrijven dan ook in handen van families (Bertrand & Schoar, 2006). Wereldwijd vertegenwoordigen familiebedrijven namelijk 66,67 procent van de bedrijven (Ballini & Rousseau-Calisti, 2020). Dit is gelijkaardig aan het Europese niveau dat meer dan 60 procent bedraagt (European Commission, z.d.). Belangrijk hierbij is dat het percentage aan familiebedrijven van land tot land verschilt. Zo bedraagt het percentage aan familiebedrijven 77 procent in België, wat beduidend hoger ligt dan het wereldwijde en Europese gemiddelde (FBN Belgium, 2020). Uit het voorgaande blijkt dat familiebedrijven het overheersende type bedrijven zijn in de meeste landen (Astrachan & Shanker, 2003; International Family Enterprise Research, 2016; Morck & Yeung, 2004). Bijgevolg hebben ze een belangrijke impact op de economie. Zo leveren familiebedrijven een belangrijke bijdrage aan het bruto binnenlands product. Op wereldniveau bedraagt deze bijdrage tussen de 70 en 90 procent (Family Owned Business Institute, 2021). In België bedraagt deze 33 procent (FBN Belgium, 2020). Daarnaast spelen familiebedrijven een belangrijke factor in de werkgelegenheid. Zo zorgen dergelijke bedrijven voor 40 tot 45 procent van de private jobs in Europa (European Family Businesses, 2018). In België zorgen ze voor 45 procent van de totale werkgelegenheid (FBN Belgium, 2020). Uit voorgaande cijfers blijkt de waarde van een familiebedrijf binnen de huidige economie (VKW Limburg, 2020). Aan de andere kant zijn er de niet-familiebedrijven. Deze omvatten de overige 33,33 procent van de bedrijven wereldwijd (Ballini & Rousseau-Calisti, 2020). Uit de literatuur blijkt dat beide soorten bedrijven zowel financiële als niet-financiële resultaten kunnen nastreven (Cabrera-Suárez et al., 2014; Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013). Op financieel vlak streven beide soorten bedrijven bijvoorbeeld vaak naar winstmaximalisatie (Molly et al., 2018). Op niet-financieel vlak kan het streven naar een gunstige reputatie een doel van beide soorten bedrijven zijn. Dergelijk doel is een sterke stimulans om te handelen voor het langetermijnbelang van het bedrijf en dus een langetermijnperspectief te hanteren (Cabrera-Suárez et al., 2014; Lumpkin & Brigham, 2011; Sindhu, Urooj, & Ullah, 2020). Dit omdat een gunstige reputatie op lange termijn kan bijdragen tot de welvaart en levensduur van bedrijven

(Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Sindhu et al., 2020). In dit opzicht is het belangrijk om te onderzoeken welke doelstellingen bedrijven nastreven (Chrisman, Sharma, Steier, & Chua, 2013).

Op basis van voorgaande vaststellingen werd gekozen om in deze masterproef te focussen op de verschillende doelstellingen van familiebedrijven en niet-familiebedrijven en om welke redenen deze tot stand komen. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt: "Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van de doelen in een bedrijf?". Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven om de eventuele verschillen en gelijkenissen tussen beide te verduidelijken. Er zijn reeds enkele onderzoeken naar dit onderwerp verricht, maar een eenduidige conclusie over het verschil in doelstellingen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en de mogelijke oorzaken hiervan is moeilijk te vinden doorheen de beschikbare literatuur. Het is belangrijk om hier meer inzicht in te verwerven omwille van de cruciale economische rol van bedrijven, zoals eerder al besproken werd, en het belang van het vormen van doelen in bedrijven. Om tot de nodige gegevens voor deze paper te komen, zal er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden. Allereerst zal de bestaande literatuur omtrent dit onderwerp in kaart worden gebracht. Hierbij zullen onder andere de concepten 'familiebedrijf' en 'doelen' verder toegelicht worden. Daarna zullen zowel de financiële als de niet-financiële doelen en belangen van familiebedrijven en niet-familiebedrijven beschreven worden. Op die manier kan gekeken worden waar er *gaps* in de literatuur zijn die met dit onderzoek opgevuld kunnen worden. Dit zal gebeuren aan de hand van verschillende interviews met zowel leden uit een Belgisch familiebedrijf als uit een Belgisch niet-familiebedrijf. Daarnaast zal er getoetst worden of de gevonden literatuur overeenkomt met de praktijk in de Belgische bedrijven. Er zal onderzocht worden hoe bedrijven doelen in de praktijk opstellen en welke belangen hierbij een rol spelen. Een gedetailleerde beschrijving van de onderzoeksmethode volgt in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

1 Definitie familiebedrijf

Om de verschillende belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf te bespreken, zal er een opsplitsing gemaakt worden tussen de doelen van familiebedrijven en van niet-familiebedrijven. Alvorens dit mogelijk is, is het belangrijk om te weten wat er precies met een familiebedrijf bedoeld wordt. Doorheen de literatuur worden verschillende definities van een familiebedrijf gebruikt. Elk van deze definities richt zich op een combinatie van de componenten van betrokkenheid van de familie bij het bedrijf (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Chua, Chrisman, & Sharma, 2017). Deze componenten omvatten eigenaarschap, bestuur, management en transgenerationale opvolging (Chrisman et al., 2012; Chrisman et al., 2005; Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Voorgaande componenten maken een familiebedrijf uniek en hebben elk een significante invloed op de doelen, gedragingen, strategieën, prestaties en structuur binnen het bedrijf (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 2017). De essentie van een familiebedrijf wordt dan ook gedefinieerd als de relevantie van de familie voor de identiteit van het familiebedrijf (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Daarnaast hebben de componenten van familiale betrokkenheid een invloed op de manier waarop de doelen worden geformuleerd, ontworpen en geïmplementeerd (Chua et al., 2017). Hierdoor zijn er meer variaties in het gedrag van de leidinggevenden van familiebedrijven dan van niet-familiebedrijven en zijn familiebedrijven bijgevolg meer heterogeen dan niet-familiebedrijven (Chrisman & Patel, 2012). Zo maakt Chua et al. (2017) een onderscheid tussen drie soorten familiebedrijven. Allereerst de bedrijven die eigendom zijn van de familie en erdoor gemanaged worden. Daarnaast de bedrijven die eigendom zijn, maar niet gemanaged worden door de familie. Ten slotte de bedrijven die gemanaged worden door de familie, maar er geen eigendom van zijn. Een belangrijke vermelding hierbij is dat er zelfs een mate van familiale betrokkenheid mogelijk is in niet-familiebedrijven, aangezien zelfs de beslissingen van de *chief executive officer*, afgekort als *CEO*, in dergelijke bedrijven beïnvloed kunnen worden door zijn/haar echtgenoot en/of kinderen (Chua et al., 2017).

De literatuur bepaalt dat een bedrijf een familiebedrijf is wanneer het bestuurd en/of beheerd wordt door een dominante coalitie, namelijk de familie (Basco, 2017; Cabrera-Suárez et al., 2014; Westhead, Cowling, & Howorth, 2016; Zellweger et al., 2013). Meer specifiek wordt er gekeken naar de betrokkenheid van de familie in de raad van bestuur en het managementteam (Vazquez & Vazquez, 2018). Daarnaast wordt er gekeken of leden van de familie het bedrijf beschouwen als een familiebedrijf (Westhead et al., 2016). Dergelijke dominante familie geeft vorm aan de visie van het bedrijf met als doel het bedrijf over te dragen over de generaties van de familie heen, ook wel een transgenerationale visie genoemd (Basco, 2017; Cabrera-Suárez et al., 2014; Zellweger et al., 2013). Verder wordt een bedrijf als familiebedrijf beschouwd indien "meer dan 50 procent van de gewone stemgerechtigde aandelen in handen is van leden van de dominante familie, die verwant is door bloed of huwelijk" (Vazquez & Vazquez, 2018; Westhead et al., 2016, p.370).

Binnen deze paper zal verder gebouwd worden op een combinatie van bovenstaande definities. Een bedrijf wordt als familiebedrijf beschouwd wanneer het bestuurd en/of beheerd wordt door leden van een dominante familie, die meer dan 50 procent van de gewone stemgerechtigde aandelen in handen hebben. Bijkomend is het belangrijk dat de leden van de familie het bedrijf als een familiebedrijf beschouwen en als doel hebben het bedrijf over te dragen over de generaties van de familie heen. Bedrijven die niet aan deze definitie voldoen, worden gekwalificeerd als niet-familiebedrijven. Nu er een onderscheid gemaakt is tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven kan er overgegaan worden tot de bespreking van de doelen van beide soorten bedrijven.

2 Doelen

Binnen de literatuur wordt aangenomen dat verschillen tussen bedrijven veroorzaakt worden door de verschillende doelen die de eigenaren en managers van organisaties vooropstellen. Doelen worden gedefinieerd als "waarde-assumpties die dienen als input voor beslissingen" (Simon, 1964, p. 3). Ze begeleiden, beperken en moedigen strategische beslissingen en ethische gedragingen aan (Aparicio, Basco, Iturralde, & Maseda, 2017). Bijgevolg bepalen doelen het lot van een bedrijf, alsook het gedrag en de prestaties binnen een bedrijf tot op zekere hoogte (Basco, 2017). Om zowel het gedrag als de doelen binnen een bedrijf te verklaren, maakt de literatuur gebruik van twee theorieën, namelijk de gedragstheorie en de stakeholdertheorie (Chrisman et al., 2012). Beiden hangen echter nauw samen met elkaar.

De gedragstheorie suggereert dat zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven meerdere doelen nastreven (Chrisman et al., 2012). Dit impliceert dat er zowel financiële als niet-financiële resultaten nagestreefd kunnen worden (Cabrera-Suárez et al., 2014). Bijgevolg kunnen de doelen zowel van economische als niet-economische aard zijn (Chrisman et al., 2004; Chrisman et al., 2012; Corbetta & Salvato, 2004; Molly et al., 2018). Daarnaast stelt de gedragstheorie dat bedrijven worden gezien als een samenhang van coalities (Aparicio et al., 2017; Chrisman et al., 2012; Kotlar & De Massis, 2013). De stakeholdertheorie helpt om dit te verklaren (Chrisman et al., 2012). Coalities worden binnen de literatuur beschreven als verschillende stakeholders van het bedrijf tezamen (Aparicio et al., 2017). Een stakeholder wordt gedefinieerd als "elke persoon of groep die invloed kan hebben op of beïnvloed kan worden door de verwezenlijking van het doel van een bedrijf" (Zellweger et al., 2013, p. 237). Als die persoon of groep in staat is om een beeld te vormen van een bepaalde organisatie en bij te dragen aan de vorming van haar reputatie wordt die persoon of groep beschouwd als een stakeholder (Zellweger et al., 2013). Enkele voorbeelden van stakeholders zijn managers, aandeelhouders, klanten en familiale eigenaren. Zij hebben elk verschillende belangen en verwachtingen (Aparicio et al., 2017). Bijgevolg resulteren organisatiedoelen uit de interactie van deze verschillende coalities (Aparicio et al., 2017; Chrisman et al., 2012; Kotlar & De Massis, 2013). Dit wil zeggen dat de bedrijfsdoelen bepaald worden door het onderhandelingsproces tussen stakeholders en dus hun wensen of motieven vertegenwoordigen (Aparicio et al., 2017; Kotlar & De Massis, 2013; Molly et al., 2018). Om hun doelen te bereiken, probeert de dominante coalitie binnen

een organisatie dan ook verschillende routines en processen te beïnvloeden, inclusief organisatorische besluitvorming en strategie (Chrisman et al., 2012).

In familiebedrijven speelt de familie een belangrijke rol in de dominante coalitie (Chrisman et al., 2012). Aangezien de familie een zeer belangrijke stakeholder is van een familiebedrijf, suggereert de stakeholdertheorie dat de associatie van een familie met het eigenaarschap, het management en het bestuur van een bedrijf het de macht en legitimiteit zal geven om invloed uit te oefenen op de bedrijfsdoelen (Chrisman et al., 2012; Zellweger et al., 2013). De relatieve macht van de familie, als stakeholder, om via haar rol in de dominante coalitie de besluitvorming te beheersen, geeft hun de ruimte om beslissingen te nemen die eigenaren en managers in niet-familiebedrijven niet hebben. Dit doordat de familie in een dergelijke situatie minder wordt gehinderd door interne bureaucratische controles of externe verantwoordelijkheden (Chrisman et al., 2012). Bijgevolg zal de controlerende familie geneigd zijn om het bedrijf als 'hun' bedrijf te zien, waardoor de familie de kans krijgt om hun eigen familiegerichte doelen na te streven (Zellweger et al., 2013). Hierdoor zullen bepaalde niet-economische doelen familiegericht in plaats van zakelijk gericht zijn. Dergelijke familiegerichte niet-economische doelen kunnen een belangrijke motor van gedrag binnen het bedrijf zijn (Chrisman et al., 2012). Dit leidt tot een grote variabiliteit in de uitoefening van gezag en de gerelateerde doelen, zowel financieel als niet-financieel (Zellweger et al., 2013). Hiermee wordt aangetoond dat familiebedrijven ook de belangen van de familie dienen (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Zellweger & Nason, 2008). Hieruit blijken drie systemen van toepassing in familiebedrijven, namelijk de familie, het management en het eigenaarschap. Door de verwevenheid van deze verschillende systemen zullen de bestuurskwesties in familiebedrijven complexer zijn dan in niet-familiebedrijven (Westhead et al., 2016).

Uit beide theorieën blijkt dat familiebedrijven een grotere nadruk leggen op niet-economische doelen dan niet-familiebedrijven (Chrisman et al., 2012). Verscheidene bronnen bevestigen deze stelling en voegen hieraan toe dat familiebedrijven verschillen van niet-familiebedrijven in hun grotere neiging om bij het nemen van strategische beslissingen rekening te houden met zowel economische als niet-economische doelen (Chrisman et al., 2004; Kotlar, Fang, De Massis, & Frattini, 2014; Molly et al., 2018). Een belangrijke vermelding hierbij is dat bedrijven met een vergelijkbaar niveau van familiale betrokkenheid toch zeer verschillende doelen kunnen stellen (Chua et al., 2017). Dit omdat families zeer divers zijn in termen van structuren, waarden en interactiepatronen (Cabrera-Suárez et al., 2014). Zo kunnen de gevoelens, emoties en relaties binnen een familie variëren van bedrijf tot bedrijf, maar ook doorheen de tijd (Cabrera-Suárez et al., 2014; De Massis, Chirico, Kotlar, & Naldi, 2014). Familiebedrijven kunnen dan ook verschillen in het belang dat er gehecht wordt aan familiegerichte doelen (Chrisman et al., 2013; Kotlar et al., 2014). Bijgevolg zijn familiebedrijven geen homogene groep met congruente belangen en ook niet identiek omtrent organisatorische kenmerken en gedragingen (Berrone et al., 2012; Chrisman et al., 2013). Familiebedrijven vertegenwoordigen een zeer heterogene groep met verschillende niveaus van familiale betrokkenheid en emotionele binding (Basco, 2017; Berrone et al., 2012; Cabrera-Suárez et al., 2014). Hieruit vloeit voort dat ook de doelen van familiebedrijven heterogeen kunnen zijn (Basco, 2017). Daarnaast kan het niveau van betrokkenheid verhoogd worden door de oprichter van het

familiebedrijf. Deze kan namelijk de bedrijfsvisie, cultuur en historische context van het familiebedrijf overbrengen op zijn/haar familiale en niet-familiale werknemers. Zo zal de band tussen de werknemers en het bedrijf versterkt worden en bijgevolg het niveau van betrokkenheid van de werknemers in het familiebedrijf verhoogd worden (Memili, Welsh, & Luthans, 2013).

Verder blijkt uit beide theorieën dat er variaties in de doelen kunnen zijn. Hierdoor wordt verondersteld dat de waarneembare verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en tussen typen familiebedrijven veroorzaakt worden door deze specifieke doelstellingen en motivaties (Basco, 2017; Berrone et al., 2012; Chrisman et al., 2005; Chrisman et al., 2013; Molly et al., 2018). Andere literatuur voegt hier echter aan toe dat de variaties in doelen ook te wijten kunnen zijn aan andere factoren. Zo is de context waarin het bedrijf zich bevindt belangrijk voor de doelen die er gesteld worden. Binnen de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen vier categorieën van de context. Ten eerste is de individuele keuze en de omgeving waarin beslissingen genomen worden van belang. Deze context beïnvloedt de individuele doelen en bijgevolg ook de manier waarop doelen in het bedrijf gevormd en geïmplementeerd worden. Ten tweede hebben factoren op organisatieniveau zoals eigendom, bestuur en middelen een belangrijke impact op de doelen die gesteld worden. Ten derde zijn ook de sector en de culturele instellingen waarin het bedrijf actief is van belang. Ten vierde hebben factoren die leiden tot veranderingen in de organisationele of institutionele context van het bedrijf invloed op de doelen. Zo kunnen overnames of fusies een belangrijke invloed hebben op veranderingen in de organisatiedoelstellingen. Bijgevolg kunnen organisationele doelstellingen ten gevolge van veranderingen in interne of externe factoren veranderen doorheen de tijd en zijn doelen dus dynamisch (Kotlar, Massis, Wright, & Frattini, 2018). Binnen deze paper zullen voorgaande contextuele verschillen echter buiten beschouwing gelaten worden. Er zal bijvoorbeeld niet nagegaan worden welke verschillen in doelstellingen er tussen sectoren mogelijk zijn. Wel zal er binnen deze paper gefocust worden op de algemene doelen in familiebedrijven en niet-familiebedrijven en wat deze drijft. De belangen en variaties in deze doelstellingen zullen doorheen deze paper uitgebreider besproken worden. Meer specifiek zal dit gedaan worden door een onderscheid te maken tussen de financiële en niet-financiële doelen van beide bedrijven.

3 Financiële doelen

Allereerst worden de financiële doelen, ook wel economische doelen genoemd, besproken. Belangrijk hierbij is dat er een overlap kan zijn omtrent de economische doelen in familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Zo streven beide soorten bedrijven vaak naar winstmaximalisatie, hogere financiële waarde en een groter marktaandeel (Molly et al., 2018). Verder kunnen de financiële doelen verhogingen van het eigen vermogen en dividenden omvatten (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Dergelijke doelen omtrent de winstgevendheid spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming van familiebedrijven. Dit omdat economisch succes noodzakelijk is voor de levensvatbaarheid van het bedrijf, het behouden van controle over het bedrijf en het behalen van niet-economische doelen (Chrisman & Patel, 2012; Gomez-Mejia, Makri, & Kintana, 2010). Deze niet-economische doelen

zullen later uitgebreid aan bod komen. Daarnaast heeft winstgevendheid invloed op het vermogen van de familieleden om aan hun individuele behoeften te voldoen, op het beschermen van hun identiteit en op het beschermen van hun emotionele relaties met hun familieleden binnen het bedrijf (Kotlar et al., 2014). Bijgevolg staan doelen die verband houden met het voortbestaan van het bedrijf, zoals winstgevendheid, hoog op de agenda van familiebedrijven (Chrisman & Patel, 2012; Kotlar et al., 2014). Daarnaast kan het risico op bedrijfsfalen, dat gepaard gaat met winstgevendheid onder het referentiepunt, als een ernstige bedreiging worden beschouwd (Chrisman & Patel, 2012; Gomez-Mejia et al., 2010). Hoewel economische doelen dus belangrijk zijn voor een familiebedrijf is het onrealistisch om aan te nemen dat winstmaximalisatie de hoofddoelstelling van een familiebedrijf is (Westhead & Cowling, 1997; Zellweger et al., 2013).

Daarnaast kan de raad van bestuur van een familiebedrijf, indien er veel buitenstaanders in zetelen, de organisatie onder druk zetten om de niet-economische belangen in evenwicht te brengen met de economische belangen. Het doel hiervan is om het bedrijf uit te breiden of op korte termijn winst te behalen (Molly et al., 2018). Dit stemt overeen met de mogelijke doelstellingen omtrent winstgevendheid in niet-familiale bedrijven. Leaders in dergelijke bedrijven kunnen namelijk door hun bestuur onder druk gezet worden om snel resultaten te boeken. Hierdoor kan de vrijheid van het bedrijf om langetermijnactiviteiten te starten en investeringen te doen met een vertraagde terugverdientijd beperkt worden (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Dergelijke investeringen met een vertraagde terugverdientijd, ook wel investeringen in *research and development* genoemd, worden binnen de literatuur verder verklaard. *Research and development*, afgekort als *R&D*, kan opgesplitst worden in verschillende activiteiten. Zo kunnen bedrijven investeren in product *R&D* of proces *R&D*. Product *R&D* wordt gedefinieerd als "R&D gericht op het verbeteren van de kwaliteit van bestaande producten en het creëren van nieuwe producten" (Saha, 2014, p. 484). Proces *R&D* wordt gedefinieerd als "R&D gericht op het verbeteren van bestaande processen en het creëren van nieuwe processen om de kosten voor het maken van bestaande en nieuwe producten te verlagen" (Saha, 2014, p. 484). Het is voor bedrijven natuurlijk ook mogelijk om in beide *R&D*-activiteiten tegelijkertijd te investeren (Saha, 2014). Zulke investeringen kunnen leiden tot nieuwe programma's voor productontwikkeling, stromen van nieuwe technologische competenties naar het bedrijf, het op de hoogte blijven van de nieuwste technologische ontwikkelingen en de kans vergroten om producten en diensten te ontwikkelen die nieuw zijn op de markt. Daarnaast kunnen hogere *R&D*-investeringen productieprocessen verbeteren, het verbruik van grondstoffen en componenten verlagen en bijgevolg de afhankelijkheid van het bedrijf van haar leveranciers verlagen (Kotlar et al., 2014).

Eerder werd al geconcludeerd dat strategische beslissingen in familiebedrijven gedreven worden door familiegerichte niet-economische doelen (Kotlar et al., 2014). Dit heeft tot gevolg dat familiebedrijven minder in *R&D* investeren dan niet-familiebedrijven (Chrisman et al., 2013; Classen, Carree, Van Gils, & Peters, 2013). Familiegerichte doelen leiden er namelijk toe dat familiale managers *R&D*-investeringen minimaliseren, omdat zulke investeringen worden gezien als onzeker en dus strijdig zijn met de familiale doelen in verband met het voortbestaan van het bedrijf (Kotlar et al., 2014; Worek, De Massis, Wright, & Veider, 2018). Bijgevolg levert het bestaan van meerdere doelen zeer variabel *R&D*-investeringsgedrag op. Andere literatuur suggereert echter dat

winstgevendheid één van de belangrijkste drijfveren is omtrent variaties in *R&D*-investeringen. Zo zullen managers in familiebedrijven meer *R&D*-investeringen doen wanneer doelstellingen omtrent rendabiliteit niet behaald worden. Managers worden dan gemotiveerd om risico's te accepteren die verbonden zijn met *R&D*-investeringen (Kotlar et al., 2014). Wanneer er in familiebedrijven toch beslist wordt om zulke investeringen te doen, kan familiale betrokkenheid innovatie vergemakkelijken. Zo zal hun bestuursstructuur zorgen voor een snelle en effectieve implementatie van een strategie voor deze innovatie (Chrisman et al., 2013). Bijgevolg kan familiale controle een bron van comparatief voordeel zijn voor een bedrijf, waardoor superieure economische resultaten behaald kunnen worden ten opzichte van de niet-familiale tegenhangers (Bertrand & Schoar, 2006). Echter brengen *R&D*-investeringen ook aanzienlijke kosten met zich mee en vragen ze om organisatorische stabiliteit en legitimiteit (Kotlar et al., 2014). Uit het voorgaande blijkt dat er omtrent *R&D*-investeringen in familiebedrijven een contradictie binnen de literatuur te vinden is. Dit zal verder onderzocht worden binnen het empirisch gedeelte van dit onderzoek.

4 Niet-financiële doelen

Vervolgens zijn er de niet-financiële, ook wel niet-economische doelen genoemd. Deze worden gedefinieerd als "doelen die geen directe tastbare geldwaarde hebben en zich voordoen op familie- of bedrijfsniveau" (Zellweger et al., 2013, p. 232). Gedragstheorieën stellen dat deze niet-financiële doelen de waarden, attitudes en intenties van de dominante besluitvormingscoalitie van een bedrijf weerspiegelen (Chrisman et al., 2012). Hoewel alle soorten bedrijven niet-financiële doelen nastreven, stellen alleen familiebedrijven niet-financiële doelen op die verband houden met de identiteit van de familie (Zellweger et al., 2013). Naarmate de familie meer ingebed raakt in het runnen van het bedrijf is de kans groter dat een familiale agenda het overneemt van de zakelijke agenda (Kotlar & De Massis, 2013; Villanueva & Sapienza, 2009). Deze familiale agenda wordt doorheen de literatuur gedefinieerd als "hetgeen de familie graag zou willen bereiken via het familiebedrijf" (Villanueva & Sapienza, 2009, p. 1193). Dergelijke agenda omvat vaak doelen die buiten de bedrijfsdoelstellingen van het familiebedrijf liggen (Villanueva & Sapienza, 2009).

Verder kunnen dergelijke niet-financiële overwegingen betrekking hebben op het bedrijf, de familie of de eigenaar (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Allereerst kunnen niet-financiële doelen op het bedrijfsniveau elementen omvatten zoals verantwoordelijke werkwijzen van werknemers, vertrouwensrelaties met leveranciers en klanten, milieuacties, sociale prestaties van het bedrijf en ondersteuning voor de lokale gemeenschap (Zellweger & Nason, 2008; Zellweger et al., 2013). Doelen zoals het bieden van producten aan de hoogste kwaliteit kunnen hierbij ook een rol spelen (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Daarnaast kunnen niet-financiële doelen op het familiale niveau elementen omvatten zoals trots zijn op het bedrijf, een gunstige familiestatus in de gemeenschap, het behoud van eigenaarschap, het behoud van controle over het bedrijf, harmonie tussen familieleden, loyaliteit, respect en het bieden van werk aan familieleden ongeacht hun kwaliteiten (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Molly et al., 2018; Sorenson, 2016; Zellweger & Nason, 2008; Zellweger et al., 2013). Ten slotte kunnen niet-financiële doelen op het niveau van de eigenaar

betrekking hebben op het verkrijgen van een positieve en gunstige reputatie binnen de gemeenschap. Deze niet-financiële doelen van de eigenaar komen het bedrijf echter niet altijd ten goede (Astrachan & Jaskiewicz, 2008).

Uit het voorgaande blijkt dat veel verschillende aspecten aan bod kunnen komen bij het opstellen van de doelen binnen een bedrijf (Kotlar & De Massis, 2013). Bijgevolg kunnen de niet-financiële doelstellingen van bedrijven niet als homogeen beschouwd worden (Cabrera-Suárez et al., 2014; Kotlar & De Massis, 2013). Het nastreven van meerdere doelen is ook eerder de norm dan een uitzondering. Bovendien wordt niet aan alle doelen evenveel belang gehecht. Dit leidt ertoe dat de doelen hiërarchisch gestructureerd zijn. Daarnaast zijn er ook verschillende niveaus van doelen mogelijk die variëren van meer abstracte doelen tot zeer specifieke doelen (Gagné, 2018; Unsworth, Yeo, & Beck, 2014). Om de doelen in kaart te brengen, zullen eerst de niet-financiële doelen besproken worden die beide soorten bedrijven kunnen nastreven. Daarna zal er ingegaan worden op de specifieke doelstellingen die familiebedrijven bijkomend kunnen stellen.

4.1 Niet-familiebedrijven

Zoals net vermeld stellen niet-familiebedrijven niet-financiële doelen. Enkele voorbeelden hiervan zijn het vervullen van de noden van de gemeenschap, het opbouwen van positieve arbeidsrelaties, het verbeteren van het publieke imago en goed burgerschap (Kotlar et al., 2018). Binnen de literatuur wordt allereerst een onderscheid gemaakt tussen twee soorten niet-economische doelen, namelijk *family objectives* en *community objectives*. De *family objectives* hebben betrekking op de belangen van de familie van de eigenaar, ondanks dat deze familieleden geen hoofdzakelijk deel van het bedrijf bezitten zoals bij familiebedrijven (Randolph, Alexander, Debicki, & Zajkowski, 2019). De literatuur omtrent deze *family objectives* in niet-familiebedrijven is echter beperkt. Met het empirisch gedeelte van dit onderzoek zal getracht worden hier meer kennis over te verzamelen.

Daarnaast zijn er de *community objectives*. Deze hebben betrekking op het welzijn van andere belanghebbenden van het bedrijf. Het gaat hier vooral om de gemeenschap waar het bedrijf zich in bevindt (Randolph et al., 2019). Een voorbeeld hiervan kan het nastreven van *sustainable corporate finance* zijn. Dit wordt binnen de literatuur gedefinieerd als "een financieel beleid dat streeft naar een drievoudige prestatiemeting met menselijke factoren die kiezen voor het maximaliseren van multidimensionale voorkeursfuncties" (Soppe, 2004, p. 221). Deze drievoudige prestatiemeting houdt in dat er rekening gehouden wordt met de *people*-, *planet*- en *profit*-dimensies (Palmer & Flanagan, 2016). De *people*-dimensie heeft betrekking op de mensheid (Isaksson, Garvare, & Johnson, 2015). Meer specifiek heeft dit betrekking op doelen in verband met interne en/of externe stakeholders. Uit onderzoek is gebleken dat de meest voorkomende doelen bij *people* betrekking hebben op gezondheid en veiligheid, maar ook doelen omtrent mensenrechten en diversiteit kunnen onder deze dimensie vallen (Palmer & Flanagan, 2016). Daarnaast heeft de *planet*-dimensie betrekking op de natuur (Isaksson et al., 2015). De meest voorkomende doelen van *planet* hebben betrekking op het hechten van belang aan emissie, afvalwater en afval in het algemeen. Verder heeft

profit betrekking op winst maken. De meest voorkomende doelen hierbij hebben betrekking op het nastreven van langetermijn financiële prestaties en het behouden van aandeelhouderswaarde. De *profit*-dimensie is dan ook gerelateerd met de financiële doelen, die eerder al besproken werden. Belangrijk hierbij te vermelden is dat het nastreven van doelen omtrent *people of planet* ook de *profit* kan verbeteren. Zo kan het verminderen van verwondingen binnen de *people*-dimensie zorgen voor een gezonder en productiever personeelsbestand, wat op zijn beurt kan zorgen voor een betere *profit*. Het verminderen van het energieverbruik binnen de *planet*-dimensie kan dan weer zorgen voor lagere energiekosten, wat dus ook een positieve invloed kan hebben op de *profit*-dimensie. Hieruit blijkt dat de drie dimensies niet apart van elkaar gezien moeten worden, maar gecorreleerd aan elkaar kunnen zijn. Opmerkelijk is echter dat duurzaamheid in vele gevallen nog enkel gekoppeld wordt aan milieu-initiatieven waardoor er dan ook veel waarde gehecht wordt aan de dimensie *planet* (Palmer & Flanagan, 2016). Het doel van het beleid bij *sustainable corporate finance* is duurzaamheid en dus het zorgen voor toekomstige generaties (Soppe, 2004). Specifiek gaat het hier om "het voldoen aan de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen" (Palmer & Flanagan, 2016, p. 29). Het gaat hier om toekomstige generaties in het algemeen en is dus niet te verwarren met de toekomstige generaties in een familiebedrijf (Soppe, 2004). Dergelijke doelstellingen worden ook beschreven aan de hand van de term *corporate social responsibility*, oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit wordt gedefinieerd als "de verplichtingen van het bedrijf om de belangen van de samenleving waarin het opereert te beschermen" (Sindhu et al., 2020, p. 50). Steeds meer bedrijven implementeren zulke doelstellingen. Bijgevolg heeft een groot deel van de bedrijven wereldwijd lijsten omtrent duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld om tegemoet te komen aan de toenemende verwachtingen van de stakeholders in verband met aansprakelijkheid en transparantie. Duurzaamheidsrapporten zijn dan ook een veelgebruikte manier om de duurzaamheidsdoelstellingen openbaar te maken. Op die manier hebben de stakeholders meer vertrouwen in de duurzaamheidsintenties van de bedrijven (Palmer & Flanagan, 2016). Hieruit blijkt dat dergelijke doelstellingen een significante rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf (Becherer & Helms, 2014).

Belangrijk hierbij te vermelden is dat de druk om duurzaamheidsdoelstellingen na te streven groter is bij grote bedrijven dan bij kleine bedrijven. Dit omdat grote bedrijven vaak publieke bedrijven zijn die moeten voldoen aan de noden van een groter aantal aandeelhouders en stakeholders. Bijgevolg zullen zij door de media en publieke opinie meer gemotiveerd zijn om duurzaamheidsdoelstellingen na te streven. Kleine bedrijven daarentegen zijn eerder privaat of moeten slechts voldoen aan de noden van enkele aandeelhouders (Becherer & Helms, 2014). Daarnaast hebben kleine bedrijven mogelijk niet voldoende budget of tijd om aan duurzame ontwikkeling te doen (Becherer & Helms, 2014; Walker & Preuss, 2008). Bijgevolg is er een verschil in het stellen en nastreven van duurzaamheidsdoelstellingen tussen beide bedrijven. Echter kunnen bij kleine bedrijven wel dezelfde drijvers plaatsvinden als bij grote bedrijven om dergelijke doelstellingen na te streven. Zo zijn ook voor hun de lokale stakeholders, hun reputatie in de gemeenschap en hun geografische reikwijdte van belang. Daarnaast kan ook de leeftijd en expertise van het bedrijf een invloed hebben op de mate waarin duurzaamheidsdoelstellingen nagestreefd worden. Bedrijven met meer expertise zijn

namelijk in staat om de milieuproblemen beter te begrijpen, alsook om geschikte strategieën te ontwikkelen en beslissingen te nemen (Becherer & Helms, 2014). Echter zijn niet alleen dergelijke stakeholders in staat om druk uit te oefenen op een bedrijf om sociale doelstellingen te stellen (Miller, Eden, & Li, 2020). Zo trachten ook beleidsmakers bedrijven te engageren om sociale doelen na te streven (Stephan, Andries, & Daou, 2019). Veel landen hebben namelijk een regelgeving die vereist dat bedrijven zich met een minimaal niveau van activiteiten omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen bezig houden. Dit voornamelijk op gebieden zoals milieu en sociaal welzijn (Miller et al., 2020). Zo kunnen er innovatieve oplossingen worden ontwikkeld die later het maatschappelijk belang ten goede zullen komen (Stephan et al., 2019).

Verder worden investeerders in dit tijdperk van dynamische en hevige concurrentie grotendeels aangetrokken door de reputatie van het bedrijf. Dit omdat de meeste investeerders geloven dat goede investeringen afkomstig zijn van goede bedrijven (Sindhu et al., 2020). Reputatie wordt door Zellweger et al. (2013) gedefinieerd als "de feedback die een bedrijf ontvangt van zijn belanghebbenden omtrent zijn identiteitsclaims" (p. 237). Naast de *family* en *community objectives* kan dus ook het nastreven van een gunstige reputatie een belangrijk niet-financieel doel zijn bij, in dit geval, niet-familiebedrijven. Dit doel hangt echter sterk samen met de *community objectives*. De sociale kijk van de organisatie heeft namelijk invloed op de perceptie van de stakeholders en op het imago van het bedrijf (Sindhu et al., 2020). Het nastreven van duurzaamheidsdoelstellingen kan bijgevolg een positieve invloed hebben op de reputatie van het bedrijf (Rehman, Khan, & Rahman, 2020). Een positieve reputatie op vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan het bedrijf differentiëren van andere bedrijven, die enkel een minimum aan dergelijke activiteiten vervullen (Miller et al., 2020). Op lange termijn kan het investeren in sociale initiatieven namelijk zorgen voor een goed merkimago en sterkere relaties met de stakeholders. Dit kan op zijn beurt de loyaliteit van de klanten bevorderen en ertoe leiden dat de stakeholders bijvoorbeeld voor mond-tot-mondreclame gaan zorgen (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010). Een verbeterd sociaal imago in de gemeenschap kan dus resulteren in een verbeterd bedrijfsimago, wat op zijn beurt economische voordelen met zich mee kan brengen (Sindhu et al., 2020). Dit kan een positief effect hebben op de prestaties van het bedrijf. Door deze positieve gevolgen kunnen bedrijven nog meer geneigd zijn om duurzaamheidsdoelstellingen na te streven en daar dus meer in te investeren (Rehman et al., 2020). Bedrijven met een gunstige reputatie zullen hun reputatie dan ook proberen behouden (Haleblian, Pfarrer, & Kiley, 2017). Hieruit blijkt dat het belangrijk is om de stem van de stakeholder op te nemen in de strategische planning (Sindhu et al., 2020).

4.2 Familiebedrijven

Nu zal er ingegaan worden op de specifieke doelstellingen die familiebedrijven kunnen stellen. Zoals eerder vermeld kunnen de niet-financiële doelen van familiebedrijven sterk verschillen van de niet-financiële doelen van niet-familiebedrijven. Dit doordat alleen familiebedrijven niet-financiële doelen stellen die verband houden met de identiteit van de familie (Zellweger et al., 2013). De familiale doelen zijn afhankelijk van de ideologie, moraliteit, macht en persoonlijke karakteristieken van de

familieleden (Cabrera-Suárez et al., 2014). Bijgevolg kunnen macht, sentiment en emotionele problemen van de familie een grote invloed hebben op de beslissingen van het management (Westhead et al., 2016). De doelen en het gedrag van de familiale eigenaren kunnen een sterke invloed hebben op het bedrijf en zijn cruciaal om de totale bedrijfswaarde te begrijpen (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Chrisman et al., 2012; Chrisman & Patel, 2012). Daarnaast zijn ook andere familieleden op basis van hun positie in het bedrijf in staat om de doelstellingen van het bedrijf te veranderen op basis van hun eigen doelstellingen (Basco, 2017; Kotlar & De Massis, 2013). Strategische besluitvorming wordt dan ook sterk beïnvloed door de familie (Cabrera-Suárez et al., 2014). Hierdoor kan een familiebedrijf gezien worden als een middel dat een familie in staat stelt haar financiële en niet-financiële doelen te bereiken en zo het nut van de eigenaar te maximaliseren (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Wanneer de eerdergenoemde familiale agenda de bovenhand neemt, zal de familie haar eigen doelen proberen te bereiken ten koste van andere belanghebbenden (Villanueva & Sapienza, 2009). Echter kunnen zulke niet-financiële overwegingen zowel een bijdrage leveren als afbreuk doen aan de waarde van het bedrijf (Astrachan & Jaskiewicz, 2008).

4.2.1 Drijvende krachten

Doorheen de literatuur worden een aantal drijvende krachten achter de doelen en gedragingen van familiebedrijven geïdentificeerd. Allereerst wordt altruïsme als een drijvende kracht gezien (Chrisman et al., 2005; Corbetta & Salvato, 2004). Altruïsme wordt binnen de literatuur gedefinieerd aan de hand van vier karakteristieken. Ten eerste gaat het bij altruïsme om het vergroten van het welzijn van een andere persoon en niet het eigen welzijn. Ten tweede gaat het hierbij om een gebeurtenis of gedrag dat vrijwillig gebeurt. Ten derde is het de intentie bij altruïsme om iemand anders te helpen. Ten vierde wordt er bij altruïstisch gedrag geen beloning verwacht (Steinberg, 2010). Voorgaande kenmerken van altruïsme komen bijvoorbeeld voor bij de ouder-kindrelatie die ingebed is in familiebedrijven (Corbetta & Salvato, 2004). Altruïsme dwingt ouders namelijk om voor hun kinderen te zorgen, alsook moedigt het familieleden aan om rekening te houden met elkaar. Bijgevolg bevordert het de loyaliteit en toewijding aan zowel de familie als aan het bedrijf (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003b). Een hoge mate van altruïsme heeft dan ook een grote invloed op het gedrag van de leden en op de relaties binnen een familiebedrijf (Corbetta & Salvato, 2004). Daarnaast zijn familiale waarden met betrekking tot eerlijkheid, sociale rechtvaardigheid en vrijgevigheid drijvende krachten. Hierbij wordt eerlijkheid gedefinieerd als "de afwezigheid van *freeriding*", sociale rechtvaardigheid als "een beperking die een minimum levensstandaard garandeert voor het minst productieve familielid" en vrijgevigheid als "alles boven dat minimum" (Chrisman et al., 2005, p. 567). Verder kan het creëren van een onderscheidende en blijvende familie een drijvende kracht zijn. Het kan namelijk een manier zijn om de erfenis, die de ene generatie aan de andere overlaat, te conceptualiseren. Het werken aan relationele conflicten binnen familiebedrijven kan in dit opzicht van bijzonder belang zijn zodat de creatie van de onderscheidende en blijvende familie niet tegengewerkt wordt (Chrisman et al., 2005). Uit voorgaande drijvende krachten blijkt dat familiebedrijven door meer worden gedreven dan enkel financiële aspecten (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2018). Zo is ook de afkeer van het verlies aan *socioemotional wealth*,

afgekort als *SEW*, een belangrijke primaire drijfveer van de strategische gedragingen en doelen van familiebedrijven (Chrisman & Patel, 2012). Wat dit precies inhoudt en hoe dit een drijfveer kan zijn, zal hieronder verder besproken worden.

4.2.2 Socioemotional wealth

Socioemotional wealth is de belangrijkste onderscheidende factor van een familiebedrijf ten opzichte van een niet-familiebedrijf. Het wordt gedefinieerd als "de niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie" (Berrone et al., 2012, p. 259; Vandekerckhof et al., 2018, p. 648; Zellweger et al., 2013, p. 229). Hoe deze *SEW*-doelen van de eigenaren en managers van familiebedrijven ontstaan, hangt af van de verschillende fases waarin het familiebedrijf zich bevindt. In de eerste fase, namelijk *founder firm*, is het de prioriteit dat het bedrijf zal worden doorgegeven aan de volgende generatie. Dit zal mede mogelijk gemaakt worden door de personen die het bedrijf draaiende houden. De oprichter van het familiebedrijf heeft in deze fase bijgevolg een sterke band met deze personen en met het bedrijf zelf. Echter heerst er in deze fase een gebrek aan middelen. De oprichter kan hiervoor de hulp inroepen van andere familieleden, die op verschillende vlakken een goedkope hulp kunnen bieden met hun mogelijk economische ervaring. De volgende fase is de *postfounder family firm*. In deze fase gaat de oprichter weg en nemen andere leden van de familie, die nog steeds een hoge emotionele betrokkenheid hebben, het roer over. Dankzij een opgebouwde reputatie, meer expertise en meer middelen is het bedrijf nu groter dan voorheen. Echter kunnen broers en zussen in deze fase met elkaar concurreren, omdat enkelen onder hen meer betrokken zijn dan anderen in het bedrijf en hun eigen doelen het groter doel van het bedrijf kunnen ondermijnen. Zo willen enkelen mogelijk groeien in het bedrijf terwijl anderen voornamelijk dividenden willen verkrijgen. Ten slotte is er de *cousin consortia*. In deze fase wordt het al wat ingewikkelder. Zowel neven en nichten als aangetrouwde familie betreden nu het bedrijf en dat kan voor conflicten zorgen. Op vlak van *SEW* betekent dit dat niet iedereen zich nog even sterk geïdentificeerd voelt met het familiebedrijf. Zo is het mogelijk dat bepaalde betrokkenen alleen nog voor het financieel gewin in het bedrijf zitten. Het bereiken van deze fase betekent wel dat het familiebedrijf al in een ver stadium zit (Le Breton-Miller & Miller, 2013). Uit voorgaande verschillende fases blijkt dat *SEW* en de bijbehorende doelen evolueren naarmate het bedrijf generaties doorloopt. Hierdoor zal ook het belang van de verschillende dimensies van *SEW* variëren naarmate bedrijven overgaan op de volgende generatie (Berrone et al., 2012). Wat deze verschillende dimensies precies inhouden, zal later in deze paper aan bod komen.

Familiebedrijven zijn, zoals net vermeld, gemotiveerd door en toegewijd aan het behoud van *socioemotional wealth* (Berrone et al., 2012). Eventuele winsten of verliezen op vlak van *SEW* vertegenwoordigen dan ook belangrijke strategische keuzes en beleidsbeslissingen, die niet kunnen worden verklaard door een economisch referentiepunt of een financiële logica (Berrone et al., 2012; Kotlar & De Massis, 2013). *SEW* vormt dus een belangrijk niet-economisch referentiepunt voor besluitvorming. Omwille van het belang van *socioemotional wealth* werd er een model hieromtrent gecreëerd. Het desbetreffende model is een uitbreiding van de *behavioral agency theory*.

Fundamenteel hierbij is het idee dat bedrijven keuzes maken afhankelijk van het referentiepunt van de dominante opdrachtgevers, ook wel *principals* genoemd, van het bedrijf. Deze *principals* nemen beslissingen op dergelijke manier dat het opgebouwde vermogen in het bedrijf behouden blijft. Bij *family principals* wordt de nadruk op het behoud van *SEW* van cruciaal belang. Om die reden beoordelen familiale eigenaren problemen in termen van hoe de acties de *socioemotional wealth* zullen beïnvloeden. Volgens het model betekent elke bedreiging voor *SEW* dat de familie zich in een verliesmodus bevindt. De familieleden zullen bijgevolg strategische keuzes maken, die niet door economische logica gedreven worden, om deze potentiële verliezen te voorkomen (Berrone et al., 2012). Familieleden zullen namelijk risicovolle beslissingen nemen die *socioemotional wealth* behouden, zelfs als wordt verwacht dat die beslissingen de economische rijkdom op lange termijn verminderen. Ook vermijden ze risicovolle beslissingen die de economische rijkdom op de lange termijn zouden kunnen vergroten, maar de *socioemotional wealth* kunnen verminderen (Chrisman & Patel, 2012). Dergelijke beslissingen zullen ze zelfs nemen als de doelstellingen ten koste zouden gaan van andere *principals* die niet van deze *SEW* mee profiteren. Voor de familiehoofden heeft risico-aversie voor *socioemotional wealth* dan ook voorrang op risico-aversie voor financiële verliezen (Berrone et al., 2012). Zulke niet-financiële doelen zijn een sterke stimulans voor families om te handelen voor het langetermijnbelang van het bedrijf en al haar stakeholders (Cabrera-Suárez et al., 2014; Lumpkin & Brigham, 2011). Hierdoor zullen familiebedrijven eerder een langetermijnperspectief hanteren dan niet-familiebedrijven, wat zorgt voor hogere en betere financiële uitkomsten alsook voor competitieve voordelen in familiebedrijven (Memili et al., 2013). Bijgevolg zijn familiebedrijven met een dergelijk perspectief financieel effectiever en sterker dan bedrijven met een kortetermijnperspectief (Lumpkin & Brigham, 2011).

De eerdergenoemde dimensies van *socioemotional wealth* bestaan uit familiale controle en invloed, identificatie van familieleden met het bedrijf, bindende sociale banden, emotionele gehechtheid van familieleden en de hernieuwing van familiale banden door het voortbestaan van de familiale dynastie (Berrone et al., 2012; Cabrera-Suárez et al., 2014; Vandekerckhof et al., 2018). Deze dimensies zullen doorheen deze paper verder toegelicht worden. Als eerste dimensie wordt het behoud van controle en invloed over het bedrijf besproken. Deze controle kan uitgeoefend worden door de oorspronkelijke stichter van het bedrijf of door de dominante familiale coalitie. Daarnaast kan controle over het bedrijf zowel direct als indirect uitgeoefend worden. Directe controle heeft betrekking op het zijn of benoemen van de *CEO* of voorzitter van de Raad van Bestuur. Indirecte controle daarentegen heeft betrekking op deel uitmaken van of het benoemen van de leden van het top managementteam. Verder is dergelijke controle en invloed formeel indien het voortkomt uit een sterke eigendomspositie en informeel indien het voortkomt uit status of charisma (Berrone et al., 2012; Cleary, Quinn, & Moreno, 2019). Het is niet ongevoel dat familiale eigenaren meerdere rollen in het bedrijf op zich nemen om zo formele en informele controle uit te oefenen. Dit omdat het behoud van controle en invloed over het bedrijf nodig is om het behoud van *SEW* te bereiken. Het nastreven van *SEW* vergroot de kans dat familiale eigenaren de controle en invloed over het bedrijf in stand houden, ongeacht de financiële overwegingen (Berrone et al., 2012). Bijgevolg ontstaat er een risico op het aannemen van familieleden die niet geschikt zijn om in het bedrijf te werken. Dit risico komt voort uit het altruïstisch handelen van familieleden, zoals reeds werd toegelicht (Lubatkin,

Schulze, Ling, & Dino, 2005). Zulke aangeworven familieleden kunnen de doelen die het bedrijf wenst te behalen immers belemmeren, omdat ze niet over de nodige capaciteiten voor de job beschikken (Kim & Gao, 2013; Lubatkin et al., 2005). Daarnaast kan dit leiden tot het aannemen van familieleden die zullen *freeriden* in het bedrijf. Hieruit blijkt dat altruïsme nadelig kan zijn voor het bedrijf indien de familieleden, die aangenomen worden, niet presteren in het bedrijf. Altruïstisch gedrag kan daarentegen ook positieve gevolgen hebben. Zo kan het aanwerven van kinderen door hun ouders zorgen voor een sterke identiteit en band met het bedrijf. Dergelijke kinderen zijn vaak opgegroeid met het bedrijf, waardoor ze weten waar het bedrijf voor staat. In dit opzicht kan altruïsme voor loyaliteit zorgen op lange termijn (Lubatkin et al., 2005).

Hierop verdergaand is er de tweede dimensie in verband met de identificatie van familieleden met het bedrijf. Sociale identificatie wordt door Cabrera-Suárez et al. (2014) gedefinieerd als "het proces waarbij individuen zichzelf zien als één met een groep mensen die dienen als referentiekader voor hun waarden, doelen en normen" (p. 290). Het geeft aan in welke mate een individu zijn lot beschouwt als verweven met een specifieke groep op een zodanige manier dat hij/zij het succes of falen ervan ervaart als het zijne. Hoe hoger de graad van identificatie van familieleden met het bedrijf, hoe groter het belang van de niet-financiële doelen in het besluitvormingsproces van het familiebedrijf. Bijgevolg is de invloed van familiale relaties op het belang dat aan niet-financiële doelen gehecht wordt, afhankelijk van de mate van sociale identificatie met het bedrijf (Cabrera-Suárez et al., 2014). Daarnaast heeft groepsidentificatie een krachtig effect op de bereidheid van leden om hun persoonlijk gewin te beperken om het algemeen welzijn te behouden. Familieleden zullen namelijk motivatie hebben om het bedrijf te helpen bloeien, en dus hun tijd en middelen aan het bedrijf willen besteden, indien de familie de identiteit van het bedrijf draagt. Dit kan door een gevoel van eenheid onder de familieleden te creëren dat hen leidt naar het toewerken van organisatiedoelen. Wanneer individuen zich identificeren met een bepaalde sociale groep hebben ze namelijk de neiging om zich te gedragen op een manier die gunstig is voor de groep. Dergelijke groepsidentificatie kan verder versterkt worden door familiebanden en gedeelde ervaringen. Dit helpt op zijn beurt om zich te identificeren met een reeks gemeenschappelijke doelen, die verband houden met het vervullen van familiale verplichtingen en het behoud van de familiale reputatie. Familieleden kunnen het stellen van doelen ook aanpakken omtrent wat zij vinden dat nodig is om andere familieleden te helpen, relaties te onderhouden en familiewaarden in de loop van de tijd op te bouwen. Leiders van een familiebedrijf zullen dus beslissingen nemen met het gevoel zorg te dragen voor het familievermogen en de wens om een gezonder en sterker bedrijf door te geven aan toekomstige generaties (Cabrera-Suárez et al., 2014). Belangrijk hierbij is dat de identificatie binnen familiebedrijven mogelijk verder gaat dan zich één voelen met een groep. Zo is er een vervlechting van de identiteit van de familie en het bedrijf mogelijk indien het bedrijf de naam van de familie draagt (Berrone et al., 2012; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Zellweger et al., 2013). Hierdoor hebben familieleden een gevoel van eigenaarschap in het bedrijf en wordt het bedrijf door zowel interne als externe belanghebbenden gezien als een verlengstuk van de familie (Berrone et al., 2012; Cabrera-Suárez et al., 2014). Intern kan dit een aanzienlijke invloed hebben op de houding ten opzichte van de werknemers en interne processen. Daarnaast kan het een invloed hebben op de kwaliteit van de diensten en producten die de familie levert. Extern maakt het familieleden gevoelig

voor het beeld dat ze naar hun klanten, leveranciers en andere externe belanghebbenden uitstralen. Publieke veroordeling zou namelijk emotioneel verwoestend kunnen zijn voor de familieleden zelf. Hierdoor vertonen familiebedrijven een hoger niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen en burgerschap in de gemeenschap en besteden ze bijzonder veel aandacht aan het opbouwen en behouden van een positief familiebeeld en reputatie (Berrone et al., 2012; Cabrera-Suárez et al., 2014; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Vazquez & Vazquez, 2018; Zellweger et al., 2013). Dit stelt familieleden in staat zich goed te voelen over wie ze zijn en wat ze doen, wat bijdraagt aan hun *socioemotional wealth* (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Bijgevolg zullen de verwevenheid van de identiteit en het gevoel van eigenaarschap bepalend zijn voor het belang dat gehecht wordt aan de niet-financiële doelen (Cabrera-Suárez et al., 2014).

Als derde is er de dimensie omtrent de bindende sociale banden. Deze dimensie heeft betrekking op de sociale relaties van familiebedrijven. Familiebedrijven hebben namelijk relaties die verder uitstrekken dan enkel relaties tussen familieleden in het bedrijf (Berrone et al., 2012). Deze relaties kunnen betrekking hebben op loyale leveranciers, ondersteuning van de gemeenschap, liefdadigheidsinstellingen en sportteams (Berrone et al., 2012; Cleary et al., 2019). Bijgevolg is deze dimensie gerelateerd aan de handhaving van het beeld van het bedrijf (Cabrera-Suárez et al., 2014). Zoals net vermeld, zullen familiebedrijven een hoger niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen en burgerschap in de gemeenschap vertonen, alsook besteden ze bijzonder veel aandacht aan het opbouwen en behouden van een positief familiebeeld en reputatie (Berrone et al., 2012; Cabrera-Suárez et al., 2014; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Vazquez & Vazquez, 2018; Zellweger et al., 2013). Om deze reden kan ook het streven naar een gunstige reputatie een *socioemotional wealth goal* zijn. Reputatie geeft aan "in welke mate belanghebbenden een bedrijf bewonderen en vertrouwen in verhouding tot hun verwachtingen en ten opzichte van andere bedrijven" (Deephouse & Jaskiewicz, 2013, p.338). Het opbouwen en behouden van een gunstige reputatie brengt op korte termijn echter kosten met zich mee (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010; Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Deze kosten kunnen gecompenseerd worden door de voordelen van de gunstige reputatie op lange termijn. Als de reputatie van een familiebedrijf gunstig is, kunnen familieleden zich koesteren in de weerspiegelde glorie van het bedrijf (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Het stelt een familielid in staat positief naar het familiebedrijf te kijken, wat bijdraagt aan de waarde van zelfrespect (Cabrera-Suárez et al., 2014; Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Een ander mogelijk voordeel is dat een gunstige reputatie exclusieve beloningen oplevert voor de familieleden. Zo kan dergelijke reputatie bijdragen aan het doel van transgenerationale familiale controle. Meer bekwame familieleden vergroten namelijk het vertrouwen van de belanghebbenden in hen en dus de kans dat het bedrijf zal blijven bestaan (Chrisman et al., 2012; Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Daarnaast kan een gunstige reputatie familiebedrijven beschermen tegen de druk om de praktijken van goed presterende concurrenten na te bootsen. Uit het voorgaande kan besloten worden dat een gunstige reputatie op lange termijn kan bijdragen tot de welvaart en levensduur van een familiebedrijf (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Als de reputatie daarentegen slecht is, schamen familieleden zich mogelijk voor de wandaden van het bedrijf (Berrone et al., 2010). Ten slotte is het belangrijk te vermelden dat de bezorgdheid omtrent de

bedrijfsreputatie afhankelijk is van bedrijf tot bedrijf. Dit kan de verschillen in niet-financiële doelen tussen familiebedrijven verklaren (Zellweger et al., 2013).

De vierde dimensie is de emotionele gehechtheid van familieleden. Het vervagen van de grenzen tussen de familie en het bedrijf leidt tot het doordringen van emoties tot in de organisatie. Bijgevolg kan altruïstisch handelen en/of familieleden als betrouwbaar beschouwen, leiden tot het beïnvloeden van het besluitvormingsproces. De interpersoonlijke banden zijn dan ook complexer en meer ingebed in familiebedrijven. Hierdoor worden conflicterende of disfunctionele relaties mogelijk behouden in de hoop dat ze uiteindelijk terugkeren naar een harmonieuze toestand. In niet-familiebedrijven daarentegen zullen zulke relaties vaak leiden tot een beëindiging van de arbeidsovereenkomst van de betrokken partijen (Berrone et al., 2012; Cleary et al., 2019). Uit het voorgaande blijkt dat *SEW* voor familiehoofden en werknemers een integraal onderdeel van hun leven uitmaakt (Berrone et al., 2012). Familieleden hebben dan ook een uniek intrinsiek verlangen om erkend te worden voor hun gedrag in het familiebedrijf. Dit vormt bewijs voor hun aanzienlijke emotionele investeringen in het familiebedrijf (Berrone et al., 2010). Dergelijke emotionele investeringen zijn in groot contrast met de aandeelhouders buiten de familie of ingehuurde managers en werknemers voor wie de relatie met het bedrijf verder weg is (Berrone et al., 2012).

Als laatste dimensie is er de hernieuwing van familiale banden door het voortbestaan van de familiale dynastie (Cleary et al., 2019). Dit wordt ook beschreven als de transgenerationale intenties van een familiebedrijf. Transgenerationale intenties worden binnen de literatuur gedefinieerd als "intenties tot de overdracht van eigenaarschap en controle over het bedrijf aan leden van de volgende generatie op een niet gespecificeerde datum in de toekomst" (Chrisman & Patel, 2012, p. 978). Deze intenties kunnen tussen familiebedrijven onderling verschillen. Een verschil in intenties tussen familiebedrijven zal leiden tot een variabiliteit in doelen en gedragingen en bijgevolg tot een verschil in tijdshorizon van investeringen (Chrisman & Patel, 2012; Zellweger et al., 2013). Zo willen bepaalde families niet dat hun kinderen het bedrijf overnemen, omdat het een klein bedrijf is dat nauwelijks in het levensonderhoud van de familie voorziet (Zellweger et al., 2013). Andere families daarentegen zien het doorgeven van het bedrijf aan een volgende generatie eerder als de bestaansreden van het bedrijf (Bertrand & Schoar, 2006; Zellweger et al., 2013). Dergelijke families zullen de continuïteit van het bedrijf willen behouden naarmate de positieve resultaten van het bedrijf toenemen (Zellweger et al., 2013). Indien er zulke transgenerationale intenties zijn, streven familiale eigenaren naar onafhankelijk eigenaarschap over het bedrijf (Westhead et al., 2016). Daarnaast zullen dergelijke intenties de tijdlijn waarop beslissingen en investeringen genomen worden verlengen, omdat managers minder snel te maken krijgen met eindscenario's bij hun besluitvorming (Berrone et al., 2012; Chrisman & Patel, 2012). Dit kan leiden tot een afstemming van de economische doelen met de familiale doelen om zo waarde te creëren op lange termijn (Chrisman & Patel, 2012). Hierdoor is de kans kleiner dat *R&D*-investeringen gezien worden als een bedreiging voor de *socioemotional wealth* van de familie. Er kan dus een stimulans zijn om investeringen te doen die de volgende generatie ten goede komen om zo de rendementen op lange termijn te maximaliseren (Bertrand & Schoar, 2006; Chrisman & Patel, 2012; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003a). Dit gecombineerd met de diepgaande kennis van de leidinggevenden, vanwege hun lange ambtstermijn, zorgt voor een betere inschatting van de risico's en strategische investeringen (Le Breton-Miller & Miller, 2006;

Schulze et al., 2003a). Familiebedrijven met transgenerationale intenties kunnen er zelfs voor kiezen om van hun groeikansen af te zien om zo het voortbestaan voor de volgende generatie te verzekeren. Deze doelstelling is echter niet altijd in overeenstemming met de beste langetermijnstrategie. Dit vooral wanneer het families ertoe aanzet buitensporige risicoaversie te vertonen of af te zien van winstgevende uitbreidingsstrategieën of fusies met andere bedrijven (Bertrand & Schoar, 2006). Daarnaast zal er bij zulke transgenerationale intenties een hogere prijs geëist worden voor de eventuele verkoop van het bedrijf aan niet-familiale individuen of organisaties. De eigenaren willen namelijk evenredig gecompenseerd worden voor hun verlies van transgenerationale *socioemotional wealth* (Berrone et al., 2012). Verder zijn transgenerationale intenties een manier voor de familie om doorheen de tijd een stabiel zelfbeeld te behouden (Zellweger et al., 2013). Hierdoor ontstaat er bij de familie een bezorgdheid omtrent de gezondheid en reputatie van het bedrijf, niet alleen voor de komende jaren maar voor de komende decennia. Ze willen het bedrijf namelijk in goede staat achterlaten voor hun erfgenamen, wat bijgevolg weer leidt tot een stimulans voor langetermijninvesteringen (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Zellweger et al., 2013).

Voorgaande transgenerationale intenties kunnen variëren naarmate de grootte van het bedrijf, maar ook doorheen de tijd (Berrone et al., 2012; Le Breton-Miller & Miller, 2013). Zoals eerder besproken, doorloopt een familiebedrijf verschillende fases doorheen de levenscyclus. Bijgevolg kunnen deze fases elk gekenmerkt worden door verschillende intenties of doelen (Le Breton-Miller & Miller, 2013). Zo worden sommige familiebedrijven opgericht met de intentie transgenerationale duurzaamheid te bereiken. Andere (familie)bedrijven daarentegen ontwikkelen deze intenties door de geboorte van een kind bij de eigenaar of wanneer een additioneel familielid betrokken raakt bij het bedrijf. De transgenerationale intenties kunnen bijgevolg verdwijnen in geval van overlijden of bij het gebrek aan interesse van de potentiële opvolger (Zellweger et al., 2013). Verder heerst er een groeiende bezorgdheid dat dergelijke overgang niet met succes kan worden voltooid, omdat de eigenaren van familiebedrijven de familiebelangen niet scheiden van zakelijke kwesties (Westhead et al., 2016). Hoe moeilijk dergelijke overgang naar de volgende generatie is, bewijzen volgende cijfers. Slechts 33 procent van de familiebedrijven overleeft de stap naar de tweede generatie. Verder zou louter 10 tot 15 procent van de familiebedrijven de stap naar de derde generatie overleven. Een groot probleem hierbij is dat, doorheen de generaties van het familiebedrijf, het topmanagement altijd capabel moet zijn. Aangezien familiebedrijven vooral de eigen familie in het bedrijf wil laten werken, is er vaak een kleinere groep mensen waar ze uit kunnen kiezen bij de overgang (Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Een overgang van generatie op generatie gebeurt best niet zonder degelijke voorbereiding. De overgang moet lang op voorhand al bepaald en vastgelegd worden. Zo voorkomt de huidige CEO onnodige problemen die kunnen voorkomen bij de overgang. Deze voorbereidingen moeten zowel in het voordeel van het bedrijf als de familie zijn. Een goed overleg tussen de huidige CEO en de overnemer kan het succes van het opvolgingsproces bijgevolg verbeteren (Westhead et al., 2016).

Ten slotte is het belangrijk te vermelden dat voorgaande financiële en niet-financiële doelen en belangen, bij zowel familiebedrijven als niet-familiebedrijven, mogelijk causaal met elkaar verbonden zijn. In dat opzicht helpt de vervulling van het ene doel een ander doel te vervullen (Kotlar et al.,

2014). Dit wordt door Kotlar et al. (2014) de wederzijdse activeringslogica genoemd. Andere literatuur beschrijft dit aan de hand van de complementariteit van financiële en niet-financiële doelen. Dit wil zeggen dat het nastreven van niet-financiële doelen voordelen met zich meebrengen voor de financiële doelen en omgekeerd (Stephan et al., 2019). Echter kunnen doelen ook met elkaar in conflict zijn. Wat er dient te gebeuren om een doel na te streven is dan strijdig met wat er dient te gebeuren om een ander doel na te streven. Het nastreven van het ene doel zal er dus voor zorgen dat het nastreven van het andere doel tegengewerkt wordt (Gagné, 2018). Als conclusie kan hierbij gesteld worden dat niet-financiële doelen naast de financiële doelen kunnen bestaan in een organisatie of ermee in strijd kunnen zijn (Kotlar et al., 2018).

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

1 Grounded Theory

Het empirisch onderzoek naar de belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf werd gevoerd aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Dit enerzijds omdat dergelijk topic niet kwantitatief meetbaar is en dynamieken het best op een kwalitatieve manier onderzocht worden. Anderzijds omdat dit een exploratief onderzoek is. Binnen dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de *grounded theory* methode van Glaser en Strauss (Glaser, Strauss, & Strutzel, 1968). Deze methode legt de nadruk op het systematisch verzamelen en analyseren van data. Op die manier kon de reeds verzamelde data gebruikt worden om de verdere verzameling van data te sturen (Charmaz, 2006; Juliet & Anselm, 1990). De literatuur stelt dat dergelijk onderzoek best gevoerd kan worden aan de hand van een *case study*. Theorieën die ontwikkeld worden vanuit een *case study* hebben namelijk meer empirische waarde door de sterke link met het empirisch bewijs. Bijgevolg is deze methode geschikt voor nieuwe onderzoeksgebieden waarbij de bestaande literatuur onvoldoende blijkt (Eisenhardt, 1989). Daarnaast zijn *case studies* geschikt om de bestaande literatuur te ondersteunen en eventuele *gaps* op te vullen (Siggelkow, 2007). De *case study* aanpak wordt gedefinieerd als "een onderzoeksstrategie die zich focust op het begrijpen van de dynamieken binnen een bepaalde setting" (Eisenhardt, 1989, p. 534). Hierbij worden één of meerdere cases gebruikt om proposities te vormen op basis van het empirisch bewijs (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Specifiek werd er gekozen voor een *comparative single-case study*. Hierbij worden extreme cases geselecteerd die mogelijkheden kunnen bieden voor onderzoek (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009). Er werd gekozen om twee uiterste soorten bedrijven, namelijk familiebedrijven en niet-familiebedrijven, te onderzoeken en te vergelijken om zo een algemeen beeld te krijgen omtrent de belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf.

2 Cases voor deze studie

Alvorens de *case selection* te starten, werden de criteria bepaald waaraan de cases voor de *case study* moesten voldoen. Dit proces wordt binnen de literatuur beschreven als *theoretical sampling*. Specifiek houdt dit in dat cases geselecteerd worden omdat ze geschikt zijn voor het verhelder van bepaalde relaties. Binnen dit onderzoek werden cases geselecteerd die de relatie tussen de belangen en de doelen van een bedrijf zouden verhelder (Eisenhardt & Graebner, 2007). Daarnaast is het bij *theoretical sampling* belangrijk dat besloten wordt omtrent welke vergelijkingsgroepen data verzameld zal worden en waar deze groepen gezocht zullen worden (Glaser et al., 1968). Specifiek werd er gekozen voor de selectie van *polar types*, waarbij extreme cases geselecteerd worden om eenvoudiger contrasterende patronen in de gegevens te observeren (Eisenhardt & Graebner, 2007). Zo werd vooropgesteld dat er één Belgisch familiebedrijf en één Belgisch niet-familiebedrijf onderzocht zouden worden aan de hand van interviews met vier à zes personen per bedrijf. Voor de selectie van deze bedrijven werd rekening gehouden met een aantal criteria. Een bedrijf werd als

familiebedrijf beschouwd wanneer het bestuurd en/of beheerd werd door leden van een dominante familie die meer dan 50 procent van de gewone stemgerechtigde aandelen in handen hadden. Bijkomend was het belangrijk dat de leden van de familie het bedrijf als familiebedrijf beschouwden en als doel hadden het bedrijf over te dragen over de generaties van de familie heen. Bedrijven die niet aan deze criteria voldeden, werden gekwalificeerd als niet-familiebedrijf. Bijkomend werden nog andere selectiecriteria gebruikt. Zo moest het familiebedrijf zich ten minste in de tweede generatie bevinden zodat de eventuele verandering in doelen bij een generationele overgang bevestigd kon worden. Daarnaast zijn er heel wat factoren die een invloed kunnen hebben op de organisationele doelen. Zo kunnen de sector, leeftijd, omvang en middelen van het bedrijf zorgen voor variaties in doelen tussen ondernemingen (Kotlar et al., 2018). Om de focus op de centrale onderzoeksvraag te versterken, moesten de bedrijven zich in dezelfde sector bevinden en vergelijkbaar zijn qua leeftijd en omvang. Op die manier zouden de verschillende belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf minder beïnvloed worden door andere verschillen tussen de bedrijven. Het hanteren van deze criteria heeft tot gevolg dat heel wat bedrijven niet geselecteerd konden worden voor dit onderzoek. Daarnaast bleek het vinden van bedrijven die bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek zeer moeilijk omwille van de COVID-19 crisis. Specifiek was het voor heel wat bedrijven onmogelijk om vier à zes personen uit het middenkader of topmanagement tijd te laten maken voor een interview. Om deze reden werd gekozen om de vooropgestelde criteria en onderzoeksopzet te versoepelen. Er werd beslist om twee à drie personen te bevragen in zowel een Belgisch familiebedrijf als een Belgisch niet-familiebedrijf. Bijkomend werd er beslist dat beide bedrijven niet noodzakelijk in dezelfde sector actief dienden te zijn of vergelijkbaar moesten zijn qua leeftijd en omvang. Ten slotte was het geen vereiste meer dat het familiebedrijf zich in een verdere generatie diende te bevinden. Er werd bij het empirisch onderzoek bijgevolg de focus gelegd op de toekomstige generaties.

Uiteindelijk werden, met de oorspronkelijke en de versoepelde criteria in acht genomen, 26 bedrijven gecontacteerd die wel geschikt waren. Hiervan waren 24 bedrijven niet in staat of bereid om aan het onderzoek mee te werken. Zo bleven er twee bedrijven over die geanalyseerd konden worden. Ondanks eerder besproken versoepelingen zijn er toch gelijkenissen tussen beide bedrijven. Zo gaat het in beide cases om een Belgisch niet-beursgenoteerd bedrijf dat reeds ettelijke jaren actief is. Daarnaast richten beide bedrijven zich op het leveren van diensten en niet specifiek op de productie van goederen. Zo levert het niet-familiebedrijf diensten door residentiële gebouwen en kantoorgebouwen te plaatsen voor klanten. Het familiebedrijf levert diensten door producten op maat te creëren voor hun kanten. Om voorgaande redenen zijn beide bedrijven wel geschikt als vergelijkende cases in dit onderzoek. Onderstaande tabel, namelijk Tabel 1, biedt een uitgebreid profiel van de geselecteerde cases. Hierbij wordt echter rekening gehouden met de anonimiteitsgarantie ten aanzien van de bedrijven.

Tabel 1: Geselecteerde cases

Case A is een Belgisch niet-familiebedrijf actief in de bouwsector. Specifiek houdt het bedrijf zich bezig met de algemene bouw van residentiële gebouwen en kantoorgebouwen. De overkoepelende groep waar het bedrijf onderdeel van is, werd opgericht in 1880. Initieel omvatte hun <i>core business</i> de bouw van spoor- en tramlijnen, alsook de exploitatie ervan. Doorheen de jaren breidden deze

activiteiten zich uit tot werken van burgerlijke bouwkunde over heel België. In 1980 werd de groep opgesplitst in drie vennootschappen en kreeg het bedrijf in kwestie haar huidige naam. De aandelen ervan bleven volledig in handen van de overkoepelende groep. In 2013 verwierf een Belgische holding een meerderheidsbelang in de groep waardoor het de hoofdaandeelhouder werd. De overige aandelen bleven verspreid over minderheidsaandeelhouders. Deze verdeling is tot op heden nog steeds van toepassing. Daarnaast behoort het bedrijf al meerdere decennia tot één van de grootste bouwbedrijven in Vlaanderen. In 2020 beschikte het bedrijf over een omzet van circa 124 miljoen euro en 225 werknemers verspreid over drie nevenvestigingen in België. Het betreft hier dan ook een grote onderneming, die niet-beursgenoteerd is.

Case B is een Belgisch familiebedrijf actief in de vervaardiging van keukenmeubelen. Specifiek richt het bedrijf zich op maatwerk in hout en mdf, alsook op de afwerking ervan. Daarnaast is het een toeleverancier voor keukenbouwers, schrijnwerkers en interieurbouwers. Het bedrijf werd opgericht in 1990 als een eenmanszaak door de huidige gedelegeerd bestuurder. In 2006 is zijn partner mee in het bedrijf gestapt als boekhouder. Samen hebben ze een meerderheidsbelang in de onderneming. In 2021 beschikt het bedrijf over 54 werknemers waarvan twee familieleden in het topmanagement en één familielid in de uitvoerende kern. Verdere informatie omtrent de omzet is niet openbaar beschikbaar over dit bedrijf. Wel is bekend dat het een middelgrote onderneming betreft, die niet-beursgenoteerd is.

3 Dataverzameling

De data van dit onderzoek werd verzameld aan de hand van kwalitatieve diepte-interviews. Er werden per bedrijf twee personen geïnterviewd. De geïnterviewde respondenten zijn allemaal leden van het middenkader of topmanagement. Zij werden uitgekozen omwille van hun kennis omtrent de doelen van het bedrijf. Op deze manier kon achterhaald worden welke belangen een rol spelen bij het opstellen van de doelen in hun bedrijf. De kwalitatieve diepte-interviews werden afgenomen aan de hand van een interviewprotocol met daarin vooropgestelde open vragen voor beide soorten cases. Er werden twee interviewprotocollen opgesteld om een onderscheid te maken tussen de vragen die van toepassing waren per case. Beide interviewprotocollen werden onderverdeeld volgens de kernconcepten van het onderzoek. Deze kernconcepten omvatten financiële doelen, drijvers van financiële doelen, niet-financiële doelen en drijvers van niet-financiële doelen. Aangezien dit slechts een leidraad voor de interviews was, was er nog ruimte voor aanvullende vragen tijdens de interviews. Dit maakt dat de interviews semigestructureerd verliepen. Verder werden de interviews bij de respondenten uit het niet-familiebedrijf individueel afgenomen om voldoende diepgaande informatie per respondent te vergaren. Bij de respondenten van het familiebedrijf was dit echter niet mogelijk, aangezien er geen twee aparte vrije momenten in de agenda van de respondenten te vinden waren en de nodige uitrusting niet voorhanden was om de interviews op hetzelfde moment apart te voeren. Om die reden werd een duo-interview afgenomen bij de respondenten van het familiebedrijf. De implicaties hiervan worden echter beperkt geacht, aangezien beide respondenten tegenstrijdige antwoorden durfden te geven. Tot slot werden alle interviews omwille van de COVID-19-maatregelen online afgenomen.

In het totaal werden drie interviews afgenomen met een gemiddelde tijdsduur van een uur. Tabel 2 biedt een overzicht van de verzamelde data. Om de data op een overzichtelijke manier weer te geven, werden de interviews geclassificeerd per bedrijf. De geïnterviewde respondenten uit het niet-familiebedrijf werden geclassificeerd onder Case A en de geïnterviewde respondenten uit het

familiebedrijf onder Case B. Zoals in Tabel 2 te zien is, werden twee respondenten bevestigd in het niet-familiebedrijf en twee respondenten in het familiebedrijf. De interviews werden handmatig getranscribeerd om voldoende data voor de analyse van het onderzoek voorhanden te hebben. De transcripties zijn te vinden onder bijlage 4. Een belangrijke vermelding hierbij is dat alle identificerende gegevens gepseudonimiseerd werden. Zo werden de namen van de bevestigde respondenten en bedrijven in de transcripties vervangen door de gegeven verwijzing in Tabel 2. Dit wil zeggen dat de namen van de bedrijven, zoals te zien is in de kolom 'Case', vervangen werden door 'Case A' en 'Case B'. De namen van de respondenten werden, zoals te zien is in de kolom 'Geïnterviewde respondenten', vervangen door 'A1', 'A2', 'B1' en 'B2'. Andere namen bij het niet-familiebedrijf, zoals van aandeelhouders en van een groep waar het bedrijf onderdeel van is, werden respectievelijk benoemd als 'X' en 'Y'. Andere bedrijven die vermeld werden door de respondenten van het familiebedrijf werden gepseudonimiseerd door de beginletter van de bedrijfsnaam te vermelden.

Tabel 2: Overzicht dataverzameling per bedrijf

Case	Geïnterviewde respondenten	Achtergrondinformatie respondenten
Case A	A1: Kennismanager A2: HR-medewerker	2 jaar actief 5 jaar actief
Case B	B1: Boekhouder B2: Gedelegeerd bestuurder (oprichter)	15 jaar actief en familielid 31 jaar actief en familielid

4 Data-analyse

Zoals reeds besproken werd de data aan de hand van de *grounded theory* methode verwerkt. De data-analyse begon zodra het eerste interview afgenomen was. Er werd, zoals de *grounded theory* voorschrijft, na elke dataverzameling een memo opgesteld met daarin de belangrijkste of opvallendste bevindingen uit het interview. Aan de hand hiervan werd bekeken waar extra aandacht nodig was bij toekomstige interviews en dus welke aspecten nog dieper bevestigd dienden te worden (Charmaz, 2006; Juliet & Anselm, 1990). Daarnaast werden deze memo's gebruikt om het *constant comparison* principe toe te passen. Dit houdt in dat alle gebeurtenissen of bevindingen die per interview genoteerd werden, vergeleken werden met de voorgaande of nog volgende interviews om verschillen en gelijkenissen te vinden. Zo kon de verzamelde informatie die gelijkaardig was, gegroepeerd worden (Boeije, 2002; Charmaz, 2006; Juliet & Anselm, 1990). Specifiek werd de data gegroepeerd door middel van het coderen van de transcripties. Coderen wordt binnen de literatuur gedefinieerd als "het fundamentele analytische proces dat door de onderzoeker uitgevoerd wordt" (Juliet & Anselm, 1990, p. 423). Meer bepaald houdt coderen in dat er labels toegekend worden aan de verzamelde data om aan te geven waar elk segment van die data over gaat (Charmaz, 2006). Op basis van de *grounded theory* methode dienden er drie stappen van codering doorlopen te worden. Dit om inzicht te verwerven in de verzamelde data. De eerste stap was het open coderen (Boeije,

2002). Open codering wordt gedefinieerd als "het interpretatieve proces waarbij data analytisch uitgesplitst wordt" (Juliet & Anselm, 1990, p. 423). Hierbij werden de transcripties van de interviews bekeken om per passage na te gaan wat er gezegd was en daar een passende code aan te koppelen (Boeije, 2002). Specifiek werd dit gedaan aan de hand van *line-by-line coding*. Dit betekent dat elke regel van de geschreven data een code krijgt toegewezen (Charmaz, 2006). Belangrijk bij deze stap is dat er constante vergelijking plaatsvond binnen eenzelfde interview. Op die manier konden reeds categorieën ontwikkeld worden op basis van de individuele codes. De tweede stap was de axiale codering (Boeije, 2002). Axiale codering betekent "dat voor elk concept naar indicatoren en kenmerken moet gezocht worden om dat concept te definiëren" (Boeije, 2002, p.398). Bij deze stap werd constante vergelijking toegepast door allereerst interviews uit dezelfde groep, namelijk hetzelfde soort bedrijf, te vergelijken. Zo werden fragmenten uit verschillende interviews omtrent hetzelfde thema met elkaar vergeleken om bredere categorieën te definiëren die de eerder gegeven codes omvatten en linken aan elkaar. Daarna werden de interviews van verschillende groepen omtrent hetzelfde thema vergeleken. Dit betekent dat de interviews uit het familiebedrijf en het niet-familiebedrijf met elkaar vergeleken werden om inzichten te verdiepen en de informatie aan te vullen (Boeije, 2002). De laatste stap was de selectieve codering. Selectieve codering is "het proces waarbij alle categorieën worden verenigd rond een centrale categorie en categorieën die verdere uitleg vereisen ingevuld worden met beschrijvende details" (Juliet & Anselm, 1990, p. 424). Hierbij werd één overkoepelende categorie gedefinieerd die de essentie van het onderzoek samenvat. Deze categorie is 'belangen', aangezien het hele onderzoek betrekking heeft op de belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf. In deze stap werden ook alle categorieën en codes herbekeken om na te gaan of er voldoende data omtrent deze thema's was en of deze thema's relevant waren voor de kern van dit onderzoek. Bijkomend werden de transcripties nogmaals gelezen om codes toe te voegen op basis van de overkoepelende categorie en de vastgelegde codestructuur.

Uiteindelijk werden er 4 thema's gedefinieerd om een verklaring te geven voor de onderzoeksvraag. Deze thema's zijn: doelen, financiële doelen, niet-financiële doelen en invloed. Voorgaande thema's werden onderverdeeld in eerste orde codes, alsook in eventuele subcodes. Op die manier konden de citaten uit de interviews gecategoriseerd worden. De codeboom in bijlage 3 biedt een overzicht van de gedefinieerde thema's en hun onderverdelingen.

Hoofdstuk 4: Resultaten empirisch onderzoek

Binnen dit hoofdstuk wordt de verzamelde data uit de kwalitatieve diepte-interviews geanalyseerd. Er wordt per thema een tabel weergegeven met daarin de citaten uit de interviews en de bijhorende codes na het doorlopen van het coderingsproces. Op die manier is er een overzicht van de data per thema en kunnen de resultaten systematisch besproken worden.

1 Doelen

Tabel 3: Codering doelen

Respondent	Citaat	Eerste orde code	Tweede orde code
A2	<i>Vinden jullie het over het algemeen dan belangrijk dat er veel belang wordt gehecht aan het opstellen van doelen of de juiste doelen kiezen? Ja natuurlijk, dat zou wel heel belangrijk zijn.</i>	Belang	Doelen
B1	<i>Wordt er veel belang gehecht aan het stellen van doelen binnen jullie onderneming? Ja toch wel.</i>	Belang	Doelen
A2	Het leuke is, bijvoorbeeld in 2019 hadden wij gemikt op een 150 miljoen euro maar dat is een 160 geworden. Ja, we zijn daaroverheen gegaan en dat voelt dan deste beter dan net de target niet halen.	Belang	Doelen
A2	Ik denk dat die targets, omdat die meestal op zeer realistisch of bedrijfsniveau gezet worden, euhm ja dat die vaak niet concreet genoeg zijn om individuen daar mee aan te sporen. Je kan wel zeggen van kijk we gaan proberen gezamenlijk gaan voor dat target maar ja dat blijft vaak toch nog te vaag om mensen echt in hun job op persoonsniveau aan te moedigen en te zeggen je moet dat of dat beter doen want we moeten die target met zijn allen halen. Voor ons is het veel individualistischer dat wij gaan kijken.	Belang	Doelen
A1	Ik denk dat er gewoon al enkele vastliggen dat is die... ja het financiële doel sowieso euh daar kan je niet onderuit euh maar dan kwaliteit, veiligheid euh samenwerking dat dat altijd wel gewoon naar voor komt en hoe zich dat dan vertaalt in concrete doelen op dat moment dat wordt dan om de zoveel tijd eens herbekeken. Het is niet dat daar een bepaald proces is.	Diversiteit	Doelen
A1	Nu wel zal duurzaamheid daar wel meer en meer ingang vinden. Maar euh het zijn onder die koepels dat dan wordt gekeken van oké moeten we doelen extra vinden, moeten we doelen bijstellen dus dat varieert wel.	Diversiteit	Doelen
B2	<i>Er is dus wel een duidelijk onderscheid tussen de financiële en niet-financiële doelen? Ja dat klopt wel ja.</i>	Diversiteit	Doelen
B1	<i>Er is dus wel een duidelijk onderscheid tussen de financiële en niet-financiële doelen? Ja dat is zo.</i>	Diversiteit	Doelen
A1	Operationele KPI's die gezet moeten en als finaliteit altijd wel hebben dat je uw financieel doel op een of andere manier haalt.	Verband	Doelen
A1	Maar ze (financiële doelen) zullen toch euh niet ten koste van alles niet meer gaan.	Verband	Doelen

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code
A1	het heeft een invloed op elkaar, maar ik denk dat meer een positieve invloed is omdat je kan uw financiële doel op verschillende manieren halen alleen ga je ze nu proberen te halen binnen een ander kader. Het is niet omdat euh kwaliteit, veiligheid en meer en meer duurzaamheid dat je uw financiële doelen moet gaan bijstellen. Je creëert gewoon een ander kader waarbinnen je die financiële doelen wilt gaan halen.	Doelen	Verband
A2	Ik denk dat je als bedrijf, ik zal maar zeggen één gezamenlijk doel moet hebben waar dat je inderdaad naartoe wilt werken. Euhm, wij hebben uiteraard een financieel doel maar daar wordt weinig over gecommuniceerd omdat voor ons eigenlijk die samenwerking en dat gezamenlijk doel van kwaliteit afleveren aan de klanten... Het niet-financiële doel is eigenlijk waar we onze mensen meer mee gaan triggeren dan het financiële stuk daarvan.	Doelen	Verband
A2	<i>Is die reputatie dan ook gelinkt aan de financiële doelen die u stelt als bedrijf?</i> Euhm ja	Doelen	Verband
A2	dat is al ten koste gegaan van het financiële doel. Ja dat is waar, dat is wel ten koste gegaan. Dat is nog maar eens denk ik het bewijs dat het niet-financiële prioriteit krijgt. Euhm, maar meestal proberen we daar wel voor te zorgen dat dit hand in hand gaat. Maar de mooie balans daarin vinden is soms niet gemakkelijk en als die balans is echt een keer doorweegt ja dan weegt het in het nadeel op van het financiële getal.	Doelen	Verband
B2	Hetgeen we vooropstellen is zo efficiënt mogelijk onze producten zo goed mogelijk van de man te zetten en dan volgt het andere gewoon automatisch dus dat is een beetje wat we altijd gedaan hebben. Die dingen in de gaten houden en dan komt het financiële plaatje ook wel achterna en klopt ook wel achterna.	Doelen	Verband
B2	Eigenlijk moet je eerst en vooral zien dat je een goed product hebt, dat je een goede manier hebt om dat te maken, een efficiënte manier en dan volgt de rest zelf wel. Als je van het financiële aspect vertrekt dan is dat helemaal anders.	Doelen	Verband
B2	Ja ons einddoel is eigenlijk van het makkelijk aan wie dan ook overdraagbaar te maken.	Doelen	Primair
B2	dat we het overdraagbaar maken voor mensen die ja eigenlijk minder met de sector vertrouwd zijn. Dat het eigenlijk een beetje op z'n eigen kan werken.	Doelen	Primair
B2	Ja, op het voortbestaan van en niet tegen honderd per uur om alleen maar euh geld eruit te halen en aandeelhouders gelukkig te maken en weet ik veel wat, dat is niet ons ding.	Doelen	Primair

Uit Tabel 3 blijkt dat er veel belang gehecht wordt aan het opstellen van de doelen in een bedrijf. Echter haalde een respondent uit het niet-familiebedrijf aan dat de doelen niet te strikt of ambitieus gezet mogen worden. Dit omdat de werknemers dan mogelijk teleurgesteld zijn wanneer deze doelen niet bereikt worden. Indien er minder ambitieuze doelen gesteld worden, is er meer kans dat deze behaald worden en zullen de werknemers bijgevolg meer tevreden zijn.

"Mijn vorig bedrijf dan van waar dat ik kwam, daar werd die doelstelling eigenlijk altijd heel strikt gezet en heel ambitieus. Om eerlijk te zijn, had ik daar dan weer soms het gevoel dat mensen omwille van het feit dat ze heel soms gehaald werd en vaak net niet of soms helemaal niet, dat daar ondanks dat er eigenlijk toch wel serieuze groei en groeimarge was geweest en dat er toch wel een mooie winst was binnengehaald dan mensen toch teleurgesteld waren omdat die target niet gehaald werd." (Respondent A2, HR-medewerker)

Daarnaast werd door alle respondenten aangehaald dat er wel degelijk een diversiteit in de soorten doelen op te merken is. Zo werd aangegeven dat er een duidelijk onderscheid is tussen enerzijds financiële doelen en anderzijds niet-financiële doelen in beide bedrijven. Door de niet-familiale respondenten werd bijkomend aangehaald dat er gestreefd wordt naar het vinden van een balans tussen beide soorten doelen. Het vinden van die balans blijkt echter niet altijd evident. Zo gaven beide respondenten uit het niet-familiebedrijf aan dat het al is voorgevallen dat het nastreven van niet-financiële doelen gezorgd heeft dat de financiële doelen bijgesteld dienden te worden. Echter gaf één van deze respondenten aan dat dergelijk verband niet altijd negatief dient te zijn. Zo stelt deze dat het financieel doel op allerhande manieren bereikt kan worden, inclusief door het nastreven van niet-financiële doelen. De familiale respondenten blijken het hiermee eens door te stellen dat de niet-financiële doelen de financiële doelen kunnen helpen behalen. Omtrent welk van beide doelen primeert, wordt echter een contradictie gevonden in de antwoorden van de niet-familiale respondenten. Zo stelt respondent A2 dat er prioriteit wordt gegeven aan de niet-financiële doelen. Respondent A1 stelt daarentegen dat in het verleden meer belang werd gehecht aan de financiële doelen, maar dat er steeds meer een balans tussen beide soorten doelen ontstaat. Echter zullen de financiële doelen in het niet-familiebedrijf altijd topprioriteit blijven volgens respondent A1.

"Dus ik denk dat onze niet-financiële doelen voor ons prioritair zijn op de financiële doelen. Dat is raar want ik denk dat het in heel veel bedrijven andersom is, maar ik durf echt wel met hand op het hart te zeggen dat we... Op dat vlak vind ik Case A een heel mooie organisatie, dat wij echt wel ja onze waarden nastreven en dat dat ook vaak boven het financiële plaatje gaat wat dat leuk is. Een bedrijf is meer dan alleen maar winst maken en centen." (Respondent A2, HR-medewerker)

"Ik denk dat dat in het verleden zeker zo was. Maar daar zie je toch iets meer balans in komen vind ik zelf. Het financiële doel zal altijd topprioriteit nummer één blijven, want als je doelen niet haalt of je maakt verlies dan zijn die andere doelen voor niets." (Respondent A1, kennismanager)

Verder is er in het familiebedrijf wel een consensus omtrent welke doelen primeren. Beide respondenten gaven aan dat de financiële doelen slechts een middel zijn om de niet-financiële doelen te bereiken. De nadruk ligt op de niet-financiële doelen, met name op het zo efficiënt mogelijk produceren en hun producten zo efficiënt mogelijk tot aan de klant brengen, waardoor het gezonde financiële plaatje vanzelf zal volgen. Dit met als uiteindelijk doel het bedrijf makkelijk overdraagbaar te maken aan wie dan ook.

"Volgens mij is het doel voor ons uiteindelijk winst maken, maar dat is niet het hoogste doel. Dat is het middel om te komen tot" (Respondent B1, boekhouder)

2 Financiële doelen

2.1 Niet-familiebedrijf

Tabel 4: Codering financiële doelen niet-familiebedrijf

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code
A1	er wordt wel elk jaar een financiële prognose vooropgesteld met een zekere winstmarge die zich dan reflecteert in zowel algemene kosten over heel de organisatie die dan een controle houden, maar dan ook euh wordt dat vertaald in bepaalde euh winstmarge die wordt vooropgesteld voor een project, voor een gebouw dat gaat gezet worden	Financiële doelen	Korte termijn
A1	wij zijn ook onderdeel van een grotere groep... de Y groep en een van de hoofdaandeelhouders van de Y groep is X, dat is een grote investeringsgroep euhm en die willen altijd wel kwartaalresultaten zien. Dus op dat vlak is het wel altijd korte termijn.	Financiële doelen	Korte termijn
A1	het eerste doel is <i>break-even</i> draaien en dan natuurlijk geen verlies draaien in een toch concurrentiële markt, maar idealiter heb je toch iets meer marge om toch bepaalde zaken te kunnen investeren en bepaalde operationele doelen aan een versneld tempo te kunnen halen.	Financiële doelen	Korte termijn
A2	Ook naar budgetopvolging. Ik kan u garanderen als je bijvoorbeeld een deur besteld voor een ziekenhuis. Hoeveel deuren zijn er in een ziekenhuis? En je zit een centimeter verkeerd, omdat je dat verkeerd opgemeten hebt. Een centimeter verkeerd ja dat is wel direct vijfhonderd of duizend of honderdduizend euro, weet ik veel. Er zijn echt wel heel veel deuren in een ziekenhuis, maal die factor dat je mis zit, dat is verlies dat je hebt. Daar moeten echt wel, qua financiële zaken en planning moet het echt wel heel correct zijn op grote schaal.	Financiële doelen	Korte termijn
A2	We hebben nu een omzet van, laat ons spreken over 2019 daar hadden we ongeveer 160 miljoen euro op jaarbasis. Euhm ja hoe meer dat we daarin groeien, hoe beter. Dus dat is wel een financiële doelstelling, maar is daar nu echt, ik zal maar zeggen, een heel strikt getal op geplakt? Nee dat niet.	Financiële doelen	Korte termijn
A2	Dat is vooral op korte termijn. Dat is op jaarbasis bekeken.	Financiële doelen	Korte termijn
A2	Het aantal projecten dat we gedaan hebben, maar ook de winstmarges op die projecten die moeten goed zijn. In de bouw is dat ook iets heel variabel, omdat je begint met een bepaalde marge maar die marge mag niet te groot zijn want dan gaat uw klant waarschijnlijk voor een concurrent te kiezen. Als je tijdens dat project tot de vaststelling moet komen of fouten maakt, ja dan gaan die van uw marge af. Dus ja, de eerste doelstelling is altijd zorgen dat je met een winstmarge eindigt.	Financiële doelen	Korte termijn
A2	de eerste doelstelling is uiteraard altijd winst maken en dan liefst zoveel mogelijk natuurlijk.	Financiële doelen	Korte termijn

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code
A1	die kwartaalrapportage en de jaarafsluiting die blijven toch altijd ja... misschien wel de grootste drijfveer.	Financiële doelen	Drijver
A1	er wordt altijd wel een gezonde ambitie naar voren geschoven om ook euh ja te kunnen groeien.	Financiële doelen	Drijver
A1	Een bouwsector is ook in die mate volatiel euhm dat dat niet altijd gemakkelijk is om die financiële doelen te zetten en te halen, want je bent heel erg afhankelijk van werk dat je binnenhaalt.	Financiële doelen	Drijver
A2	Onze nummer één visie of target is die kwaliteit en vandaar ook dat die financiële doelen niet de pan uit swingen, omdat we wel ook nog altijd de kwaliteit willen kunnen garanderen. Euhm, dus ja ik denk dat dat er één qua drijfveer is.	Financiële doelen	Drijver
A1	Wij investeren zelf niet zo heel veel in R&D euhm misschien omdat we ook niet echt een productiebedrijf zijn.	Financiële doelen	Lange termijn
A1	Ik denk ook binnen de bouwsector is er nog niet zo heel sterk de traditie rond digitalisatie en innovatie. Het is wel meer en meer zijn ingang aan het vinden, maar echte R&D op bijvoorbeeld technologie of materialen of dergelijk euh daar zijn we zelf minder mee bezig.	Financiële doelen	Lange termijn
A1	Natuurlijk komen we er wel mee in aanraking als we bijvoorbeeld euh leveranciers van ons iets nieuw doen. Als de betonleveranciers R&D heeft gedaan rond een nieuw soort beton euh of een bepaalde soort isolatie dan komen wij daar wel mee in aanraking met die, maar zelf investeren wij daar minder in.	Financiële doelen	Lange termijn
A1	Wij doen wel misschien euh tot op een zeker vlak R&D en dat is meer naar uitvoeringsmethodieken.	Financiële doelen	Lange termijn
A1	Omdat wij sowieso als het gaat over materialen dan zit dat bij onze leveranciers, wij maken zelf geen materialen, wij steken de materialen in elkaar bij wijze van spreken dus op dat vlak hebben wij een stuk minder R&D.	Financiële doelen	Lange termijn
A1	Dus dat stuk van R&D zit dan bij onze leveranciers. Dus wij hebben er op dit moment nog geen nood aan. Misschien dat het in de toekomst wel komt euh dat we willen innoveren bijvoorbeeld op vlak van ecologie of duurzaamheid. Misschien dat we daar dan wel euh instappen qua R&D, maar het zoeken naar nieuwe euh bouwtechnieken of variaties op bouwtechnieken euh daar zijn onze ingenieurs wel dagdagelijks mee bezig. Maar of dat nu echt op een gestructureerde manier is dat we echt een R&D-afdeling hebben? Dat is dat is niet het geval.	Financiële doelen	Lange termijn

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code
A1	dat er dan toch bepaalde investeringen kunnen gebeuren euh dan heb je ook wel een basisset om eventueel ook omzetgroei los van winstmarge te creëren dus daar wordt ook wel naar gekeken euh maar in eerste instantie is het zien dat je <i>break-even</i> draait.	Financiële doelen	Lange termijn
A2	<i>Dat jullie bijvoorbeeld winstmaximalisatie of een groter marktaandeel en dergelijke nastreven?</i> Ja, beide denk ik.	Financiële doelen	Lange termijn
A2	Wij willen graag groeien in het segment bouw, binnen Vlaanderen. Euhm, maar die groei die is heel gestaag.	Financiële doelen	Lange termijn
A2	De cel methoden gaat op zoek naar interessante of nieuwe uitvoeringsmethoden die in de bouw kunnen worden toegepast.	Financiële doelen	Lange termijn
A2	R&D zelf... Ik durf niet te zeggen dat wij zelf nieuwe dingen gaan uitvinden. Alhoewel dat we soms wel een bepaalde aanpak denk ik al hebben uitgevonden.	Financiële doelen	Lange termijn
A2	Gezien dat dat niet, ik zal maar zeggen, onze <i>core business</i> is en dat dat eigenlijk investeringen zijn waarvan je op voorhand niet weet of dat daar iets gaat uitkomen, denk ik dat je weinig bouwbedrijven gaat vinden die daar echt heel actief op inzetten. Ik denk dat dat bij sommige van die test cases... Enfin het ligt dan bij die <i>spin off</i> bedrijven die dat aan voor u gaan uitproberen	Financiële doelen	Lange termijn
A2	ik denk dat er weinig bouwbedrijven zijn die dat daar zelf inhoud in gaan investeren om dingen uit te zoeken. Dus in dat opzicht zijn wij bij ons met die methoden zelfs eigenlijk al uniek. Allee ja ik ken geen enkel ander groot bouwbedrijf dat daar eigenlijk tijd en ruimte voor heeft met zo'n team.	Financiële doelen	Lange termijn
A2	groeien in aantal projecten, groeien in winstmarge...	Financiële doelen	Lange termijn

Tabel 4 toont dat er volgens de respondenten van het niet-familiebedrijf veel belang gehecht wordt aan de financiële doelen. Echter werd aangegeven dat het in eerste instantie belangrijk is *break-even* te draaien. Dit omdat het bedrijf niet rendabel zal blijven als het financiële plaatje niet klopt en het bedrijf bijgevolg niet lang zal blijven bestaan. De andere opgestelde doelen zouden dan voor niets zijn.

"dat is euh om het zomaar te zeggen misschien wel het belangrijkste, want als je uw financiële plaatje niet op orde hebt dan euhm dan ga je als bedrijf niet lang blijven bestaan natuurlijk..." (Respondent A1, kennismanager)

Naast *break-even* draaien, werd door beide respondenten uit het niet-familiebedrijf aangegeven dat er toch een gezonde ambitie is om te blijven groeien in de sector. Zowel winstmaximalisatie als het streven naar een groter marktaandeel zijn hierdoor doelen die nagestreefd worden. Echter worden hier geen strikte einddoelen op geplakt. Zo is het in eerste instantie belangrijk dat er winst gemaakt wordt, ongeacht hoe groot die is. Dit geldt eveneens voor de groei.

"De financiële groei ongeacht hoe groot die groei is, zo lang hij er is, is het eigenlijk prima." (Respondent A2, HR-medewerker)

Daarnaast werd aangegeven dat er vanuit de overkoepelende groep een verwachting is om per kwartaal of jaarlijks de financiële resultaten aan hen te rapporteren. Hierdoor worden voornamelijk financiële doelstellingen en prognoses op korte termijn opgesteld. Belangrijk hierbij is dat dit eerder algemene drempels zijn dan strikte getallen. Verder is ook de budgetopvolging een belangrijk doel. Qua financiële zaken en planning moet alles namelijk zeer correct zijn, omdat er anders verliezen worden gemaakt. Zo werd aangegeven dat het verkeerd opmeten van de nodige materialen op grote schaal enorme verliezen met zich mee kan brengen. Ten slotte werd er door beide respondenten aangegeven dat investeren in *R&D* niet zoveel aan belang wint binnen hun bedrijf. Dit is voornamelijk aan de sector te wijten waarin het bedrijf actief is en het feit dat zij zelf geen materialen maken binnen het bedrijf. Zo wordt er volgens de respondenten binnen de bouwsector weinig belang gehecht aan digitalisatie en innovatie van de producten, omdat het geen productiebedrijven zijn. Wel werd aangegeven dat er tijd geïnvesteerd wordt in het onderzoeken van nieuwe uitvoeringsmethoden om bepaalde nieuwe technieken te kunnen toepassen tijdens het bouwen. Zo wordt er binnen het bedrijf gezocht naar nieuwe bouwtechnieken of variaties op bouwtechnieken, maar een gestructureerde *R&D*-afdeling is er niet. In die zin is er toch sprake van proces *R&D* waar mogelijk.

"Ik denk dat we eerder moeten spreken van een soort van uittesten van innovaties, maar niet dat we zelf echt nieuwe dingen gaan ontwikkelen. Dat lijkt me een beetje een brug te ver." (Respondent A2, HR-medewerker)

2.2 Familiebedrijf

Tabel 5: Codering financiële doelen familiebedrijf

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code
B1	In sommige bedrijven worden er zo echt verkoopdoelstellingen of winst gesteld van die willen we halen. Dat is eigenlijk iets dat wij niet doen.	Financiële doelen	Korte termijn
B1	Goh mijn man heeft wel zijn productiecijfer dat die elke dag wil halen.	Financiële doelen	Korte termijn
B1	De motivering om iets te doen, mag nooit financieel zijn, want als die louter financieel is dan loop je op een bepaald moment ergens tegenaan dat het toch stopt.	Financiële doelen	Drijver
B1	Uiteindelijk is ons doel om ja als we dit, als we hier weg gaan dat we toch wel de nodige financiële middelen hebben opgebouwd om ja een beetje een zorgeloze... kunnen verder te gaan he.	Financiële doelen	Drijver
B1	Wij willen graag zoveel mogelijk eigen middelen hebben. En ja wij zien graag onze rekening, onze bankrekeningen effectief groeien.	Financiële doelen	Lange termijn
B1	<i>Investeren jullie op financieel vlak ook veel in R&D?</i> Neen.	Financiële doelen	Lange termijn
B2	<i>Investeren jullie op financieel vlak ook veel in R&D?</i> Neen.	Financiële doelen	Lange termijn
B2	Niet specifiek in onze sector denk ik.	Financiële doelen	Lange termijn

In tegenstelling tot het niet-familiebedrijf blijkt uit Tabel 5 dat de respondenten van het familiebedrijf niet zoveel belang hechten aan de financiële doelen. Zo gaven de respondenten aan dat ze, in tegenstelling tot veel andere bedrijven, geen verkoopdoelstellingen of doelstellingen omtrent winst vooropstellen. Volgens hen mag de motivering om iets te doen nooit louter financieel zijn omdat er dan uiteindelijk tegen problemen aangelopen wordt. De nadruk ligt bij het familiebedrijf, zoals eerder aangehaald, op het niet-financiële waarna het financiële aspect vanzelf zal volgen. Verder werd aangegeven dat er dagelijks wel een streefdoel omtrent het productiecijfer is om naartoe te werken, maar dat wordt vaak niet behaald. Er wordt getracht de werknemers te motiveren om productiever te werken, maar een strikt doel hierop plakken heeft volgens de respondenten weinig effect.

"Maar zelfs als wij nu zeggen aan onze mensen dat wij aan, ik zeg maar iets, vijftigduizend euro per dag moeten komen. Ja dat brengt niks. Je kan dan alleen maar proberen om die te motiveren om beter te doen, maar zelfs al stellen wij doelen, ja dat brengt niks." (Respondent B1, boekhouder)

Daarnaast gaven de familiale respondenten aan dat ze zoveel mogelijk eigen middelen willen bezitten. Dit voornamelijk als reserve in geval van minder goede tijden of tegenslagen, zoals de COVID-19 crisis. Ze willen zoveel mogelijk financiële middelen opbouwen om zorgeloos het bedrijf te kunnen voortzetten.

"Dat heeft niet zozeer te maken met dat we dat effectief willen bezitten, maar dat dat een gerustheid geeft, een zekerheid geeft in het geval er ergens eens een tegenslag is om zoals nu met Corona dat je niet weet wat er nog kan gebeuren dus dat er toch nog een goede reserve is om het bedrijf verder te zetten ook in minder goede tijden. Dat is voor ons denk ik ook een belangrijk financieel doel." (Respondent B1, boekhouder)

"Ja dat is van begin af aan altijd zo geweest. Dat je altijd iets achter de hand had." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

Ten slotte werd door beide respondenten aangegeven dat investeren in R&D niet zoveel aan belang wint binnen hun bedrijf. Dit is vooral aan de sector te wijten waarin het bedrijf actief is en aan de producten die ze maken. Er wordt wel gezocht naar betere manieren van afwerken en om de productie efficiënter of op een andere manier te doen verlopen. In dat opzicht investeren ze dus wel in proces R&D. Echter bieden de producten voor de rest weinig ruimte om in R&D te investeren.

"Dat gebeurt wel dat we bijvoorbeeld, zoals mijn man zei, in die nieuwe afwerkingen in poederwerk geïnvesteerd hebben. Euhm daar is eigenlijk heel veel research naar gedaan. Dat was gewoon trial and error, want er was niemand die ons daarin kon begeleiden. Voor de rest is er in de producten die wij aanbieden weinig mogelijk." (Respondent B1, boekhouder)

3 Niet-financiële doelen

3.1 Niet-familiebedrijf

Tabel 6: Codering niet-financiële doelen niet-familiebedrijf

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
A1	Ik denk dat dat euh absoluut heel belangrijk is dat je en zeker voor een wat duurzame relatie te hebben met uw klanten, maar ook met onze onderaannemers dat we ja op vlak van kwaliteit op vlak van samenwerking zelfs in de toekomst op vlak van duurzaamheid euh dat we daar toch een goede reputatie hebben ja.	Niet-financiële doelen	Reputatie	
A1	Veiligheid en kwaliteit zijn absoluut toch twee belangrijke doelen	Niet-financiële doelen	Reputatie	
A1	kwaliteit afleveren, zien als het gebouw afgewerkt is dat er niet te veel zaken meer mislopen, maar ook kwaliteit in de zin van hoe je communiceert met een klant euh hoe je meewerkt samen met een klant dus dat is zeker ook een doel op zich.	Niet-financiële doelen	Reputatie	
A1	Vroeger werd dat nog al eens snel puur op prijs gedaan euh maar de duurzame relaties met zowel onderaannemers, leveranciers als dan bouwheren dat wordt toch belangrijker en belangrijker.	Niet-financiële doelen	Reputatie	
A2	<i>En hechten jullie daarbuiten veel belang aan de reputatie van het bedrijf?</i> Uiteraard!	Niet-financiële doelen	Reputatie	
A2	Als wij een slechte naam maken omwille van het feit dat wij een aantal gebouwen heel slecht kwalitatief afleveren bijvoorbeeld, ja dan denk ik dat er weinig klanten zijn die nog bij ons een project willen leggen.	Niet-financiële doelen	Reputatie	
A1	andere doelen euhm die zijn er ook euh meer en meer en dat gaat dan bijvoorbeeld over duurzaamheid, ook het wezijn van de werknemers.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	Wij beogen eigenlijk altijd in alle projecten wat dat we doen een soort van lange termijn <i>partnership</i> met onze klanten, maar ook met onze medewerkers of met de mensen die stage bij ons komen lopen zelfs. En hoe doen we dat? We proberen daarbij altijd eigenlijk heel kwalitatief te werk te gaan zodanig dat mensen tevreden zijn van het geleverde werk en dus ook terugkomen. Dat is eigenlijk onze basisinstek of hetgeen waarvoor we willen streven.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	Door een zeer open communicatie en door een heel ja ook goede samenwerking met de mensen. Je kan dat eisen maar dat werkt zo niet. Op dat vlak proberen we echt wel heel veel te investeren in activiteiten die mensen samen doen waardoor dat ze elkaar beter leren kennen. Euhm en ook op een andere manier leren kennen dan puur het collegiale dus dat mensen op de werkvloer eigenlijk een soort van vriendengroep worden. Daar proberen we een stukje naar te streven.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
A2	Veiligheid is bij ons ook één van de pijlers, die super belangrijk zijn. Als je niet dagelijks op een werf komt dan lijkt zo een kraan en zo van die machines waar ze mee werken, dat lijkt allemaal heel veilig maar ik kan u garanderen, kom er toch maar niet te dichtbij in de buurt. Het is niet omdat het allemaal zo lijkt dat daar nooit geen accidenten mee gebeuren en dat is bij ons wel iets waar dat we een toprioriteit ook van maken van dat zoveel mogelijk te vermijden.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	Trainer, opleiden, begeleiden, zoveel mogelijk mensen bewust maken van de gevaren zodanig dat zij ook daar elke seconde of elke minuut mee bezig kunnen zijn <i>top of mind</i> , in hun gedachten houden en dat ze toch op voorhand het risico eigenlijk al kunnen gaan temperen. Wij doen ook elk jaar een veiligheidsdag met speciale workshops voor onze mensen.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	Ik zei daarstraks ook woningbouw, dat is eigenlijk niks voor ons omdat we daar gewoon niet concurrentieel in kunnen zijn maar ook omdat wij een soort van garantie geven aan onze mensen dat we toch wel op zoek gaan naar meer speciale projecten. Projecten waaruit dat zij kunnen leren en waaruit dat ze dus zelf eigenlijk een soort van technische groei in kunnen meemaken.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	In die zin, wij bieden bijvoorbeeld een flexibel inkomensplan aan aan onze mensen. En waarom heeft dat dan een maatschappelijke impact? Dat is omdat wij de mogelijkheid geven in dat plan, als er een restje is waar dat de mensen meestal toch niks mee kunnen doen dat ze dat aan eigenlijk iets aan een goed doel kunnen schenken. Daar gaan wij als bedrijf dat verdrie- of vervierubbelen zodanig dat dat echt wel een mooi bedrag wordt en dat wordt dan aan een goed doel geschonken.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	Wij zijn een sportieve organisatie. We hebben heel wat sportteams die aanwezig zijn. En in dat kader heb je ook vaak externe organisaties die voor een goed doel een wandeltocht of een looptocht of zoiets organiseren en dan proberen we met de firma wel mensen te engageren om daar aan mee te doen door als firma zelf eigenlijk die inschrijvingsgelden, die gelden voor het goede doel, te gaan sponsoren en onze mensen tegelijkertijd eigenlijk aan het bewegen krijgen.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A2	Onze <i>core business</i> is nog altijd inderdaad dat technische, die gebouwen en ja alle activiteiten daar rond dat zijn bijkomstigheden maar als we op die manier toch iets goed kunnen doen voor de maatschappij dan proberen we dat er uiteraard wel mee in te betrekken.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
A1	Die zijn bijvoorbeeld in ik ken de juiste naam niet, maar in zo een <i>climate action plan</i> gestapt.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Planet

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
A1	Dus er worden ook wel richtlijnen vanuit Y groep gegeven om euhm toch bepaalde duurzaamheidsdoelen te gaan halen.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>
A2	Om de bouwput eigenlijk watervrij te halen moet je constant dat grondwater oppompen en afvoeren in het riool meestal om die put leeg te houden, want anders kan je daar niks in bouwen en kan je daar geen cement in storten. Dus wat doen we daar? Wij pompen dat water op, maar dat wordt opgeslagen, gefilterd en gebruikt om bier te maken door een brouwerij. Dat is een heel mooi duurzaam principe denk ik waarbij dat er niks verloren gaat en waarbij we toch wel een mooie actie laten zien dat we dat ook in de bouwsector kunnen.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>
A2	Wij recycleren ook alles van overtollige bouwmaterialen die te veel zijn of die moeten worden afgevoerd. Euhm, die worden gerecycleerd. Wij proberen ecologisch te werk te gaan in die zin dat we minder proberen af te drukken op papier maar mensen eigenlijk meer proberen te stimuleren door smartboards te installeren op de werven en de werfleiders met een iPad rond te laten lopen zodanig dat dat niet elke keer opnieuw op een plan moet worden afgedrukt.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>
A2	ja er zullen doelstellingen zijn maar die zijn zeer beperkt. Dus dat zal dan misschien gaan over een KPI rond minder papierverbruik.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>
A2	Wij zijn ook recent overgeschakeld naar zo een watertap in plaats van plasticen flesjes water. We hebben alles van frisdranken of dranken die aanwezig zijn in de organisatie, die zijn nu ja in glazen flesjes in plaats van in plasticen of blikjes.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>
A2	Dus dat zijn zo van die kleine, meestal gericht op milieuzaken, doelstellingen die dat wel worden opgenomen.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>
A2	We hebben een dienst QHSE (kwaliteit, gezondheid, veiligheid en milieu), die maken daar eigenlijk een beetje een doelstelling van voor zichzelf om daar werk van te maken en van daar zaken in te verbeteren. Maar ik zeg het, hun topprioriteit is en blijft altijd veiligheid	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<i>Planet</i>

Naast financiële doelen worden er ook niet-financiële doelen gesteld in het niet-familiebedrijf. Allereerst blijkt uit Tabel 6 dat het nastreven van een gunstige reputatie een belangrijke doelstelling voor de directieleden is. De leden van het bedrijf proberen dit na te streven door altijd kwalitatief werk te leveren zodat de klanten, namelijk de bouwheren, tevreden zijn en dus blijven terugkomen. Dit ook in de hoop dat mogelijke klanten toch voor hen kiezen omwille van hun reputatie, ondanks dat ze mogelijk duurder zijn dan bepaalde concurrenten. Dit proberen de directieleden te realiseren door in te zetten op een goede samenwerking binnen de onderneming. Ze proberen namelijk te investeren in groepsactiviteiten waardoor de medewerkers elkaar beter leren kennen dan puur het collegiale. Op die manier hopen ze een soort van vriendengroepen op de werkvloer te creëren, waardoor de interne communicatie vlotter zal verlopen en bijgevolg een beter eindresultaat geleverd zal worden. Voorgaande doelen hangen ook nauw samen met hun doel omtrent het beogen van lange termijn *partnerships* met zowel klanten, onderaannemers, medewerkers en eventuele stagiaires.

"Je durft daar een discussie mee aangaan en je durft er ook eigenlijk uw frustratie en ik zal maar zeggen uw appreciatie soms ook op tafel bij leggen, wat dat bij vreemden niet altijd zo evident is." (Respondent A2, HR-medewerker)

"Dat merken we nu toch de laatste tijd vrij sterk dat je toch meer terugkerende opdrachten krijgt van dezelfde bouwheer en als het ware een duurzame relatie begint aan te gaan. Zelfs als we misschien niet per se goedkoper zijn dan de concurrenten, maar dat ze dan toch voor ons kiezen omwille van de ja de goede reputatie die we hebben." (Respondent A1, kennismanager)

Daarnaast is veiligheid een belangrijke pijler. Hier wordt actief op ingezet aan de hand van trainingen en opleidingen voor de werknemers. Hiermee proberen de directieleden hen bewust te maken van de gevaren op een bouwwerf. Daarnaast is er een speciale app ontwikkeld die het melden van onveilige situaties op werven zeer eenvoudig maakt. Aan de hand van voorgaande initiatieven hopen ze de medewerkers aan te sporen om continu de mogelijke gevaren in acht te nemen en mogelijke risico's te voorkomen. Bijkomend werd vermeld dat het belangrijk is om op veiligheid in te zetten in functie van de bedrijfsreputatie. Een zwaar ongeval op een bouwwerf zou namelijk verwoestend zijn voor de reputatie.

"Het is snel gebeurd dat er een zwaar ongeval gebeurt en dat willen we absoluut vermijden, want dat geeft een zeer slechte reputatie als je daarmee in het nieuws komt." (Respondent A1, kennismanager)

Verder wordt er belang gehecht aan de technische groei van de werknemers. Er wordt voornamelijk gezocht naar grotere en meer speciale projecten waar uitdagingen aan verbonden zijn. Op die manier krijgen de werknemers een soort leerschool. Werknemers moeten hierbij echter goed nadenken hoe ze bepaalde projecten aanpakken aangezien het eindproduct kwalitatief dient te zijn, ongeacht de moeilijkheidsgraad. Bijgevolg worden tijdens deze projecten de nodige hulplijnen en context voorzien om vragen te stellen binnen het bedrijf.

"Je krijgt hier een soort van leerschool waarin dat je zulke dingen mag gaan bouwen, maar waarin we ook verwachten dat je dat kwalitatief doet dus dat je daar toch wel paar keer over nadenkt van hoe je dat gaat aanpakken." (Respondent A2, HR-medewerker)

Uit het voorgaande blijkt dat het *people*-aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda staat. Zo biedt het bedrijf ook een flexibel inkomensplan aan hun werknemers. Dit houdt in dat een restje geld waar de mensen niets mee kunnen doen aan een goed doel geschonken kan worden. Als bedrijf verdrie- of vervierdubbelen ze dat bedrag dan. Daarnaast worden heel wat sportevenementen georganiseerd door externe organisaties ten voordele van goede doelen. Als bedrijf proberen ze de deelname aan deze evenementen aan te moedigen bij de werknemers door de inschrijvingsgelden te sponsoren.

"Wij hebben elk jaar een soort aan sponsorbedrag dat naar een maatschappelijk verantwoord doel mag gaan dat wordt aangebracht door één van onze medewerkers, dus ook een beetje om de lokale goede doelen te sponsoren." (Respondent A2, HR-medewerker)

Ten slotte wordt er ook belang gehecht aan het *planet*-aspect. Zo worden alle overtollige bouwmaterialen gerecycleerd, alsook wordt er getracht ecologisch te werk te gaan door iPads te gebruiken op de werven in plaats van de bouwplannen telkens af te printen. Daarnaast is er binnen het bedrijf overgeschakeld op een watertap ter vervanging van plasticen waterflessen en werden alle andere plasticen flessen en blikjes vervangen door glazen flessen. Bijkomend worden er nog grotere initiatieven ondernomen, zoals het filteren van grondwater om dit aan een brouwerij te leveren zodat er bier mee gemaakt kan worden. Eveneens is de overkoepelende groep van het bedrijf in een *climate action plan* gestapt. Hierdoor worden bepaalde doelstellingen aan het bedrijf opgelegd omtrent duurzaamheid. Echter gaat het voornamelijk om kleine initiatieven. Strikte doelstellingen hieromtrent worden niet gesteld.

3.2 Familiebedrijf

Tabel 7: Codering niet-financiële doelen familiebedrijf

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B1	<i>Hechten jullie ook veel belang aan jullie reputatie? Dat is heel belangrijk.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B2	<i>Hechten jullie ook veel belang aan jullie reputatie? Jawel dat is uitermate belangrijk.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B2	<i>Al het mogelijke doen wat we kunnen voor onze mensen. Alle voordelen die er te behalen zijn die zijn er.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B1	<i>Ik denk dat communicatie daar een heel belangrijke in is op alle niveau's.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B1	<i>Naar leveranciers toe is het denk ik belangrijk dat men communiceert en dat gaat dan van gewoon op zoek naar iets zijn of wanneer er een klacht is dat je niet tevreden bent dan is het belangrijk dat je daarover communiceert en dat is volgens mij de enige manier om een langdurige en positieve relatie met leveranciers op te bouwen. Dat is hetzelfde met klanten. Alleen met klanten heb je daar, ja sta je vanuit een ander euhm standpunt te vinden en daar kunnen we alleen maar ons best doen en hopen dat de klanten daar hetzelfde belang aan hechten. En naar onze medewerkers toe is dat altijd belangrijk geweest, maar zijn we nu in januari denk ik gestart met een project eigenlijk om de interne communicatie binnen ons bedrijf nog te verbeteren</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B2	<i>De mensen veel meer te betrekken bij alles eigenlijk ook. De betrokkenheid veel meer te verhogen zodat het aangenamer zou moeten worden eigenlijk voor iedereen.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B1	<i>Ja en dat is een wisselwerking ook, want je krijgt van hun mee feedback van wat er op de werkvloer gebeurt en van de andere kant vinden zij het ook leuk om mee betrokken te worden in het geheel dus ik denk dat communicatie daar een heel belangrijke in is.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	
B1	<i>Naar leveranciers toe denk ik dat het sowieso ook belangrijk is dat we afspraken en betaaltermijnen naleven.</i>	Niet-financiële doelen	Reputatie	

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B2	Menselijk en dat is iets dat toch wel redelijk vooropstellen. Dus we proberen hier het voor iedereen aangenaam te maken en ja niet alleen in het kader van het menselijke, maar ook het behoud van goed personeel, want dat is de dag van vandaag een enorm groot probleem aan het worden. Dus de mensen die we hebben en de goede mensen die we hebben proberen we wel in de watten te leggen zodat het een beetje een win-win situatie wordt.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
B1	Waar wij ook heel, toch wel intens gewerkt hebben op het menselijke aspect, op hoe dat zij met elkaar werken, op hoe zij met onze klanten werken, want de kennis hebben zij eigenlijk om hun job uit te voeren. Euh wij hebben dan nog een nieuwe medewerker aangeworven en die hebben wij echt wel... Dat is de eerste keer in heel onze carrière denk ik dat wij iemand naar een gespecialiseerd bureau gestuurd hebben om allerhande testen te laten doen. Zowel naar kennis als naar menselijke eigenschappen toe. En als wij nog eens zo een stap... Als wij nog eens zo een key persoon aanwerven dan gaan we dat terug doen, want je kan iemand vertrouwen en je kan uw vertrouwen in de volledig foute persoon leggen dus.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
B1	Wij, voor ons is iedereen gelijk. Wij willen ook geen andere behandeling dan iemand anders, omdat wij een bedrijf hebben.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
B1	Wij vinden ook dat iedereen met respect moet behandeld worden en wederom of dat dat nu een leverancier, klant of medewerker is of dat wij dat zijn. Ja respect is heel belangrijk.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	People
B1	Naar duurzaamheid werken wij wel. We letten wel op welke soort grondstoffen dat we aankopen dus in dat kader werken we wel naar duurzaamheid toe, maar veel verder dan dat is moeilijk.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Planet
B1	Voor ons lijkt dat normaal, maar ik denk dat wij naar ons productieproces dat wij al heel fel rekening houden met uitstoot van producten, met de gezondheid van onze mensen die met die producten werken. Wat dat betreft zijn wij daar wel mee bezig en volgt daaruit dat dat wel milieuvriendelijker is. We zijn daar niet bewust, ik denk dat wij... Wij hebben een vrij modern productieapparaat waarin dat met al die milieunormen wel rekening wordt gehouden dus voor ons lijkt dat normaal.	Niet-financiële doelen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Planet

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B1	<i>Aangezien jullie een familiebedrijf zijn, hechten jullie er ook belang aan dat de controle ook door de familie behouden blijft?</i> Toch wel.	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B1	We hadden drie mensen, euhm dat is nu vijf jaar geleden denk ik, die wij wouden nauwer betrekken bij het bedrijf met de bedoeling dat zij toch wel een stuk van onze verantwoordelijkheid zouden op zich nemen. Dus we hebben daar dan een bepaald percentage aandelen aan verkocht. Dat was beperkt, dat was 9 procent in totaal dus op zich was dat niet veel. Maar zelfs met dat klein stukje van 9 procent hebben wij heel veel problemen op onze nek gehaald en hebben we uiteindelijk begin dit jaar na een gerechtelijke procedure van bijna een jaar die mensen uiteindelijk terug kunnen uitkopen	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B2	<i>Jullie zeiden kort net dat de visies van die mensen die jullie dan in het bedrijf hadden betrokken met die van jullie verschilden. Was dat dan op basis van doelen die gesteld werden?</i> Dat waren vooral de doelen ja.	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B2	<i>En dat zij dan meer financieel gericht waren?</i> Vooral dat ja.	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B2	<i>Dus dat jullie toch wel meer belang hechten aan de niet-financiële doelen?</i> Ja	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B1	<i>Dus zelfs de manier van werken in een familiebedrijf kennende kan het toch nog de mist ingaan?</i> Ja, dat is wat wij ook vastgesteld hebben.	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B2	Hetgeen zij voor ogen hadden was een beetje, ja hoe moet ik dat zeggen... eigenlijk niet haalbaar met de producten die wij maken. Je kan het allemaal heel groot zien, maar je moet het ook nog gemaakt kunnen krijgen en de dag van vandaag is dat een heel moeilijke en dat moet je stap per stap kunnen doen. Maar daar moet je eerst een heel goede basis voor hebben eer dat je dat kan doen. We zijn nu alles bijeen 32 of 33 jaar bezig en eigenlijk zijn we nu pas echt bezig aan een goede basis.	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	
B1	Het was alleen een heel dure les, maar het was een les.	Niet-financiële doelen	Behoud van controle	

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B2	<i>Is het dan ook jullie intentie om het bedrijf binnen de familie te houden? Als we dat zouden kunnen, zouden we dat doen</i>	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	<i>Ik wil hier ook geen vergiftigd geschenk aan de familie overlaten euhm dat is ook een van de redenen dat we er zo aan aan het bouwen zijn dat het eigenlijk iets is dat autonoom kan draaien en wie er dan van de familie boven zit dat is dan minder belangrijk Dan is er de mogelijkheid om dat te doen en anders is die mogelijkheid volgens mij heel moeilijk.</i>	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	<i>Of het had moeten zijn dat die van de familie, onze kinderen, al in het bedrijf gezeten hebben van jongs af aan en ermee gegroeid zijn, maar dat is niet het geval geweest tot hier toe.</i>	Niet-financiële doelen	Overgang	
B1	<i>Dus er wordt dan wel veel belang gehecht aan eigenlijk het bedrijf klaarmaken voor eventuele overname en dat er al op lange termijn wordt gekeken?</i> Ja.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	<i>Dus er wordt dan wel veel belang gehecht aan eigenlijk het bedrijf klaarmaken voor eventuele overname en dat er al op lange termijn wordt gekeken?</i> Ja eigenlijk wel.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	<i>We hebben hier toch wel een verantwoordelijkheid tegenover een vijftigtal mensen. Het kan niet zijn dat het van ons alleen mag afhangen dat als wij er morgen op de een of andere reden niet meer zouden zijn dat het bedrijf dan op de fles gaat en ik vind dat... Dat is toch wel een verantwoordelijkheid die je meedraagt vind ik en we proberen dat toch wel.</i>	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	<i>Euhm ik denk als we het zouden verkopen aan externen dan gaat gewoonlijk om het financiële. Dat zijn mannen die er centen insteken en zo rap mogelijk er weer centen uit willen.</i>	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	<i>Geen verplichting en niet zo van 'oh dat is easy hier efkes instappen en oké hup elke maand centen'. Nee zo werkt dat niet. Je moet er iets voor over hebben. Dat moet ook met eenzelfde soort passie zijn zoals ik het altijd gedaan heb en mijn vrouw ondertussen.</i>	Niet-financiële doelen	Overgang	

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B2	Ik denk dat de kennis over ons bedrijf, dat moet je wel hebben, maar dat is iets dat je kan leren als je de nodige capaciteiten hebt. Ook uw euhm uw doel, uw ingesteldheid moet juist zijn. Dat mag niet louter financieel zijn en denken 'oh als ik Case B overneem ga ik dat hebben en dan kan ik met zo een auto rijden en dan kan ik dit en dat en dat'. Nee je moet eerst de passie hebben om het te doen en dan volgt de rest wel.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	Als ze niet capabel zijn, gaan we het niet doen. Nee, nee	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	Euhm, maar je kan ook capabel worden als je maar de goede ingesteldheid hebt dus en als je dan omringt wordt door goede mensen dan kan dat nog wel.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	wij zullen trachten de boel in orde te maken dat het enigszins wel zou kunnen. Is het dan niet voor de familie dan is het maar voor iemand anders, maar als er hier iemand van de familie komt, zoals mijn vrouw al zei daarjuist van euh 'Ja ik ga het hier doen, dat is gemakkelijk hier op het stoeltje en we gaan...'. Nee nee, het moet met de juiste ingesteldheid zijn en anders dan niet, dat gaat niet.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	Nee, dan is het heel spijtig maar dan doe ik het niet nee. Nee. Ja dat klinkt misschien cru maar het is wel zo. Ik denk dat je er dan alleen maar spijt van krijgt. Als je dan het geluk hebt van honderd jaar te worden en je ziet het dan fout gaan dan is het pas spijtig denk ik.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	Oftewel gaat het als een speer omhoog of het gaat heel snel de dieperik in.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B1	Passie voor iets he.	Niet-financiële doelen	Overgang	
B2	Ja passie.	Niet-financiële doelen	Overgang	

Uit voorgaande tabel blijkt dat er heel wat niet-financiële doelen zijn waaraan belang wordt gehecht in het bevroegde familiebedrijf. Ten eerste is het streven naar een gunstige reputatie een belangrijk niet-financieel doel. Dit zowel ten opzichte van de klanten als de medewerkers en leveranciers. De familiale respondenten proberen dit vooral te bereiken door in te zetten op communicatie. Dat is volgens hen de enige manier om een langdurige en positieve relatie op te bouwen met hun klanten, medewerkers en leveranciers. Bijkomend is het belangrijk dat de betaaltermijnen van en afspraken met de leveranciers worden nagekomen. Op voorgaande manieren proberen ze goede partners te zijn voor zowel hun leveranciers als voor hun klanten. Daarnaast proberen ze de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen om het voor hen aangenamer te maken en om feedback van hen te krijgen omtrent wat er op de werkvloer gebeurt. Zo zijn de eigenaren recent gestart met een project om de interne communicatie binnen het bedrijf te verbeteren. Op die manier proberen ze goed personeel te behouden en aan te trekken.

"Naar de leveranciers toe omdat je daarmee samenwerkt, naar uw klanten toe omdat je daarmee samenwerkt en naar uw personeel toe omdat dat de enige manier is om goed personeel te houden en binnen te krijgen." (Respondent B1, boekhouder)

"We zien de leverancier ook niet echt als een leverancier. Voor ons is dat een partner en daar hebben we alle belang bij van daar een goede partner aan te hebben waar dat wij op kunnen bouwen ook. We verwachten dat van onze klanten eigenlijk ook dat ze ons zien als een partner en niet alleen als een leverancier, waar dat ze alleen hun vingertje moeten omhoogsteken van dit is niet goed en dat is niet goed." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

Hieruit blijkt dat het menselijk aspect sterk aan belang wint binnen het familiebedrijf. Het is voor de eigenaren belangrijk dat iedereen gelijk is binnen het bedrijf en dat er niemand een speciale behandeling krijgt omwille van hiërarchische verschillen. Respect staat dan ook hoog op de agenda binnen het bedrijf. Dit zowel ten opzichte van klanten, medewerkers als leveranciers. Daarnaast wordt ook belang gehecht aan het *planet*-aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er wordt gelet op welke grondstoffen aangekocht worden en er wordt rekening gehouden met de uitstoot van het productieproces. Op die manier willen de eigenaren aandacht besteden aan de gezondheid van hun werknemers en naar het milieuvriendelijke toewerken. Echter hebben ze ondervonden dat sterk inzetten op duurzaamheid voor hen niet mogelijk is. Dit doordat de producten dan duurder worden en de bewerking ervan moeilijker wordt, wat een negatief effect heeft op hun positie in de markt. Sterk op het *planet*-aspect inzetten zou enkel mogelijk zijn als iedereen in de markt hieraan mee zou doen.

"In het verleden zijn we eigenlijk eens willen overschakelen naar alles water based product en dat was eigenlijk een beetje het ideaalbeeld voor het milieu goed te zijn, maar die producten waren in der tijd zoveel duurder en de bewerking met die producten was zoveel moeilijker dat je eigenlijk jezelf uit de markt aan het prijzen was." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

Verder wordt er belang gehecht aan het behoud van controle over het bedrijf door de familie. Zo hebben de eigenaren in het verleden drie niet-familiale medewerkers meer verantwoordelijkheden en aandelen in het bedrijf laten opnemen. In eerste instantie hadden ze hun keuze hierbij gebaseerd op de algemene kennis van de betrokken personen, alsook op hun kennis omtrent het bedrijf. Echter bleek enkel kennis niet voldoende om de samenwerking te doen slagen. De ingesteldheid, met name de manier van denken en handelen, verschilde te sterk met die van de familiale respondenten. Zo was er voornamelijk een verschil te merken aan het soort doelen waar belang aan gehecht werd. De niet-familiale medewerkers gingen bij hun denken en handelen namelijk uit van het financiële aspect. De familieleden daarentegen vertrokken van het niet-financiële aspect. Zo lag de focus bij hen op het efficiënt werken binnen de onderneming waarna het financiële aspect vanzelf zou volgen. Omwille van dergelijke botsende visies hebben de eigenaren de betrokkenheid van de niet-familiale medewerkers in het bedrijf stopgezet. Voorgaande ervaring is zeer leerrijk geweest voor de bevroegde respondenten. Zo is er sinds het vertrek van de betreffende niet-familiale medewerkers een sterkere focus op het menselijk aspect gekomen. Dit voornamelijk omtrent hoe de medewerkers met elkaar en met klanten omgaan. Daarnaast hebben de eigenaren een nieuwe medewerker, alvorens het aanwerven ervan, naar een gespecialiseerd bureau gestuurd om allerlei testen te doen omtrent kennis en menselijke eigenschappen. Op die manier hopen ze in de toekomst aan de juiste personen bepaalde verantwoordelijkheden toe te vertrouwen.

"hebben we geleerd dat het niet zo evident is om in een familiebedrijf euhm ja derden toe te laten. Omdat die een heel andere manier van denken en handelen hebben en een ander gevoel hebben." (Respondent B1, boekhouder)

Ten slotte werd aangegeven dat de eigenaren het bedrijf graag in de familie willen houden, mits dat mogelijk is. In eerste instantie is het belangrijk dat het bedrijf voldoende autonoom kan draaien zodat ze de overnemers en de huidige werknemers niet met problemen zouden belasten. Daarnaast is het belangrijk dat de kinderen van de eigenaren het bedrijf willen overnemen en het dus geen verplichting wordt. Het is vooral van belang dat de kinderen passie voor het bedrijf hebben en het met de juiste ingesteldheid zouden overnemen. Bijkomend dienen ze de juiste capaciteiten te hebben om het bedrijf over te nemen. Indien voorgaande criteria niet vervuld zijn, zouden de eigenaren hun het bedrijf niet laten overnemen. In dat geval zouden ze het geen probleem vinden om het bedrijf aan een externe persoon door te verkopen. Net zoals bij een overname door familieleden, is het in dergelijke situatie belangrijk voor de familiale respondenten dat ze een gezond bedrijf doorverkopen. De eigenaren verwachten wel dat externen het bedrijf vooral zouden overnemen vanwege het potentiële financiële aspect. Daarnaast werd aangegeven dat het bij een overname, ongeacht door wie, twee richtingen kan uitgaan. Het kan zeer goed gaan met het bedrijf of het kan zeer snel bergaf gaan. Echter vinden de respondenten dat geen probleem, aangezien ze het bedrijf dan volledig uit handen hebben gegeven en dus geen verantwoordelijkheid meer dragen over het bedrijf. Het voorgaande omvat het einddoel waar de familiale eigenaren naar streven. Ze willen het bedrijf makkelijk overdraagbaar maken voor mensen die minder vertrouwd zijn met de sector zodat het, door eender wie, zo lang mogelijk voortgezet kan worden. De staat van het bedrijf mag bij de overname geen last vormen voor de overnemer.

"Wij willen ons verderzetten en zolang mogelijk verderzetten zodat het niet stopt bij ons, maar dat het ook verder gaat naar opvolgers, naar de mensen die hier tewerkgesteld zijn, zodat ze ook kunnen blijven en ja ook hun pensioen halen binnen ons bedrijf. Dat is eigenlijk ons einddoel." (Respondent B1, boekhouder)

"Op een gegeven moment gaat iemand anders de verantwoordelijkheid ervan moeten overnemen. Doen ze het niet goed, ja dan is het wel hun verantwoordelijkheid en niet meer die van ons. Het is niet dat wij dan, zoals ik naar de familie geen vergiftigd geschenk of vergiftigde verkoop wil gedaan hebben, dat willen we ook niet." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

4 Invloed

4.1 Niet-familiebedrijf

Tabel 8: Codering invloed niet-familiebedrijf

Respondent	Citaat	Twede orde code	Eerste orde code	Subcode
A1	Ik denk dat het nu nog vooral vanuit ons zelf is. Langs de andere kant, als je er geen aandacht aan besteedt dan ga je het wel voelen natuurlijk. Dus dan gaan onze stakeholders toch wat minder tevreden zijn en gaat uw reputatie toch wat minder goed zijn.	Invloed	Stakeholders	Intern
A1	Als binnen onze directie niemand zou wakker liggen van veiligheid dan zou dat ook zo geen punt zijn. Als niemand zou wakker liggen van de kwaliteit euh dan zou er ook minder doelen rond stellen dus dat heeft er zeker mee te maken.	Invloed	Stakeholders	Intern
A1	<i>Hebben de familieleden van de eigenaren binnen uw bedrijf ook een invloed op het bedrijf zelf en de doelen die gesteld worden?</i> Euh daar merk ik in ieder geval niets van. Dus ik veronderstel dat dat miniem is.	Invloed	Stakeholders	Intern
A1	bepaalde doelen zijn wel afhankelijk van de visie van een directie. Zoals ik al zei, als ze zeggen dat veiligheid of duurzaamheid niet belangrijk worden bevonden dan worden daar geen doelen rond gesteld.	Invloed	Stakeholders	Intern
A2	Eigenlijk hebben de werknemers zelf die doelen of die missies vooropgesteld.	Invloed	Stakeholders	Intern
A2	ik heb het gevoel dat dat voor meer mensen belangrijk wordt en zijn veel meer individuele initiatieven ook dus euhm ja daar heb ik een stijging in gezien.	Invloed	Stakeholders	Intern
A2	<i>Is het bij jullie ook zo dat familieleden van de eigenaren een invloed hebben op beslissingen die in het bedrijf genomen worden?</i> Nee, dat is niet zo.	Invloed	Stakeholders	Intern
A1	Er wordt gekeken naar wagenpark, er wordt gekeken naar energieverbruik op werven, er wordt gekeken naar waterrecuperatie euh die we doen als we grondwerken gaan doen. Dus zo zaken komen nu wel meer en meer naar boven. Ook de circulariteit euh van de bouwwerken zelf euh dat we toch circulaire materialen euh beginnen te onderzoeken om te gaan gebruiken. Het is nog geen prioritaire drijfveer, maar dat begint zo stilaan wel opkomst te hebben.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	Ik vind persoonlijk dat dat nog niet zo euh dat die druk nog niet zo sterk is. Er zal naar alle waarschijnlijk een omslag komen dat ook bouwheren, onze klanten, dan zeggen dat euh je aan een bepaald minimum moet voldoen.	Invloed	Stakeholders	Extern

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
A1	Iets wat komt overgewaaid van Nederland is een CO2-prestatieladder euh dat is dan eigenlijk een graadmeter op hoe goed je scoort op duurzaamheid. En de verwachting is wel dat dat ook op een bepaald moment bij onze bouwheren, onze klanten, euh dat een doorslag zal geven als ze een selectie gaan maken van oké met welke hoofdaannemer gaan we hier in zee, maar ik denk dat we tegenover andere landen daar ook nog een beetje in achterlopen.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	je merkt wel dat op vlak van duurzaamheid er wel meer regelgeving komt. Bijvoorbeeld euh rond bemaling dat is eigenlijk het proces van de grondwerken en het grondwater wegtrekken. Daar zijn nu strengere vergunningen rond waar je aan moet voldoen euh dus euh vervuilde grond bijvoorbeeld is ook meer en meer milieuvergunningen.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	Dat zie je wel verstrengen en dat zie je wel meer rond komen dus meer wetgevingen waaraan wij moeten voldoen. Het heeft rechtstreeks te maken met duurzaamheid, maar het is niet druk uitoefenen, maar een bepaalde wetgeving voorleggen om er toch aan te voldoen.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	Gedreven door de stakeholders misschien minder. Wij beginnen nu toch wel wat meer zowel bij onze onderaannemers, leveranciers als onze bouwheren gesprekken aan te gaan om te zien van kijk wat vind je nu van onze kwaliteit, onze veiligheid, misschien dat stukje duurzaamheid dan in de toekomst, maar of dat er nu echt gedreven wordt door onze stakeholders euh dat denk ik minder.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	Qua extern is dat misschien wat minder, maar er zal wel input worden meegenomen van de bouwheren waar we goed mee samenwerken, onderaannemers waar we goed mee samenwerken dus euh het zal wel de feedback daar wordt zeker meegenomen.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	Ik denk dat je gewoon heel veel kan leren van samen nadenken met externe stakeholders, maar ik denk dat nog niet iedereen daar op dezelfde manier mee vertrouwd is of mee omgaat.	Invloed	Stakeholders	Extern
A2	<i>En voelt u dan ook de druk van mensen buiten de onderneming, van uw stakeholders om dat toch te doen of is dat eerder intern dat jullie dat kiezen?</i> Nee dat is wel een vrije keuze eigenlijk.	Invloed	Stakeholders	Extern

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
A2	Wij krijgen nu te maken inderdaad met regelgeving rond het wagenpark. Onze <i>fleet</i> , dat gaat moeten evolueren naar een elektrisch wagenpark. Daar, om eerlijk te zijn daar zitten wij nog totaal niet dus wij moeten zelf ook nog zien hoe dat we dat gaan aanpakken. Mensen gaan daar niet gelukkig mee zijn want die gaan allemaal een wagen moet ik kiezen voor hetzelfde budget, maar een elektrische dus een duurdere. Dus het type wagen dat ze gaan kunnen kiezen dat gaat beetje een <i>downgrade</i> zijn dus in dat opzicht is er druk vanuit de overheid ja voor meer duurzaam.	Invloed	Stakeholders	Extern
A2	maar hoe dat gebouw er komt is voor de klant eigenlijk niet belangrijk. Die wil dat dat kwalitatief er is en dat dat er staat, maar of dat nu op een ecologische manier gebeurt of dat dat op een heel vervuulende manier gebeurt, er zijn weinig klanten dat daar de vraag naar stellen. Ergens is dat jammer en erg misschien wel, maar ja de voornaamste impact voor die mensen is financieel en als het financiële plaatje klopt dan zijn ze content. Verder wordt daar eigenlijk niet achter gevraagd.	Invloed	Stakeholders	Extern
A2	De eerste stakeholder die financieel dan een beetje de richting gaat bepalen die is afkomstig vanuit de Y groep, dat is X. Dat men daar zegt van oké we zouden zoveel of zoveel erbij willen qua marktaandeel en dat men dat dan eigenlijk gaat uitbreiden over alle verschillende entiteiten wat dat ze daar dan van verwachten. Nu voor Case A is dat nog nooit zodanig uitgesproken geweest dat wij moesten groeien in een bepaalde richting. Zolang er maar winstmarge is.	Invloed	Stakeholders	Extern
A1	In het begin is het natuurlijk wat bijgesteld euh naar omzetprognose en winstprognose, maar dat is achteraf juist gebleken, maar het was minder erg dan in het begin was ingeschat. Dus de impact van Corona is eigenlijk nog relatief beperkt gebleven.	Invloed	Omgevingsfactoren	
A1	ik denk dat dat een beetje meekomt met de maatschappelijke evolutie die al veel langer bezig is uiteraard euh alles rond duurzaamheid, maar om welke reden dan ook misschien de bouwsector wat achter liep dus ik denk niet dat er een specifieke reden is of ik denk dat het moeilijk is om één reden of een paar redenen aan te halen waarom dat het kantelmoment was... ja misschien was de tijd rijp om daar toch wat meer mee bezig te zijn en wat meer bij na te denken.	Invloed	Omgevingsfactoren	
A1	Zeker op veiligheid zijn er op heel korte tijd heel veel aanpassingen dienen te gebeuren in de organisatie van een werf.	Invloed	Omgevingsfactoren	

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
A1	het verhaal is wel bekend dat het mentale welzijn van de mensen tijdens Corona niet altijd positief is geëvolueerd. Dus ja ook daar moeten ze doelen dan wat bijstellen of toch de zaken bijstellen waarmee je de doelen wilt bereiken.	Invloed	Omgevingsfactoren	
A2	We hebben twee maanden ongeveer onze werven stilgelegd. Wat wil zeggen, wel uitgaven maar geen inkomsten. Wat ook wil zeggen veel nijldige klanten, omdat zij voelen dat hun deadline project in het gedrang komt. Maar we hebben daar eigenlijk de keuze gemaakt voor onze veiligheidswaarde, hè veiligheid primeert, ook vooral voor onze medewerkers.	Invloed	Omgevingsfactoren	
A2	De impact van Corona zie je heel hard aan de sfeer momenteel. Wij hebben al die extra activiteiten, die evenementen die we normaal mogen doen die zijn nu weggevallen. Er gebeuren nog wel activiteiten, maar dan is het op deze manier ja en dat is toch net allemaal iets anders.	Invloed	Omgevingsfactoren	
A2	Die verbondenheid is minder, mensen durven gemakkelijker zeggen dat ze het toch niet voelen of dat ze die klik niet hebben, dat ze eens gaan uitkijken naar iets anders. Ze durven eigenlijk, wij hebben wel gemerkt dat het verloop toch wel lichtjes is gestegen.	Invloed	Omgevingsfactoren	
A2	ik vermoed wel dat er nu nog een generatie gaat aankomen waar dat wel het geval gaat zijn. Als ik zie wat er nu tegenwoordig allemaal in het nieuws is qua klimaat en duurzaamheid en ik voel om eerlijk te zijn ook gewoon in mijn privéomgeving ook wel meer druk van andere mensen om daar toch mee bezig te zijn en daarop in te zetten euhm dan denk ik wel dat dat iets gaat zijn waar we meer en meer rekening mee gaan moeten houden. Maar ook daar denk ik dat we tot nu toe al stappen in de juiste richting hebben gezet.	Invloed	Omgevingsfactoren	

Op basis van Tabel 8 blijkt dat het beïnvloeden van de doelen volgens de respondenten van het niet-familiebedrijf voornamelijk gebeurt door de directieleden van het bedrijf. Vooral het karakter en de denkwijze van dergelijke personen hebben een grote invloed op de doelen die er gesteld worden. Wel kan externe druk van bijvoorbeeld stakeholders een verschil maken in de keuzes die de directie maakt. Zo worden er gesprekken aangegaan met de onderaannemers, leveranciers en bouwheren om hun visie omtrent bepaalde niet-financiële doelen te vergaren. Deze belangen worden mee in rekening genomen, maar hebben geen grote invloed op de doelen. Daarnaast is, zoals eerder besproken, vooral de overkoepelende groep een belangrijke stakeholder waar rekening mee gehouden wordt. De belangen van familieleden van de directieleden hebben daarentegen geen invloed op de doelen die de directieleden opstellen.

"Ik denk dat ook veel afhangt van de mindset van een directie bijvoorbeeld. Als dat bij hun hoog op de agenda staat dan zullen er sneller dingen rond gebeuren tenzij er van buitenaf die druk komt. Ik denk niet dat het te maken heeft met groot of klein, maar eerder te maken met die stakeholders en management of directie daar meer van doordrongen is."
(Respondent A1, kennismanager)

"Dus ik denk qua sfeer cultuur dat we wel een heel familiaal bedrijf zijn, dan qua gevoel. Maar het is niet zo dat 'de familie van' mee daar een impact op heeft nee. Nee zeker niet."
(Respondent A2, HR-medewerker)

Verder werd door de respondenten van het niet-familiebedrijf aangegeven dat de niet-financiële doelen voornamelijk tot stand zijn gekomen door de werknemers in het bedrijf. Zo komen de waarden omtrent kwaliteit, veiligheid, samenwerken en technische ontwikkeling voort uit de werknemers zelf. Meer specifiek komen deze voort uit werkgroepen die in 2016 hebben samengezeten om die typerende waarden te bespreken. Hieruit blijkt dat de interne stakeholders een grote inspraak hebben in de doelen van het niet-familiebedrijf.

"er is wel een zekere interactie met de lagen daaronder om ook te zien of iedereen zich achter die doelen kan scharen en dat daar dan iets wordt op vastgepind." (Respondent A1, kennismanager)

Vervolgens is het opvallend dat er binnen het niet-familiebedrijf geen druk van klanten is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Dit omdat het voor hun klanten niet belangrijk is hoe het gebouw tot stand komt, zolang het maar kwalitatief is en het er staat. Er zijn volgens de respondenten van het niet-familiebedrijf weinig klanten die zich vragen stellen omtrent het ecologische aspect. Wel is er de verwachting dat de bouwheren in de toekomst meer belang zullen hechten aan duurzaamheidsdoelstellingen en dat er dan wel een druk zal ontstaan vanwege de veranderende belangen in de maatschappij. Zo is er de verwachting dat er in de toekomst naar een CO2-prestatieladder gekeken zal worden door de klanten. Dit is een graadmeter omtrent hoe goed er gescoord wordt op duurzaamheid. Intern is er daarentegen reeds een druk van de werknemers om doelstellingen omtrent duurzaamheid te stellen. Zo is er de laatste jaren een stijging in de

duurzaamheidsinitiatieven op te merken doordat er meer individuele initiatieven hieromtrent worden opgesteld door de werknemers.

"Wie zegt van ik heb dit of dit in mijn omgeving en ja ik wil daar graag een actie rond organiseren, mag dat in de organisatie? Dan ook het antwoord daarop is altijd positief. Dat wordt altijd wel welkom geheten en ja veel meer vanuit eigen volk dat daar initiatief rond wil doen." (Respondent A2, HR-medewerker)

Verder is er een druk te merken vanuit de overkoepelende groep. Er worden de laatste jaren namelijk richtlijnen omtrent duurzaamheidsdoelstellingen gegeven vanuit die groep. Zo wordt er gekeken naar een wagenpark, energieverbruik op de werven en waterrecuperatie. Daarnaast is er vanuit de beleidsmakers een druk op te merken om aandacht te besteden aan duurzaamheid. Zo zijn er steeds strengere regels waaraan bedrijven binnen de sector moeten voldoen om bepaalde vergunningen te krijgen. Dankzij voorgaande invloeden winnen duurzaamheidsdoelstellingen steeds meer aan belang binnen het niet-familiebedrijf.

Ten slotte werd door de respondenten uit het niet-familiebedrijf aangegeven dat de COVID-19 crisis een impact gehad heeft op de doelen die gesteld werden. Zo moesten de financiële doelen bijgesteld worden, omwille van de lagere winstmarges op de projecten. Bouwmaterialen werden doorheen het jaar namelijk duurder terwijl de getekende contracten opgesteld waren met een lagere kostprijs in het achterhoofd. Ook de niet-financiële doelen konden niet nageleefd worden. Werknemers mochten niet meer samenkomen waardoor de verbondenheid van de werknemers met elkaar en met het bedrijf wat verloren ging. Daardoor kwamen de doelen omtrent samenwerking en lange termijn *partnerships* in het gedrang. Echter betreft dit een eerder uitzonderlijke invloed die geen constante of regelmatige impact op de doelen zal hebben.

4.2 Familiebedrijf

Tabel 9: Codering invloed familiebedrijf

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B1	Maar het is niet omdat er geen controle is dat wij het niet proberen. We proberen het echt wel in orde te maken.	Invloed	Stakeholders	Intern
B1	Eerlijk is heel belangrijk.	Invloed	Stakeholders	Intern
B2	Eerlijk duurt het langst.	Invloed	Stakeholders	Intern
B2	<i>En die doelen worden die ook gedreven door stakeholders intern of is dat voornamelijk door zelf?</i> Door ons ja.	Invloed	Stakeholders	Intern
B1	<i>En die doelen worden die ook gedreven door stakeholders intern of is dat voornamelijk door jullie zelf?</i> Door ons.	Invloed	Stakeholders	Intern
B1	Ja, maar uiteindelijk beslissen wij de doelen he.	Invloed	Stakeholders	Intern
B2	Ja, we beslissen ze wel maar ja wij staan open he.	Invloed	Stakeholders	Intern
B1	Wij vinden in ons privéleven ook dat je respect moet hebben en dat je betrouwbaar moet zijn, maar euhm ja zonder onze medewerkers staan wij nergens want alleen kunnen wij dit niet.	Invloed	Stakeholders	Intern
B1	<i>Maar wel met belang voor die mensen dan?</i> Ja.	Invloed	Stakeholders	Intern/Extern
B1	<i>Met hun belangen eigenlijk in het achterhoofd?</i> Ja, ja	Invloed	Stakeholders	Intern/Extern
B2	Dan is het mensen, klanten en dan leveranciers.	Invloed	Stakeholders	Intern/Extern
B2	Laat ons zeggen 10 tot 15 jaar geleden zijn ze daar echt eens mee naar boven gekomen dat de uitstoot en weet ik wat allemaal naar beneden moesten en dat is eigenlijk zo een uitdooft iets. Er wordt weinig of niet meer over gesproken vind ik.	Invloed	Stakeholders	Extern
B2	<i>...Ziet u ook niet meteen een link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de reputatie van uw bedrijf?</i> Neen.	Invloed	Stakeholders	Extern

Respondent	Citaat	Tweede orde code	Eerste orde code	Subcode
B1	...Ziet u ook niet meteen een link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de reputatie van uw bedrijf? Nee.	Invloed	Stakeholders	Extern
B2	Vroeger werden daar (maatschappelijk verantwoord ondernemen) echt controles op uitgevoerd	Invloed	Stakeholders	Extern
B2	We hebben zo ook eens op een gegeven moment een bouw bij gezet en was er alle belang aan ventilatie zoals er nu in de woningbouw is. Vandaag de dag is er bijvoorbeeld minder belang als je een industrieal hebt. Dat zijn zo van die momenten dat dat echt eens opgelicht wordt en dat ze er alle belang aan hechten en dan dooft dat uit of wordt dat minder belangrijk en wordt er geen controle op uitgevoerd.	Invloed	Stakeholders	Extern
B2	De reputatie op zich is op zich voor Case B eigenlijk, maar dat dat met de familie geassocieerd is nee dat totaal niet.	Invloed	Stakeholders	Extern
B2	Euhm maar ze gaan dat nu helemaal niet associëren met B2 als ze mij ergens tegenkomen of de familie of zoiets. Nee totaal niet.	Invloed	Stakeholders	Extern
B1	Ja, gewoon door de veranderende maatschappij.	Invloed	Omgevingsfactoren	
B2	Ja, voila de maatschappij die gewoon volledig veranderd is.	Invloed	Omgevingsfactoren	
B1	De mensen zijn veeleisender geworden en ja het is gewoon zo.	Invloed	Omgevingsfactoren	
B2	Ja de verhouding werk en privé ligt ook helemaal anders tegen vroeger. Vroeger was werk, dat is nog altijd belangrijk, maar bijvoorbeeld minder belangrijk dan vroeger.	Invloed	Omgevingsfactoren	
B1	Dat had niet direct met Corona te maken.	Invloed	Omgevingsfactoren	
B1	Ja voor de rest hebben wij van Corona eigenlijk heel weinig euhm...	Invloed	Omgevingsfactoren	

Tabel 9 toont citaten van de familiale respondenten omtrent de invloeden die een rol kunnen spelen bij het opstellen van doelen binnen hun bedrijf. Het beïnvloeden van de doelen zou volgens de respondenten voornamelijk gebeuren door henzelf. Om te beginnen houden de eigenaren rekening met de belangen van hun eventuele opvolging. Zo werd aangehaald dat ze het bedrijf makkelijk overdraagbaar willen maken aan zowel familieleden als aan derden en dus geen vergiftigd geschenk aan hen willen doorgeven. Vanuit dit standpunt zetten ze sterk in op het voldoende autonoom en gezond maken van het bedrijf. Echter maakt het voor hen, zoals eerder aangehaald, niet zozeer uit wie die opvolger is. In dat opzicht worden de doelen niet gedreven door het creëren van een onderscheidende en blijvende familie. Verder gaven de respondenten aan dat er geen impact omtrent identificatie is, aangezien het bedrijf niet de naam van de familie draagt en de familie ook niet sterk geassocieerd wordt met het bedrijf. Gezien de reputatie volledig aan het bedrijf gelinkt is en niet aan de familie, zetten de eigenaren vanuit dit standpunt niet extra in op de bedrijfsreputatie. Vervolgens hebben de familiale waarden wel een sterke invloed op de doelen die gesteld worden. Zo stellen de eigenaren waarden zoals betrokkenheid, openheid en betrouwbaarheid voorop in hun bedrijf omdat dit waarden zijn die ze zelf belangrijk vinden. Daarnaast vinden ze eerlijkheid en respect belangrijke factoren vanuit hun privéleven. Hoewel hieruit blijkt dat de doelen voornamelijk door henzelf beïnvloed worden, nemen ze de belangen van de stakeholders wel in acht bij het vormen van de doelen en het maken van beslissingen.

"En daar hebben wij een aantal euhm waarden hebben wij daarin vooropgesteld en dat is betrokkenheid, openheid en betrouwbaarheid. Dat zijn dingen die voor ons in het dagelijks leven ook belangrijk zijn. Wij vinden ook dat iedereen met respect moet behandeld worden en wederom of dat dat nu een leverancier, klant of medewerker is of dat wij dat zijn. Ja respect is heel belangrijk." (Respondent B1, boekhouder)

"Leveranciers staan natuurlijk net iets verder van uw bed dan uw mensen. Dus ja onze mensen leggen we echt wel, ja dat zal toch wel op de eerste plaats komen. Euhm onze klanten en leveranciers zullen op de tweede plaats komen denk ik." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

Verder werd aangegeven dat de nadruk op bepaalde doelen doorheen de jaren veranderd is omwille van externe factoren. Zo hebben de eigenaren het belang dat aan het menselijke aspect gehecht werd, moeten vergroten omwille van een veranderende maatschappij. Dit voornamelijk doordat de mensen veeleisender zijn geworden volgens de respondenten en door de wijzigende verhouding tussen werk en privé. Werk is volgens hen minder belangrijk geworden ten opzichte van vroeger, waardoor mensen sneller van werk wisselen indien ze niet tevreden zijn.

"Maar vroeger was dat allemaal normaal, nu moet je daar blijkbaar meer aandacht aan geven en extreem veel meer aandacht aan geven. Ik noem dat dan soms wel eens onrespectvol bepamperen van die mensen, want je moet die bepamperen en nog eens bepamperen en als je dan heel eerlijk moet zijn krijg je daar veel minder van terug dan vroeger en dan bedoel ik prestatiegericht." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

Eenzijds is het opvallend dat er ook in het familiebedrijf weinig druk van klanten is om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Zo werd door de respondenten aangegeven dat tien tot vijftien jaar geleden veel belang gehecht werd aan de uitstoot en dergelijke. Echter is dit doorheen de jaren uitgedoofd, waardoor er tegenwoordig nog weinig of niet over gesproken wordt. Anderzijds is er wel een druk vanuit de beleidsmakers te merken. Zo zijn er bepaalde milieunormen waar rekening mee gehouden dient te worden bij het productieproces. Echter is ook de druk vanuit de beleidsmakers sterk afgenomen de voorbije jaren. Zo gaven de respondenten aan dat er vroeger meer controles uitgevoerd werden door speciale controleurs omtrent duurzaamheid. Deze controleurs deden dan berekeningen en stelden allerhande vragen omtrent dit topic. Tegenwoordig vinden die controles echter niet meer plaats.

"Al die dingen moesten zoveel mogelijk water based gaan werken en dat is eigenlijk naar mijn aanvoelen uitgedoofd. Nu ik moet zeggen, ik ben daar niet rouwig over want ik vond dat die mannen ook wel een beetje over de schreef gingen met hun eisen die ze stelden euhm en dat was ook wel zo... Dat was bijna niet haalbaar." (Respondent B2, gedelegeerd bestuurder)

Hoofdstuk 5: Discussie

Uit de resultaten kunnen een aantal dingen besloten worden. Zowel uit de literatuur als uit het empirisch onderzoek blijkt dat er veel belang gehecht wordt aan het stellen van de doelen in bedrijven (Kotlar & De Massis, 2013). De gestelde doelen en belangen wijken echter regelmatig af van de literatuur. Allereerst komt zowel uit de literatuur als uit het empirisch onderzoek naar voren dat er binnen niet-familiebedrijven financiële doelen omtrent winstmaximalisatie en het streven naar een groter marktaandeel gesteld worden (Molly et al., 2018). Opvallend is dat het maken van winst en/of financiële groei in het bevroegde niet-familiebedrijf belangrijker is dan hoe groot die winst en/of groei is. Daarnaast is het tegenstrijdig met de literatuur dat dergelijke financiële doelen niet van belang blijken in het bevroegde familiebedrijf. Bij hen worden financiële doelen eerder als middel gezien om andere doelen te bereiken. Zo is het zoveel mogelijk bezitten van eigen middelen belangrijk in het familiebedrijf om een buffer te hebben in minder goede tijden. Dit stemt overeen met de literatuur die stelt dat financiële doelen verhogingen van het eigen vermogen kunnen omvatten (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). Dergelijk doel is, net zoals de literatuur stelt, noodzakelijk voor de levensvatbaarheid van het bedrijf, het behouden van controle over het bedrijf en het behalen van niet-economische doelen (Chrisman & Patel, 2012; Gomez-Mejia et al., 2010). Omtrent voorgaande financiële doelen kan de literatuur dus niet volledig bevestigd worden. In dat opzicht kan verder onderzoek naar de gevonden tegenstrijdigheden zorgen voor meer duidelijkheid en nieuwe inzichten. Vervolgens kan de contradictie binnen de literatuur omtrent het investeren in *R&D* niet opgehelderd worden. Enerzijds wordt binnen de literatuur geconcludeerd dat familiebedrijven in *R&D* investeren omwille van de winstgevendheid als belangrijkste drijfveer (Kotlar et al., 2014). Anderzijds wordt geconcludeerd dat familiebedrijven minder investeren in *R&D* dan niet-familiebedrijven omwille van de familiale niet-economische doelen (Chrisman et al., 2013; Classen et al., 2013; Kotlar et al., 2014; Worek et al., 2018). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat beide bedrijven geen grote investeringen in product *R&D* doen. Wel worden er regelmatig kleinere investeringen in proces *R&D* gedaan. Zo gaven de respondenten uit beide bedrijven aan dat er in hun bedrijf geïnvesteerd wordt in het zoeken naar nieuwe en efficiëntere uitvoeringsmethoden om het proces vlotter te laten verlopen. De reden voor deze minimale investeringen in *R&D* is te vinden op sectorniveau. Zo is veel investeren in *R&D* niet gebruikelijk binnen beide sectoren. In dat opzicht kan niet besloten worden of het investeren in *R&D* meer of minder gedaan wordt in familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven en of investeren in *R&D* al dan niet gedreven wordt door de familiale doelen of door winstgevendheid. Voor toekomstig onderzoek kunnen bedrijven in een andere sector bevroegd worden om de tegenstrijdigheid binnen de literatuur op te helderen.

Verder wordt er in de interviews niet uitsluitend bevestiging gevonden voor de algemeen gedefinieerde niet-financiële doelen binnen de literatuur. Het betreft hier drie algemene doelen. Ten eerste worden de *family objectives* gedefinieerd. Deze duiden op de belangen van de familie van de eigenaar, ondanks dat deze familieleden geen hoofdzakelijk deel van het bedrijf bezitten zoals bij familiebedrijven (Randolph et al., 2019). De literatuur hieromtrent is echter beperkt en ook aan de hand van het empirisch onderzoek kan hier geen verdere duiding bij gegeven worden. Dit wegens het niet opmerken van familiale invloeden door de respondenten van het niet-familiebedrijf. Voor

toekomstig onderzoek zouden meerdere niet-familiebedrijven bevestigd kunnen worden om de kans te verhogen dat een niet-familiebedrijf met familiale invloeden bevestigd wordt. Zo kan er meer informatie omtrent *family objectives* vergaard worden en de bestaande literatuur verder aangevuld worden. Ten tweede worden de *community objectives* gedefinieerd. Deze hebben betrekking op het welzijn van andere belanghebbenden van het bedrijf (Randolph et al., 2019). Uit de interviews met beide bedrijven blijkt dat hierbij voornamelijk ingezet wordt op het *people*-aspect. Zo werd door alle respondenten aangegeven dat communicatie en het opbouwen van een langdurige en positieve relatie met de stakeholders belangrijke aspecten zijn binnen het bedrijf. Door de niet-familiale respondenten werd bijkomend aangegeven dat het streven naar veiligheid en technische groei van de werknemers belangrijke waarden zijn. Opvallend is dat de familiale respondenten aangaven dat het menselijk aspect doorheen de jaren belangrijker geworden is omwille van de veranderende maatschappij. Dit is een drijvende kracht die niet binnen de literatuurstudie van deze paper besproken werd. Verder onderzoek hiernaar kan interessant zijn. Daarnaast worden in het niet-familiebedrijf allereerste initiatieven georganiseerd om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Het doneren aan goede doelen en het vervangen van plastic flessen en blikjes door glazen flessen zijn hier enkele voorbeelden van. In het familiebedrijf wordt hierop ingezet door rekening te houden met hun uitstoot en de grondstoffen die ze aankopen. Opmerkelijk hierbij is de bevinding dat er in beide bedrijven geen druk van de externe stakeholders, met uitzondering van de beleidsmakers, is om hier aandacht aan te besteden. Dit omdat het voor de klant van het niet-familiebedrijf niet belangrijk is hoe het gebouw tot stand komt, zolang het maar kwaliteitsvol is en het er staat. Om die reden worden strikte doelstellingen hieromtrent niet gesteld. In het verleden is er door het familiebedrijf wel druk van dergelijke stakeholders opgemerkt om belang te hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Echter is deze druk doorheen de jaren afgenomen. In dit opzicht valt er een tegenstrijdigheid op met de literatuur, die stelt dat stakeholders een belangrijke drijfveer zijn voor duurzaamheidsdoelstellingen. Vanuit de beleidsmakers is er, net zoals binnen de literatuurstudie beschreven werd, wel een druk voelbaar om aan bepaalde regelgevingen omtrent duurzaam ondernemen te voldoen (Stephan et al., 2019). Ten derde wordt het streven naar een gunstige reputatie als doel gedefinieerd (Sindhu et al., 2020; Zellweger et al., 2013). Uit het empirisch onderzoek blijkt dit een belangrijke doelstelling voor beide soorten bedrijven. Daarbovenop werden binnen beide bedrijven enkele subdoelen gedefinieerd om een gunstige reputatie te bereiken. Door de niet-familiale respondenten werd aangegeven dat ze proberen te streven naar het leveren van kwalitatief werk door in te zetten op een goede samenwerking binnen de onderneming. Dit hangt bijgevolg nauw samen met hun doel omtrent het beogen van lange termijn *partnerships* met zowel klanten, onderaannemers, medewerkers en eventuele stagiaires. Door de familiale respondenten werd aangegeven dat ze inzetten op communicatie en het opbouwen van een langdurige en positieve relatie met zowel klanten, medewerkers als leveranciers. Daarnaast proberen de eigenaren van het familiebedrijf de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen om het voor hen aangenamer te maken. Hieruit blijkt dat de interviews als toelichting voor de literatuur kunnen worden gezien. Opvallend hierbij is dat voorgaande niet-financiële doelen in het niet-familiebedrijf voornamelijk tot stand zijn gekomen door de werknemers. In het familiebedrijf kwamen deze daarentegen tot stand door de eigenaren, weliswaar met de belangen van de stakeholders in het achterhoofd.

Verder worden er doorheen de literatuur vijf dimensies van *socioemotional wealth* gedefinieerd die als onderscheidende factor kunnen dienen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. (Berrone et al., 2012; Cabrera-Suárez et al., 2014; Vandekerckhof et al., 2018). De eerste dimensie omvat het behoud van controle en invloed over het bedrijf. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dit een belangrijk aspect. Zo gaven de respondenten uit het familiebedrijf aan dat een eerdere samenwerking met niet-familiale medewerkers niet bleek te werken door het verschil in doelen en belangen die ze voor ogen hadden. Om die reden is het belangrijk dat de eigenaren hun directe en indirecte controle binnen het bedrijf behouden, alsook hun eigendomspositie om deze invloed formeel uit te oefenen. De tweede dimensie omvat de identificatie van familieleden met het bedrijf (Cabrera-Suárez et al., 2014). Deze dimensie blijkt geen invloed te hebben op de doelen in het bevraagde familiebedrijf, aangezien er geen vervlechting van de identiteit van de familie en het bedrijf is. De derde dimensie omvat de bindende sociale banden (Berrone et al., 2012). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er binnen het familiebedrijf veel waarde gehecht wordt aan een goede relatie met de klanten en leveranciers. Zo werd er aangehaald dat de klanten en leveranciers eerder als partners gezien worden. Bijgevolg speelt deze dimensie een rol bij het opstellen van de doelen, net zoals de literatuur vooropstelt. Specifiek uit zich dit door allerhande initiatieven te nemen om een gunstige reputatie te verkrijgen en/of behouden, zoals eerder al toegelicht werd. De vierde dimensie omvat de emotionele gehechtheid van familieleden (Berrone et al., 2012; Cleary et al., 2019). Door de respondenten uit het familiebedrijf werd aangegeven dat familieleden zonder de juiste capaciteiten en/of de juiste ingesteldheid het bedrijf niet mogen overnemen. Hoewel hieruit enige emotionele binding aan het bedrijf blijkt, dringen de emoties niet door tot in het bedrijf in die mate dat ze het besluitvormingsproces eventueel negatief zouden beïnvloeden. Om deze reden is de vierde dimensie slechts deels van toepassing op het bevraagde familiebedrijf. De vijfde dimensie omvat de hernieuwing van familiale banden door het voortbestaan van de familiale dynastie (Cleary et al., 2019). De respondenten uit het familiebedrijf gaven aan dat ze het bedrijf graag in de familie zouden houden, mits dat mogelijk is. Indien geen enkel familielid het bedrijf wil overnemen en/of de juiste ingesteldheid en capaciteiten heeft, vinden ze het geen probleem om het bedrijf aan een externe persoon te verkopen. In dit opzicht is de vijfde dimensie niet van toepassing.

Daarnaast worden er door de literatuur drie drijvende krachten gedefinieerd voor de doelen van familiebedrijven. De eerste drijvende kracht, namelijk altruïsme, blijkt echter niet van toepassing op het bevraagde familiebedrijf (Corbetta & Salvato, 2004). Zo werd door de familiale respondenten aangegeven dat ze geen ongezond bedrijf willen doorgeven aan hun kinderen, maar geldt dit evenzeer voor externe personen. In dat opzicht is er geen sprake van een ouder-kindrelatie die dit doel drijft. De tweede drijvende kracht, namelijk de familiale waarden, blijkt wel van toepassing (Chrisman et al., 2005). Zo werd meermaals door de familiale respondenten aangegeven dat ze waarden in het bedrijf brengen die ze in hun privéleven ook belangrijk vinden. Deze waarden omvatten betrokkenheid, openheid, betrouwbaarheid, eerlijkheid en respect. De derde drijvende kracht, namelijk het creëren van een onderscheidende en blijvende familie, blijkt dan weer niet van toepassing (Chrisman et al., 2005). Dit doordat het voor het bevraagde familiebedrijf geen must is dat het bedrijf in de familie blijft.

Vervolgens wordt bevestiging gevonden voor de stelling dat niet-financiële doelen zowel naast de financiële doelen kunnen bestaan in een bedrijf of ermee in strijd kunnen zijn (Kotlar et al., 2018). Zo werd door de niet-familiale respondenten aangehaald dat er gestreefd wordt naar het vinden van een balans tussen beide soorten doelen, maar dat dit niet altijd evident blijkt. Omtrent welke doelen in beide soorten bedrijven primeren, kunnen ook enkele bevindingen gegeven worden. Zo gaven beide respondenten uit het familiebedrijf aan dat de niet-financiële doelen primeren. De respondenten uit het niet-familiebedrijf zijn niet zo eensgezind. Zo gaf de ene respondent aan dat de niet-financiële doelen prioritair zijn. De andere respondent gaf daarentegen aan dat de financiële doelen de topprioriteit blijven, maar dat er steeds meer een balans tussen beide doelen te merken is. Omwille van voorgaande contradictie kan het voor toekomstig onderzoek interessant zijn om dergelijke bevraging in meerdere bedrijven te doen om zo meer duidelijkheid te scheppen.

Verder is dit onderzoek beperkt tot twee invalshoeken per bedrijf omtrent het stellen van doelen. Het zou voor toekomstig onderzoek nuttig zijn om informatie vanuit vier tot zes invalshoeken per soort bedrijf te vergaren. Ook zou het hierbij aangeraden zijn om deze informatie van hiërarchisch verschillende respondenten te verkrijgen. Dit omdat uit het onderzoek gebleken is, dat er een tegenstrijdigheid is tussen de antwoorden van de respondenten uit het niet-familiebedrijf omtrent welke doelen primeren in hun bedrijf. Aan de hand van meerdere verschillende perspectieven kan onderzocht worden of er meer tegenstrijdigheden en/of gelijkheden op te merken zijn. Vervolgens kon de focus op de centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek sterker. Zo konden de vooropgestelde criteria voor de selectie van de cases niet gehandhaafd worden omwille van de COVID-19 crisis. Voor toekomstig onderzoek zou het een meerwaarde zijn om cases te selecteren die zo vergelijkbaar mogelijk zijn op vlak van sector, leeftijd, omvang en middelen. Op die manier worden de verschillende belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf minder beïnvloed door eerdergenoemde factoren, die tot verschillen tussen bedrijven kunnen leiden. Tot slot zou het, zoals initieel vooropgesteld, interessant zijn om een familiebedrijf in een verdere generatie te bevragen om de mogelijke veranderingen in de doelen bij een generationele overgang te onderzoeken.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In deze masterproef werd onderzoek verricht omtrent volgende onderzoeksvraag: "Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van de doelen in een bedrijf". Dit omdat het stellen van doelen een vitale functie binnen organisaties is. Een combinatie van de gedrags- en stakeholdertheorie stelt dat de doelen in een bedrijf bepaald worden door het onderhandelingsproces tussen stakeholders. Bijgevolg vertegenwoordigen de bedrijfsdoelen hun wensen of motieven. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, werd een onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, alsook tussen financiële en niet-financiële doelen. Dit om de verschillen en gelijkenissen tussen beide soorten bedrijven te onderzoeken. Om te beginnen kan het streven naar financiële doelen als heterogeen beschouwd worden. Zo worden dergelijke doelen in het bevraagde familiebedrijf gezien als middel om de niet-financiële doelen te bereiken. Er wordt namelijk gestreefd naar het verhogen van het eigen vermogen met het oog op het garanderen van de levensvatbaarheid van het bedrijf. In het bevraagde niet-familiebedrijf zijn financiële doelen daarentegen wel van belang. Echter blijken *break-even* draaien en groeien in het bedrijf belangrijker dan winstmaximalisatie. Vervolgens kan er geen eenduidigheid gegeven worden omtrent welk van beide soorten bedrijven het meest in *R&D* investeert en wat dergelijke investeringen drijft. Zo investeren beide onderzochte bedrijven in proces *R&D*, maar blijven grote investeringen in product *R&D* bij beide eerder achterwege. Dit is voornamelijk aan de sector van de bevraagde bedrijven te wijten.

Verder werden de niet-financiële doelen onderzocht. Er zijn drie doelen die binnen bedrijven van toepassing kunnen zijn. Ten eerste zijn er de *family objectives* omtrent de belangen van de familie van de eigenaar, ondanks dat deze familieleden geen hoofdzakelijk deel van het bedrijf bezitten zoals bij familiebedrijven. Desbetreffende familiale invloed blijkt echter niet in elk niet-familiebedrijf aanwezig. Ten tweede zijn er de *community objectives*, waarbij gefocust wordt op het welzijn van andere belanghebbenden van het bedrijf. Het nastreven van dit doel wordt in beide soorten bedrijven door middel van regelgeving aangemoedigd door de beleidsmakers. Vanuit andere stakeholders is er daarentegen weinig druk merkbaar, maar is er de verwachting dat deze druk omwille van veranderende omgevingsfactoren in de toekomst kan toenemen. Ten derde is er het streven naar een gunstige reputatie. In tegenstelling tot eerdere onderzoeken blijkt uit dit empirisch onderzoek geen significante relatie tussen de *community objectives* en de reputatie van een bedrijf. Bovenop voorgaande niet-financiële doelen zijn er specifieke doelstellingen die familiebedrijven kunnen stellen. Deze doelen worden gedreven door een aantal elementen. Zo kunnen altruïsme, familiale waarden en het creëren van een onderscheidende en blijvende familie een invloed hebben op de manier van denken en handelen binnen een familiebedrijf. Deze invloeden blijken echter niet allemaal in elk familiebedrijf van toepassing. Verder kan de afkeer van het verlies aan *socioemotional wealth* een belangrijke primaire drijfveer zijn in familiebedrijven. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt in vijf dimensies. Deze omvatten het behoud van controle en invloed over het bedrijf, de identificatie van familieleden met het bedrijf, de bindende sociale banden, de emotionele gehechtheid van familieleden en de hernieuwing van familiale banden door het voortbestaan van de familiale dynastie. Voorgaande dimensies blijken echter niet allemaal op elk familiebedrijf van toepassing. Tot slot kunnen voorgaande financiële en niet-financiële doelen en belangen zowel bij familiebedrijven als bij

niet-familiebedrijven verbonden zijn met elkaar of in conflict zijn met elkaar. Bijgevolg kunnen de niet-financiële doelen naast de financiële doelen bestaan in een organisatie of ermee in strijd zijn.

Uit het voorgaande blijkt dat de literatuur niet altijd aansluit bij de praktijk. Zo zijn heel wat vooraf gedefinieerde doelen en/of belangen niet van toepassing bevonden op de bevroagde bedrijven, alsook worden er extra doelen gedefinieerd vanuit het empirisch onderzoek. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er heel wat belangen een rol kunnen spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf, maar dat de in de literatuur gedefinieerde belangen en doelen niet steeds van toepassing zijn. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van familieleden in een familiebedrijf wel degelijk een invloed heeft op het besluitvormingsproces bij het opstellen van de doelen.

Ten slotte is verder onderzoek naar de gevonden contradicties en onduidelijkheden aangeraden. In hoofdstuk 7 worden een aantal proposities gevormd die als basis kunnen dienen voor toekomstig onderzoek. Daarnaast kon dit onderzoek omwille van de COVID-19 crisis niet uitgevoerd worden zoals initieel vooropgesteld. Er zijn heel wat versoepelingen in de criteria doorgevoerd voor de selectie van de cases om de benodigde data te kunnen verzamelen. Om die reden is het aangeraden het empirisch onderzoek van deze paper nogmaals uit te voeren, met de inachtnaam van de initiële onderzoeksopzet en criteria. Op die manier kan er meer data verzameld worden vanuit verschillende invalshoeken omtrent bovenstaande topics. Zo kan de bestaande literatuur en het reeds gevoerde onderzoek aangevuld worden.

Hoofdstuk 7: Propositions

Aan de hand van de resultaten van het kwalitatief onderzoek kunnen een aantal propositions opgesteld worden voor toekomstig onderzoek. Om te beginnen wordt er binnen de literatuur een contradictie gevonden omtrent het investeren in *R&D* binnen familiebedrijven. Zo stelt bepaalde literatuur dat zulke investeringen strijdig zijn met de familiale doelen, waardoor familiale managers *R&D*-investeringen zullen minimaliseren. Andere literatuur stelt echter dat winstgevendheid één van de belangrijkste drijfveren omtrent investeren in *R&D* is. In dat opzicht zullen familiale managers *R&D*-investeringen doen wanneer de doelstellingen omtrent rendabiliteit niet behaald worden. Aan de hand van het gevoerde empirisch onderzoek kon hier geen duidelijkheid in gebracht worden. Verder onderzoek kan dit investeringsgedrag verduidelijken.

Propositie 1: Familiebedrijven zullen investeringen in R&D minimaal houden, tenzij de vooropgestelde rendabiliteitsdoelstellingen niet behaald worden.

Family objectives worden door Randolph et al. (2019) als doelstelling binnen niet-familiebedrijven aangehaald. Omtrent welke belangen van de familie van de eigenaar kunnen meespelen en hoe die een invloed kunnen hebben, is echter beperkte literatuur beschikbaar. Aan de hand van het empirisch onderzoek van deze paper werd geconcludeerd dat er geen dergelijke invloed op te merken viel binnen het niet-familiebedrijf. Toekomstig onderzoek zou deze impact kunnen nagaan.

Propositie 2: De belangen van de familie van de eigenaar hebben geen significante invloed op de doelen in een niet-familiebedrijf.

Sindhu et al. (2020) stelt dat een gunstige reputatie sterk gelinkt is aan de *community objectives* van bedrijven. Uit het empirisch onderzoek bleek deze relatie echter niet zo uitgesproken. Bijgevolg is dit een piste die nader onderzocht kan worden.

Propositie 3: Er is een positieve relatie tussen het nastreven van community objectives en de reputatie van een bedrijf.

Volgens Kotlar et al. (2018) kunnen de financiële en niet-financiële doelen naast elkaar bestaan in een bedrijf of strijdig zijn met elkaar. Uit het empirisch onderzoek blijkt onenigheid in het niet-familiebedrijf omtrent het belang van enerzijds de financiële en anderzijds de niet-financiële doelen. In volgend onderzoek zou er dieper kunnen ingegaan worden op welke doelen primeren in een niet-familiebedrijf.

Propositie 4: Niet-familiebedrijven geven voorrang aan financiële doelen ten opzichte van niet-financiële doelen.

Bibliografie

- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of family business strategy*, 8(3), 157-169. doi:10.1016/j.jfbs.2017.08.002
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family business review*, 21(2), 139-149. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x
- 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. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.tb00015.x
- Ballini, B., & Rousseau-Calisti, I. (2020). 2019 Pan-European RRA Study on Family-Owned Business. Geraadpleegd van <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/2019-pan-european-rra-study-on-family-owned-business#:~:text=According%20to%20statistics%20from%20the,percent%20of%20annual%20global%20GDP.>
- Basco, R. (2017). "Where Do you Want to Take Your Family Firm?" A Theoretical and Empirical Exploratory Study of Family Business Goals. *Business research quarterly*, 20(1), 28-44. doi:10.1016/j.brq.2016.07.001
- Becherer, R. C., & Helms, M. M. (2014). GREEN GOALS IN ORGANIZATIONS: DO SMALL BUSINESSES ENGAGE IN ENVIRONMENTALLY FRIENDLY STRATEGIES? *Journal of small business strategy*, 24(1), 1.
- 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. doi:10.1177/0894486511435355
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative science quarterly*, 55(1), 82-113. doi:10.2189/asqu.2010.55.1.82
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *The Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96. doi:10.1257/jep.20.2.73
- Boeije, H. R. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality & quantity*, 36(4), 391-409. doi:10.1023/A:1020909529486
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. d. L. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of family business strategy*, 5(3), 289-299. doi:10.1016/j.jfbs.2014.05.003
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(6), 1153-1173. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x

- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*: London : Sage.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 335-354. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-576. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management journal*, 55(4), 976-997. doi:10.5465/amj.2011.0211
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1249-1261. doi:10.1111/etap.12064
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2017). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39. doi:10.1177/104225879902300402
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2013). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small business economics*, 42(3), 595-609. doi:10.1007/s11187-013-9490-z
- Cleary, P., Quinn, M., & Moreno, A. (2019). Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures. *Journal of family business strategy*, 10(2), 119-132. doi:10.1016/j.jfbs.2018.11.002
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 355-362. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014). The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis. *Family business review*, 27(1), 35-50. doi:10.1177/0894486513506114
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of management studies*, 50(3), 337-360. doi:10.1111/joms.12015
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International journal of management reviews : IJMR*, 12(1), 8-19. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management review*, 14(4), 532-550. doi:10.2307/258557

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32. doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- European Commission. (z.d.). Family business. Geraadpleegd van https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
- European Family Businesses. (2018). Facts & Figures. Geraadpleegd van <http://europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
- Family Owned Business Institute. (2021). Family Firm Facts. Geraadpleegd van <https://www.gvsu.edu/fobi/family-firm-facts-5.htm#:~:text=A%20majority%20of%20the%20world's%20wealth%20is%20created%20by%20family%20owned%20businesses.&text=New%20business%20is%20fueled%20by,firms%20outperform%20nonfamily%20firms%20%E2%80%93%20universally>
- FBN Belgium. (2020). Belgische familiebedrijven in cijfers. Geraadpleegd van <https://www.fbnbelgium.be/nl/>
- Gagné, M. (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International journal of management reviews : IJMR*, 20(S1), S83-S104. doi:10.1111/ijmr.12159
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research. *Nursing research (New York)*, 17(4), 364-364. doi:10.1097/00006199-196807000-00014
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of management studies*, 47(2), 223-252. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Haleblian, J. J., Pfarrer, M. D., & Kiley, J. T. (2017). High-Reputation Firms and Their Differential Acquisition Behaviors. *Strategic management journal*, 38(11), 2237-2254. doi:10.1002/smj.2645
- International Family Enterprise Research, A. (2016). Family Businesses Dominate. *Family business review*, 16(4), 235-240. doi:10.1177/08944865030160040201
- Isaksson, R. B., Garvare, R., & Johnson, M. (2015). The crippled bottom line – measuring and managing sustainability. *International journal of productivity and performance management*, 64(3), 334-355. doi:10.1108/IJPPM-09-2014-0139
- Juliet, C., & Anselm, S. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427. doi:10.1515/zfsoz-1990-0602
- Kim, Y., & Gao, F. Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of business research*, 66(2), 265-274. doi:10.1016/j.jbusres.2012.08.018
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1263-1288. doi:10.1111/etap.12065
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability Goals, Control Goals, and the R&D Investment Decisions of Family and Nonfamily Firms. *The Journal of product innovation management*, 31(6), 1128-1145. doi:10.1111/jpim.12165

- Kotlar, J., Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational Goals: Antecedents, Formation Processes and Implications for Firm Behavior and Performance. *International journal of management reviews : IJMR*, 20(S1), S3-S18. doi:10.1111/ijmr.12170
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1391-1397. doi:10.1111/etap.12072
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of organizational behavior*, 26(3), 313-330. doi:10.1002/job.307
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1149-1169. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x
- Memili, E., Welsh, D. H. B., & Luthans, F. (2013). Going Beyond Research on Goal Setting: A Proposed Role for Organizational Psychological Capital of Family Firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1289-1296. doi:10.1111/etap.12066
- Miller, S. R., Eden, L., & Li, D. (2020). CSR Reputation and Firm Performance: A Dynamic Approach. *Journal of business ethics*, 163(3), 619-636. doi:10.1007/s10551-018-4057-1
- Molly, V., Uhlener, L. M., De Massis, A., & Laveren, E. (2018). Family-centered goals, family board representation, and debt financing. *Small business economics*, 53(1), 269-286. doi:10.1007/s11187-018-0058-9
- Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family Control and the Rent-Seeking Society. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 391-409. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00053.x
- Palmer, T. B., & Flanagan, D. J. (2016). The sustainable company: looking at goals for people, planet and profits. *The Journal of business strategy*, 37(6), 28-38. doi:10.1108/JBS-09-2015-0095
- Randolph, R. V., Alexander, B. N., Debicki, B. J., & Zajkowski, R. (2019). Untangling non-economic objectives in family & non-family SMEs: A goal systems approach. *Journal of business research*, 98, 317-327. doi:10.1016/j.jbusres.2019.02.017
- Rehman, Z. u., Khan, A., & Rahman, A. (2020). Corporate social responsibility's influence on firm risk and firm performance: the mediating role of firm reputation. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 27(6), 2991-3005. doi:10.1002/csr.2018
- Saha, S. (2014). Firm's objective function and product and process R&D. *Economic modelling*, 36, 484-494. doi:10.1016/j.econmod.2013.08.041
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003a). EXPLORING THE AGENCY CONSEQUENCES OF OWNERSHIP DISPERSION AMONG THE DIRECTORS OF PRIVATE FAMILY FIRMS. *Academy of Management journal*, 46(2), 179-194. doi:10.2307/30040613
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490. doi:10.1016/s0883-9026(03)00054-5

- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case Studies. *Academy of Management journal*, 50(1), 20-24. doi:10.5465/AMJ.2007.24160882
- Simon, H. A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative science quarterly*, 1-22.
- Sindhu, M. I., Urooj, S. F., & Ullah, S. (2020). Intervening Influence of Non-Economic Factors between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Banking Perspective. *Global management journal for academic & corporate studies*, 10(1), 50-60.
- Soppe, A. (2004). Sustainable Corporate Finance. *Journal of business ethics*, 53(1/2), 213-224. doi:10.1023/B:BUSI.0000039410.18373.12
- Sorenson, R. L. (2016). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family business review*, 12(4), 325-339. doi:10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x
- Steinberg, D. (2010). Altruism in Medicine: Its Definition, Nature, and Dilemmas. *Cambridge quarterly of healthcare ethics*, 19(2), 249-257. doi:10.1017/S0963180109990521
- Stephan, U., Andries, P., & Daou, A. (2019). Goal Multiplicity and Innovation: How Social and Economic Goals Affect Open Innovation and Innovation Performance. *The Journal of product innovation management*, 36(6), 721-743. doi:10.1111/jpim.12511
- Unsworth, K., Yeo, G., & Beck, J. (2014). Multiple goals: A review and derivation of general principles. *Journal of organizational behavior*, 35(8), 1064-1078. doi:10.1002/job.1963
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2018). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of management studies*, 55(4), 648-676. doi:10.1111/joms.12277
- Vazquez, P., & Vazquez, P. (2018). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *Journal of business ethics*, 150(3), 691-709. doi:10.1007/s10551-016-3171-1
- Villanueva, J., & Sapienza, H. J. (2009). Goal Tolerance, outside Investors, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), 1193-1199. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00340.x
- VKW Limburg. (2020). Wat is een familiebedrijf en waarom zijn ze belangrijk? Geraadpleegd van <https://familiebedrijven.vkwlimburg.be/2018/11/wat-is-een-familiebedrijf.html>
- Walker, H., & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1600-1609. doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.014
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 3(1), 30-52. doi:10.1108/13552559710170892
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2016). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family business review*, 14(4), 369-385. doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x
- Worek, M., De Massis, A., Wright, M., & Veider, V. (2018). Acquisitions, disclosed goals and firm characteristics: A content analysis of family and nonfamily firms. *Journal of family business strategy*, 9(4), 250-267. doi:10.1016/j.jfbs.2018.09.003
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed ed.): Thousand Oaks : Sage.

- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. *Family business review*, 21(3), 203-216. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00123.x
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(2), 229-248. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewprotocol niet-familiebedrijf

Inleiding

Wij zijn Dario en Kimberley, twee studenten aan de Universiteit van Hasselt. In het kader van onze thesis doen we onderzoek naar de belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf. Specifiek onderzoeken wij het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Om deze reden interviewen we zowel een familiebedrijf als een niet-familiebedrijf om zo de bestaande literatuur aan te vullen.

Bijkomend zouden we nog willen vragen of we het interview mogen opnemen. Dit maakt het voor ons makkelijker om de data te analyseren. Belangrijk hierbij te vermelden is dat alle interviews gepseudonimiseerd worden. Dit wil zeggen dat wat er gezegd wordt op geen enkele manier aan de persoon of aan het bedrijf gekoppeld kan worden.

- Kan u ons wat meer over uzelf vertellen?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?
 - Hoe bent u in dit bedrijf terecht gekomen?
 - Welke functie beoefent u?
 - Hoelang beoefent u die functie al?
- Kan u wat meer vertellen over het bedrijf en de kernactiviteiten van het bedrijf?

Midden

- Wordt er veel belang gehecht aan het stellen van doelen binnen uw bedrijf? Waarom wel/niet?
- Is er een grote diversiteit aan doelen?
- Ziet u een sterk onderscheid tussen enerzijds financiële doelen en anderzijds niet-financiële doelen?
- Wat zijn de financiële doelen van het bedrijf? (bijvoorbeeld winstmaximalisatie, hogere financiële waarde, een groter marktaandeel,...)
 - Zijn uw financiële doelen eerder gericht op korte termijn of op lange termijn?
 - Kan u hier een voorbeeld van geven?
 - Investeert u bijvoorbeeld veel in *research and development*?
 - Waar hangt de keuze tot investeren vanaf?
 - Wat krijgt (geen) voorrang op investeren in *R&D*?
 - Waarom vinden jullie investeren in *R&D* wel/niet belangrijk?

- Is investeren in *R&D* belangrijk in uw sector?
- Wat zijn de drijvers van deze financiële doelen? Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van die doelen?
- Wat zijn de niet-financiële doelen van het bedrijf?
 - Hecht u belang aan duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Richt u zich vooral op de *people*- of *planet*-dimensie? Of alle twee?
 - Voelt u een druk van uw stakeholders om hier belang aan te hechten?
 - Voelt u als groot bedrijf meer druk om duurzaamheidsdoelstellingen na te streven dan een kleiner bedrijf?
 - Voelt u door middel van regelgeving een druk van beleidsmakers om hier belang aan te hechten?
 - Hecht u hier belang aan in functie van de reputatie van uw bedrijf?
 - Ziet u een sterke link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de reputatie van uw bedrijf?
 - Hecht u veel belang aan een gunstige reputatie? Waarom wel/niet?
- Wat zijn de drijvers van deze niet-financiële doelen? Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van die doelen?
 - Worden deze gedreven door de stakeholders?
 - Zijn deze doelen sterk beïnvloed door familieleden?
 - Hebben de belangen van de familie van de eigenaar invloed op de doelen?
- Hoe worden de doelen van verschillende stakeholders samengebracht?
 - Weegt een bepaalde mening meer door dan een andere?
- Hoe bepalen jullie welke doelen het belangrijkste zijn?
 - Bestaat er een eventuele (informele) rangschikking in de doelen?
- Heeft het meer/minder inzetten op niet-financiële doelen invloed op hoe de financiële doelen worden opgesteld?
- Hoe zijn deze doelen doorheen de jaren veranderd?
 - Was dit uit eigen initiatief of door externe factoren?
- Denkt u dat de doelen sterk verschillen van familiebedrijven?
 - Hoe denkt u dat die doelen verschillen?
 - Op welke vlakken zijn er specifiek verschillen merkbaar denkt u?
 - Zijn dit voornamelijk verschillen op financieel of niet-financieel vlak?
 - Wat is de reden achter die verschillen volgens u?

Slot

- Is er nog iets dat u aan dit interview wil toevoegen?
- Heeft u nog vragen voor ons?

Bijlage 2: Interviewprotocol familiebedrijf

Inleiding

Wij zijn Dario en Kimberley, twee studenten aan de Universiteit van Hasselt. In het kader van onze thesis doen we onderzoek naar de belangen die een rol spelen bij het opstellen van de doelen in een bedrijf. Specifiek onderzoeken wij het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Om deze reden interviewen we zowel een familiebedrijf als een niet-familiebedrijf om zo de bestaande literatuur aan te vullen.

Bijkomend zouden we nog willen vragen of we het interview mogen opnemen. Dit maakt het voor ons makkelijker om de data te analyseren. Belangrijk hierbij te vermelden is dat alle interviews gepseudonimiseerd worden. Dit wil zeggen dat wat er gezegd wordt op geen enkele manier aan de persoon of aan het bedrijf gekoppeld kan worden.

- Kan u ons wat meer over uzelf vertellen?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding heeft u gevolgd?
 - Hoe bent u in dit bedrijf terecht gekomen?
 - Welke functie beoefent u?
 - Hoelang beoefent u die functie al?
- Kan u wat meer vertellen over het bedrijf en de kernactiviteiten van het bedrijf?
 - Wie richtte het bedrijf op? Waarom?
 - Hoeveel generaties zit het bedrijf al in de familie?
 - Zijn er veel leden van de familie actief in het bedrijf?
 - Hoeveel familieleden zijn actief in het bedrijf?
 - Kan u een ratio geven van de familieleden ten opzichte van de niet-familieleden?
 - Welke functies vervullen deze familieleden binnen het bedrijf?
 - Zijn deze familieleden al lang actief in het bedrijf?

Midden

- Wordt er veel belang gehecht aan het stellen van doelen binnen uw bedrijf? Waarom wel/niet?
- Is er een grote diversiteit aan doelen?
- Ziet u een sterk onderscheid tussen enerzijds financiële doelen en anderzijds niet-financiële doelen?
- Wat zijn de financiële doelen van het bedrijf? (bijvoorbeeld winstmaximalisatie, hogere financiële waarde, een groter marktaandeel,...)
 - Zijn uw financiële doelen eerder gericht op korte termijn of op lange termijn?

- Kan u hier een voorbeeld van geven?
- Investeert u bijvoorbeeld veel in *research and development*?
 - Waar hangt de keuze tot investeren vanaf?
 - Wat krijgt (geen) voorrang op investeren in *R&D*?
 - Waarom vinden jullie investeren in *R&D* wel/niet belangrijk?
 - Is investeren in *R&D* belangrijk in uw sector?
 - Wordt deze investeringen beïnvloed door de familiale doelen? (Bijvoorbeeld eerder op lange termijn denken vanwege transgenerationale intenties en dus investeren in *R&D* of toch liever geen *R&D*-investeringen omdat die te onzeker zijn?)
- Wat zijn de drijvers van deze financiële doelen? Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van die doelen?
 - Hecht u eerder belang aan financiële doelen, zoals winstmaximalisatie, vanuit het financieel standpunt of omdat u het voortbestaan van het familiebedrijf wil garanderen?
- Wat zijn de niet-financiële doelen van het bedrijf?
 - Hecht u belang aan duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen?
 - Richt u zich vooral op de *people*- of *planet*-dimensie? Of alle twee?
 - Voelt u een druk van uw stakeholders om hier belang aan te hechten?
 - Voelt u door middel van regelgeving een druk van beleidsmakers om hier belang aan te hechten?
 - Hecht u hier belang aan in functie van de reputatie van uw bedrijf?
 - Ziet u een sterke link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de reputatie van uw bedrijf?
 - Hecht u veel belang aan een gunstige reputatie? Waarom wel/niet?
 - Hecht u belang aan het behoud van controle over het bedrijf door de familie? Waarom wel/niet?
 - Zijn er transgenerationale intenties (=intentie tot overdracht aan de volgende generatie) in het bedrijf? Waarom wel/niet?
 - Waren deze intenties er vanaf de oprichting al of zijn deze doorheen de jaren ontstaan?
 - Wat is een reden om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie of net niet door te geven?
 - Zorgen deze transgenerationale intenties ervoor dat er andere doelen gesteld worden (bijvoorbeeld meer langetermijndoelstellingen of doelstellingen omtrent reputatie)?
 - Zijn dergelijke overgangen in het verleden vlot verlopen?
 - Wat liep vlot of vlotter dan verwacht?
 - Waarom of waar verliep het stroef?
 - Hoe werd er besloten aan wie het bedrijf door te geven? Was dit van in het begin al de bedoeling of veranderde het door bepaalde factoren?

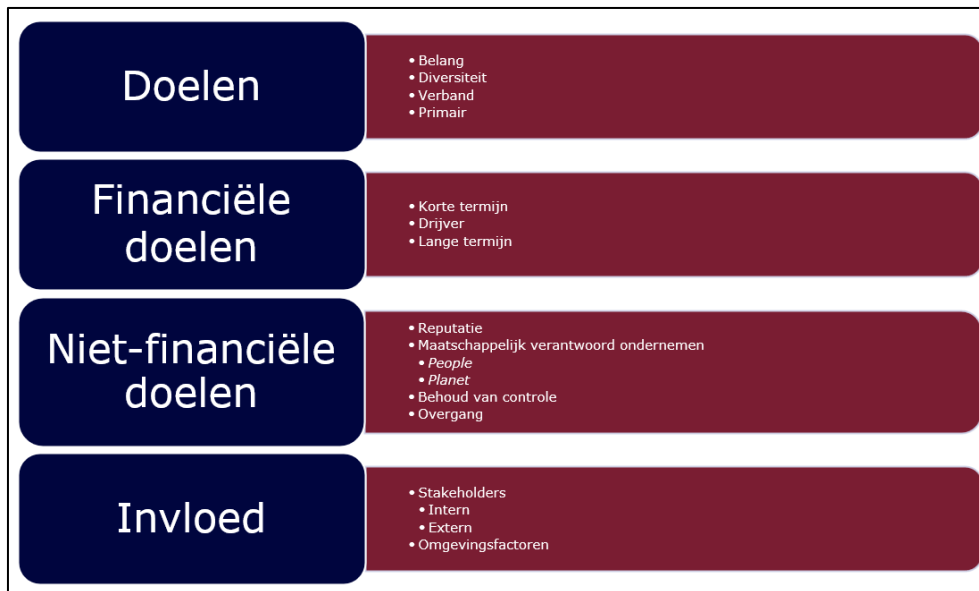
- Wat zijn de drijvers van deze niet-financiële doelen? Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van die doelen?
 - Worden deze gedreven door altruïsme (= vrijwillig vergroten van het welzijn van anderen door anderen te helpen zonder een beloning te verwachten)?
 - Bijvoorbeeld ouders die voor hun kinderen willen zorgen
 - Bijvoorbeeld rekening houden met andere familieleden
 - Is er een sterke identificatie van de werknemers/familieleden met het bedrijf? Waarom wel/niet?
 - Vormen deze werknemers een referentiekader voor de waarden, normen en doelen van het bedrijf?
 - Is er een vervlechting van de identiteit van de familie en het bedrijf doordat het bedrijf de naam van de familie draagt? Wordt het bedrijf door zowel interne als externe belanghebbenden gezien als een verlengstuk van de familie?
 - Heeft dit een effect op de bereidheid van de leden om hun persoonlijk gewin te beperken om zo het algemeen welzijn te behouden?
 - Zorgt het vervagen van de grenzen tussen de familie en het bedrijf ervoor dat er emoties tot in de organisatie doordringen?
 - Beïnvloeden deze emoties het besluitvormingsproces?
 - Is dit bepalend voor het belang dat gehecht wordt aan niet-financiële doelen?
 - Worden deze gedreven door familiale waarden zoals eerlijkheid, sociale rechtvaardigheid en/of vrijgevigheid?
 - Worden deze gedreven door het creëren van een onderscheidende en blijvende familie om zo de immateriële erfenis vorm te geven?
 - Worden deze gedreven door de stakeholders?
 - Zijn deze doelen sterk beïnvloed door familieleden?
- Hoe worden de doelen van verschillende stakeholders samengebracht?
 - Weegt een bepaalde mening meer door dan een andere?
- Hoe bepalen jullie welke doelen het belangrijkste zijn?
 - Bestaat er een eventuele (informele) rangschikking in de doelen?
- Heeft het meer/minder inzetten op niet-financiële doelen invloed op hoe de financiële doelen worden opgesteld?
- Hoe zijn deze doelen doorheen de jaren veranderd?
 - Was dit uit eigen initiatief of door externe factoren?
 - Werden er veranderingen in de doelen opgemerkt bij de overgang naar de volgende generatie of wanneer er nieuwe familieleden toetraden tot het bedrijf?
 - Werden dezelfde doelen aangehouden of vonden er veranderingen plaats?
 - Wat voor veranderingen vonden er plaats? (Verandering van financiële naar niet-financiële focus bijvoorbeeld?)
 - Wat is de oorzaak van die veranderingen?
 - Werden er andere gedragingen van personen die het bedrijf moeten verlaten opgemerkt bij de overgang?

- Denkt u dat de doelen sterk verschillen van niet-familiebedrijven?
 - Hoe denkt u dat die doelen verschillen?
 - Op welke vlakken zijn er specifiek verschillen merkbaar denkt u?
 - Zijn dit voornamelijk verschillen op financieel of niet-financieel vlak?
 - Wat is de reden achter die verschillen volgens u?

Slot

- Is er nog iets dat u aan dit interview wil toevoegen?
- Heeft u nog vragen voor ons?

Bijlage 3: Codeboom



Doelen

- Belang
- Diversiteit
- Verband
- Primair

Financiële doelen

- Korte termijn
- Drijver
- Lange termijn

Niet-financiële doelen

- Reputatie
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
 - *People*
 - *Planet*
- Behoud van controle
- Overgang

Invloed

- Stakeholders
 - Intern
 - Extern
- Omgevingsfactoren

Bijlage 4: Transcripties interviews

1 Interview respondent A1

INTERVIEWER: Kan u ons iets meer over uzelf vertellen? Wie u bent, welke opleiding u heeft gevolgd, wat u binnen het bedrijf doet

RESPONDENT A1: Ik ben A1. Ik ben aangesteld als kennismanager bij Case A. Ik ben van opleiding heb ik euh TEW gevolgd dus we zien daar al een gelijkenis en euhm ik werk nu sinds twee jaar bij Case A daarvoor heb ik gewerkt bij de modesector. Ik heb gewerkt in een kleine handelszaak, ik heb gewerkt in een overheidsorganisatie en euh nu zit ik bij Case A dus ik heb vooral een voorgeschiedenis die zich niet in de bouw situeert. Wat betekent concreet kennismanagement bij Case A, u moet weten wij zijn een echte projectorganisatie, wij bouwen grote gebouwen euh en als kennismanager is het een beetje mijn doel of opzet om op een slimme manier sneller slimmer te worden. Euhm wij werken met veel knappe koppen, ingenieurs, heel veel creatieve mensen binnen het bedrijf die de grote gebouwen kunnen neerpoten, maar euhm ik moet ervoor zorgen dat ze niet allemaal in silootjes werken. Dat de kennis die wordt opgedaan op die werven dat we die goed uitwisselen. Dat kan zowel gaan over technische kennis, maar ook over het financiële plaatje, administratieve plaatje. Euhm om ervoor te zorgen dat we onze voorgestelde marges kunnen halen, dat de faalkosten tot het minimum beperkt worden euh en het is mijn taak dan om eerst en vooral die cultuur te installeren binnen Case A. Dat mensen met die kennis willen omgaan en zowel willen doorgeven als opnemen, want wij hebben... je kan u dat misschien voorstellen, wij hebben heel ervaren mensen in ons bedrijf die er al heel lang werken. Die hebben heel veel ervaring, hebben heel veel kennis bij hun, maar we moeten de juiste manier vinden euhm om die ook op een juiste manier door te geven aan mekaar zodat de jonge collega's ook sneller mee zijn in hun job. Ten tweede naast de cultuur te kweken, want dat is natuurlijk een traag proces, dat moet je een beetje tijd geven euh tracht ik ervoor te zorgen samen met collega's om daarvoor de juiste tools ter beschikking te stellen. Dat kan gaan van een dokman management systeem als Sharepoint euh een ervaringsdatabase waar wij info hebben rond uitvoeringsmethodes, maar ook de juiste overlegmomenten, vergaderingen inplannen in heel het proces zodat we die kennis kunnen delen. Ook de juiste applicaties euh te implementeren om mekaar euh ook op verschillende zaken te kunnen updaten en ten derde, belangrijk het derde onderdeel aan mijn functie is om eigenlijk euh voor de mensen die dat echt belangrijk vinden euh een sleutelrol in zouden moeten spelen in die kennisdeling om daar ook tijd voor vrij te maken voor die mensen. En dan gaan we vooral kijken naar euh hoe de verschillende processen binnen Case A lopen en die zo efficiënt mogelijk te maken. Want euh bijvoorbeeld een projectleider bij ons die op de werf zit, heeft een heel scala aan taken. Dat is niet alleen bouw, maar die moet ook het financiële plaatje voor mekaar hebben en die kunnen communiceren dus een heleboel administratie die moet gebeuren rond vergunningen en wetgeving etcetera. Euhm maar dat is heel veel als je alles bij elkaar optelt dus we proberen ook om euh al die processen die daarachter liggen zo efficiënt mogelijk te laten lopen, digitalisatie komt daar ook bij kijken, opleidingen komen daarbij kijken, maar ook dat de juiste taak door de juiste persoon wordt gedaan om dan eigenlijk ervoor te zorgen dat ze met hun kerntaak bezig zijn en ervoor zorgen dat da gebouw op een

kostenefficiënte manier recht komt te staan. Dat is sinds twee jaar mijn functie dat is een euh nieuwe functie voor Case A ook euhm en het is eigenlijk een van de enige functies die misschien niet echt euh bouwkundig of bouwtechnisch gericht zijn. Ze is meer zowat backhand euh de omgeving scheppen om da bouwtechnisch te kunnen laten excelleren dus euh voila... ik leer daar nog elke dag in bij zowel de collega's als ikzelf.

INTERVIEWER: Wordt er veel belang gehecht aan het stellen van doelen binnen uw bedrijf?

RESPONDENT A1: Euh hangt er vanaf hoe... op welke manier je dat ziet...

INTERVIEWER: Ja, hoe wij de doelen bekijken is eerder financiële en niet-financiële doelen... dus euh winstmaximalisatie, hogere financiële waarde en dergelijke dingen dus we zullen misschien beginnen met de financiële doelen dan als jullie daar veel belang aan hechten en welke doelen gesteld worden?

RESPONDENT A1: Euh ja dat is euh om het zomaar te zeggen misschien wel het belangrijkste, want als je uw financiële plaatje niet op orde hebt dan euhm dan ga je als bedrijf niet lang blijven bestaan natuurlijk... dus er wordt wel elk jaar een financiële prognose vooropgesteld met een zekere winstmarge die zich dan reflecteert in zowel algemene kosten over heel de organisatie die dan een controle houden, maar dan ook euh wordt dat vertaald in bepaalde euh winstmarge die wordt vooropgesteld voor een project, voor een gebouw dat gaat gezet worden dus euh dat is zeker belangrijk euhm andere doelen euhm die zijn er ook euh meer en meer en dat gaat dan bijvoorbeeld over duurzaamheid, ook het welzijn van de werknemers. Euh binnen elke dienst of organisatie worden ook KPI's opgesteld van zaken die je toch graag ziet gebeuren om de goede werking van een dienst te kunnen meten. Dat zijn nu niet altijd de financiële doelen euh maar de twee zullen altijd een beetje op elkaar inwerken. Operationele KPI's die gezet moeten en als finaliteit altijd wel hebben dat je uw financieel doel op een of andere manier haalt.

INTERVIEWER: Wat zijn de financiële doelen van het bedrijf en zijn deze eerder gericht op korte termijn of op lange termijn?

RESPONDENT A1: Euh dat is bij Case A toch euh meer op de korte termijn euh wij zijn ook onderdeel van een grotere groep... de Y groep en een van de hoofdaandeelhouders van de Y groep is X, dat is een grote investeringsgroep euhm en die willen altijd wel kwartaalresultaten zien. Dus op dat vlak is het wel altijd korte termijn. Natuurlijk wordt er af en toe ook naar de lange termijn gekeken en dat is dan misschien wat meer op operationeel vlak van waar willen we naartoe maar euhm die kwartaalrapportage en de jaarafsluiting die blijven toch altijd ja... misschien wel de grootste drijfveer.

INTERVIEWER: Investeert u bijvoorbeeld veel in *research and development*? Of is dat iets dat kenmerkend is in de bouwsector?

RESPONDENT A1: Wij investeren zelf niet zo heel veel in *R&D* euhm misschien omdat we ook niet echt een productiebedrijf zijn. Ik denk ook binnen de bouwsector is er nog niet zo heel sterk de

traditie rond digitalisatie en innovatie. Het is wel meer en meer zijn ingang aan het vinden, maar echte *R&D* op bijvoorbeeld technologie of materialen of dergelijks euh daar zijn we zelf minder mee bezig. Natuurlijk komen we er wel mee in aanraking als we bijvoorbeeld euh leveranciers van ons iets nieuw doen. Als de betonleveranciers *R&D* heeft gedaan rond een nieuw soort beton euh of een bepaalde soort isolatie dan komen wij daar wel mee in aanraking met die, maar zelf investeren wij daar minder in. Wij doen wel misschien euh tot op een zeker vlak *R&D* en dat is meer naar uitvoeringsmethodieken. Over euh hoe kan je iets euh gaan bouwen eerder dan naar materiaal toe.

INTERVIEWER: En waarom was dat op dit moment nog niet zo bij jullie?

RESPONDENT A1: Omdat wij sowieso als het gaat over materialen dan zit dat bij onze leveranciers, wij maken zelf geen materialen, wij steken de materialen in elkaar bij wijze van spreken dus op dat vlak hebben wij een stuk minder *R&D*. Dus dat stuk van *R&D* zit dan bij onze leveranciers. Dus wij hebben er op dit moment nog geen nood aan. Misschien dat het in de toekomst wel komt euh dat we willen innoveren bijvoorbeeld op vlak van ecologie of duurzaamheid. Misschien dat we daar dan wel euh instappen qua *R&D*, maar het zoeken naar nieuwe euh bouwtechnieken of variaties op bouwtechnieken euh daar zijn onze ingenieurs wel dagdagelijks mee bezig. Maar of dat nu echt op een gestructureerde manier is dat we echt een *R&D*-afdeling hebben. Dat is dat is niet het geval.

INTERVIEWER: Wat zijn de drijvers van deze financiële doelen? Welke belangen spelen een rol bij het opstellen van die doelen?

RESPONDENT A1: Welke belangen... goh... kan je daar zelf een voorbeeld geven van wat je daar als een belang zou kunnen zien dan kan ik het wat beter invullen.

INTERVIEWER: Ja, eigenlijk wat die financiële doelen eerder drijft zoals u daarnet zei van die kwartaalcijfers om te blijven bestaan. Zijn er zo meer drijvers van die financiële doelen?

RESPONDENT A1: Nee, maar euhm er wordt altijd wel een gezonde ambitie naar voren geschoven om ook euh ja te kunnen groeien. Dat is niet altijd evident euh maar dat er dan toch bepaalde investeringen kunnen gebeuren euh dan heb je ook wel een basisset om eventueel ook omzetgroei los van winstmarge te creëren dus daar wordt ook wel naar gekeken euh maar in eerste instantie is het zien dat je break-even draait. Een bouwsector is ook in die mate volatiel euhm dat dat niet altijd gemakkelijk is om die financiële doelen te zetten en te halen, want je bent heel erg afhankelijk van werk dat je binnenhaalt. Het kan zijn dat je een half jaar geen werk binnenhaalt en dan plots veel werk binnenhaalt dus euh dus het eerste doel is break-even draaien en dan natuurlijk geen verlies draaien in een toch concurrentiële markt, maar idealiter heb je toch iets meer marge om toch bepaalde zaken te kunnen investeren en bepaalde operationele doelen aan een versneld tempo te kunne halen.

INTERVIEWER: Heeft Corona vorig jaar jullie op een andere manier naar de financiële doelen laten kijken?

RESPONDENT A1: Euhm het heeft euh op dat moment zelf wel, maar euh vandaag kunnen we toch zeggen dat het weinig verschil heeft gebracht in het kijken naar financiële doelen. In het begin is het natuurlijk wat bijgesteld euh naar omzetprognose en winstprognose, maar dat is achteraf juist gebleken, maar het was minder erg dan in het begin was ingeschat. Dus de impact van Corona is eigenlijk nog relatief beperkt gebleven.

INTERVIEWER: Is dat algemeen voor jullie of zou dat voor de gehele sector ook zo zijn geweest?

RESPONDENT A1: Euh dat zal zeker niet voor heel de sector zijn. Ik denk dat er andere bedrijven iets harder hebben afgezien, maar voor ons is dat nog binnen de perken gebleven.

INTERVIEWER: En waar zou dat dan vanaf hebben gehangen?

RESPONDENT A1: Euh goh ik denk het feit dat we als Case A toch een vrij sterke organisatie zijn. Dat we ook onderdeel zijn van de Y dus dat we wat slagkracht hadden om bepaalde zaken misschien toch te overbruggen. Euh gelijk zou ik het niet noemen, maar wij zijn gelukkig toch bespaard gebleven van euh grote uitbraken op werven. Ik kan me voorstellen als we nu op zes euh lopende werven wel een uitbraak hadden gehad en een tijdlang zouden moeten stilgelegen hebben dan had dat wel een impact gehad waarschijnlijk.

INTERVIEWER: U heeft ze daarstraks ook al een beetje aangehaald... De niet-financiële doelen van uw bedrijf, hechten jullie belang aan duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen?

RESPONDENT A1: Euhm meer en meer...euh ja dat is echt iets van de laatste twee jaar dat daar wel meer en meer aandacht besteed wordt ook wel vanuit de Y groep. Die zijn bijvoorbeeld in ik ken de juiste naam niet, maar in zo een climate action plan gestapt. Dus er worden ook wel richtlijnen vanuit Y groep gegeven om euhm toch bepaalde duurzaamheidsdoelen te gaan halen. Er wordt gekeken naar wagenpark, er wordt gekeken naar energieverbruik op werven, er wordt gekeken naar waterrecuperatie euh die we doen als we grondwerken gaan doen. Dus zo zaken komen nu wel meer en meer naar boven. Ook de circulariteit euh van de bouwwerken zelf euh dat we toch circulaire materialen euh beginnen te onderzoeken om te gaan gebruiken. Het is nog geen prioritaire drijfveer, maar dat begint zo stilaan wel opkomst te hebben.

INTERVIEWER: Maar op dit moment is het vooral van jullie zelf uit. Dus het is niet zo dat jullie druk voelen van stakeholders om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen?

RESPONDENT A1: Ik vind persoonlijk dat dat nog niet zo euh dat die druk nog niet zo sterk is. Er zal naar alle waarschijnlijk een omslag komen dat ook bouwheren, onze klanten, dan zeggen dat euh je aan een bepaald minimum moet voldoen. Iets wat komt overgewaaid van Nederland is een CO2-prestatieladder euh dat is dan eigenlijk een graadmeter op hoe goed je scoort op duurzaamheid. En de verwachting is wel dat dat ook op een bepaald moment bij onze bouwheren, onze klanten, euh

dat een doorslag zal geven als ze een selectie gaan maken van oké met welke hoofdaannemer gaan we hier in zee, maar ik denk dat we tegenover andere landen daar ook nog een beetje in achterlopen.

INTERVIEWER: Voelt u als groot bedrijf meer druk om duurzaamheidsdoelstellingen na te streven dan een kleiner bedrijf?

RESPONDENT A1: Euh goh dat weet ik niet per se. Ik denk dat ook veel afhangt van de mindset van een directie bijvoorbeeld. Als dat bij hun hoog op de agenda staat dan zullen er sneller dingen rond gebeuren tenzij er van buitenaf die druk komt. Ik denk niet dat het te maken heeft met groot of klein, maar eerder te maken met die stakeholders en management of directie daar meer van doordrongen is.

INTERVIEWER: En qua regelgeving van beleidsmakers krijgen jullie daar een bepaalde druk van opgelegd om toch bepaalde doelen te halen omtrent duurzaamheid?

RESPONDENT A1: Euh doelen halen minder, maar je merkt wel dat op vlak van duurzaamheid er wel meer regelgeving komt. Bijvoorbeeld euh rond bemaling dat is eigenlijk het proces van de grondwerken en het grondwater wegtrekken. Daar zijn nu strengere vergunningen rond waar je aan moet voldoen euh dus euh vervuilde grond bijvoorbeeld is ook meer en meer milieuvergunningen. Dat zie je wel verstrengen en dat zie je wel meer rond komen dus meer wetgevingen waaraan wij moeten voldoen. Het heeft rechtstreeks te maken met duurzaamheid, maar het is niet druk uitoefenen, maar een bepaalde wetgeving voorleggen om er toch aan te voldoen.

INTERVIEWER: Zou het ook kunnen bijdragen aan een betere reputatie van het bedrijf naar de buitenwereld toe?

RESPONDENT A1: Daar ben ik euh van overtuigd ja.

INTERVIEWER: Hecht u veel belang aan een gunstige reputatie van uw eigen bedrijf?

RESPONDENT A1: Ik denk dat dat euh absoluut heel belangrijk is dat je en zeker voor een wat duurzame relatie te hebben met uw klanten, maar ook met onze onderaannemers dat we ja op vlak van kwaliteit op vlak van samenwerking zelfs in de toekomst op vlak van duurzaamheid euh dat we daar toch een goede reputatie hebben ja.

INTERVIEWER: Jullie merken dat ook effectief als jullie reputatie goed is?

RESPONDENT A1: Euh ja, in die zin dat je dan en dat merken we nu toch de laatste tijd vrij sterk dat je toch meer terugkerende opdrachten krijgt van dezelfde bouwheer en als het ware een duurzame relatie begint aan te gaan. Zelfs als we misschien niet per se goedkoper zijn dan de concurrenten, maar dat ze dan toch voor ons kiezen omwille van de ja de goede reputatie die we hebben. Dat is

natuurlijk niet zo bij iedereen. Sommige vinden misschien dat het in het verleden niet zo goed is gegaan, maar euhm dat helpt ja dat is wel belangrijk.

INTERVIEWER: Zijn er misschien nog andere niet-financiële doelen die jullie nastreven om die reputatie te krijgen of andere niet-financiële doelen in het algemeen?

RESPONDENT A1: Veiligheid en kwaliteit zijn absoluut toch twee belangrijke doelen euh zeker het veiligheidsaspect daar wordt bij ons heel hard op gehamerd dat we op een veilig manier werken en dat iedereen daar ook mee in orde is, want het is snel gebeurd dat er een zwaar ongeval gebeurt en dat willen we absoluut vermijden, want dat geeft een zeer slechte reputatie als je daarmee in het nieuws komt euh en gewoon kwaliteit afleveren, zien als het gebouw afgewerkt is dat er niet te veel zaken meer mislopen, maar ook kwaliteit in de zin van hoe je communiceert met een klant euh hoe je meewerkt samen met een klant dus dat is zeker ook een doel op zich.

INTERVIEWER: Dus er wordt ook tijd gestoken in het onderhouden van de relatie tussen het bedrijf en de stakeholders?

RESPONDENT A1: Ja en meer en meer. Vroeger werd dat nog al eens snel puur op prijs gedaan euh maar de duurzame relaties met zowel onderaannemers, leveranciers als dan bouwheren dat wordt toch belangrijker en belangrijker.

INTERVIEWER: Qua niet-financiële doelen worden die ook een beetje gedreven door de stakeholders dan? Of welke belangen spelen daar een rol bij?

RESPONDENT A1: Gedreven door de stakeholders misschien minder. Wij beginnen nu toch wel wat meer zowel bij onze onderaannemers, leveranciers als onze bouwheren gesprekken aan te gaan om te zien van kijk wat vind je nu van onze kwaliteit, onze veiligheid, misschien dat stukje duurzaamheid dan in de toekomst, maar of dat er nu echt gedreven wordt door onze stakeholders euh dat denk ik minder. Ik denk dat het nu nog vooral vanuit ons zelf is. Langs de andere kant, als je er geen aandacht aan besteedt dan ga je het wel voelen natuurlijk. Dus dan gaan onze stakeholders toch wat minder tevreden zijn en gaat uw reputatie toch wat minder goed zijn.

INTERVIEWER: Hangt het er ook vanaf wat voor karakters in het bestuur zitten? Hoe de doelen worden opgesteld dan uiteindelijk?

RESPONDENT A1: Ja dat denk ik wel. Dat denk ik wel. Als binnen onze directie niemand zou wakker liggen van veiligheid dan zou dat ook zo geen punt zijn. Als niemand zou wakker liggen van de kwaliteit euh dan zou er ook minder doelen rond stellen dus dat heeft er zeker mee te maken.

INTERVIEWER: Is dat ook een beetje leeftijdsgebonden volgens u dat jongere bestuurders meer inzetten op niet-financiële doelen of ziet u dat niet zo?

RESPONDENT A1: Zeker niet op kwaliteit en veiligheid misschien op het duurzaamheidsaspect euh wel en misschien ook voor een stukje op het euh welzijnsaspect... dat misschien nog wel ja.

INTERVIEWER: Wij onderzoeken dan ook het verschil met familiebedrijven natuurlijk euhm hebben de familieleden van de eigenaren binnen uw bedrijf ook een invloed op het bedrijf zelf en de doelen die gesteld worden?

RESPONDENT A1: Euh daar merk ik in ieder geval niets van. Dus ik veronderstel dat dat miniem is.

INTERVIEWER: Hoe worden de doelen van verschillende stakeholders samengebracht? Weegt een bepaalde mening meer door dan een andere?

RESPONDENT A1: Ja ik denk dat euh intern voor de directie in de *lead* zit om na te denken over de doelen gelinkt dan aan de strategie euh maar daar zit meestal ook wel, dat is meestal het startpunt, maar er is wel een zekere interactie met de lagen daaronder om ook te zien of iedereen zich achter die doelen kan scharen en dat daar dan iets wordt op vastgepind. Qua extern is dat misschien wat minder, maar er zal wel input worden meegenomen van de bouwheren waar we goed mee samenwerken, onderaannemers waar we goed mee samenwerken dus euh het zal wel de feedback daar wordt zeker meegenomen.

INTERVIEWER: Is dat ook iets belangrijk voor bedrijven denkt u om de externe stakeholders hun mening ook in overweging te nemen?

RESPONDENT A1: Euh ik denk dat daar de meningen nog wat verdeeld zijn. Euh mijn persoonlijke mening zegt ja ontzettend belangrijk euh maar ik ben ook nogal een sterke geloven in alles waar co-creatie is. Euh ook op bedrijfsniveau en directieniveau. Ik denk dat je gewoon heel veel kan leren van samen nadenken met externe stakeholders, maar ik denk dat nog niet iedereen daar op dezelfde manier mee vertrouwd is of mee omgaat.

INTERVIEWER: Hoe bepalen jullie welke doelen als eerste aan bod moeten komen of welke het belangrijkste zijn?

RESPONDENT A1: Goh ik denk niet dat daar een bepaalde vaste methodiek is. Ik denk dat er gewoon al enkele vastliggen dat is die... ja het financiële doel sowieso euh daar kan je niet onderuit euh maar dan kwaliteit, veiligheid euh samenwerking dat dat altijd wel gewoon naar voor komt en hoe zich dat dan vertaalt in concrete doelen op dat moment dat wordt dan om de zoveel tijd eens herbekeken. Het is niet dat daar een bepaald proces is. Het zit meestal in die koepel. Nu wel zal duurzaamheid daar wel meer en meer ingang vinden. Maar euh het zijn onder die koepels dat dan wordt gekeken van oké moeten we doelen extra vinden, moeten we doelen bijstellen dus dat varieert wel.

INTERVIEWER: U zei dat jullie vooral de laatste twee jaar zijn gaan inzetten op het duurzame, wat heeft die klik dan toch gemaakt?

RESPONDENT A1: Euh ja ik denk dat dat een beetje meekomt met de maatschappelijke evolutie die al veel langer bezig is uiteraard euh alles rond duurzaamheid, maar om welke reden dan ook misschien de bouwsector wat achter liep dus ik denk niet dat er een specifieke reden is of ik denk dat het moeilijk is om één reden of een paar redenen aan te halen waarom dat het kantelmoment was... ja misschien was de tijd rijp om daar toch wat meer mee bezig te zijn en wat meer bij na te denken. Ik denk in andere sectoren kan je voorbeelden aanhalen die er al tien of vijftien jaar mee bezig zijn, maar ik denk dat de bouwsector daar hele lange tijd ja... minder van wakker heeft gelegen.

INTERVIEWER: Hecht u misschien dan ook in de eerste plaats meer aan de financiële doelen dan aan de niet-financiële doelen?

RESPONDENT A1: Ik denk dat dat in het verleden zeker zo was. Maar daar zie je toch iets meer balans in komen vind ik zelf. Het financiële doel zal altijd topprioriteit nummer één blijven, want als je doelen niet haalt of je maakt verlies dan zijn die andere doelen voor niets. Maar ze zullen toch euh niet ten koste van alles niet meer gaan.

INTERVIEWER: Hebben ze ook een invloed op elkaar dan als u meer inzet op niet-financiële doelen dat dat de financiële doelen niet ten goede komt bijvoorbeeld?

RESPONDENT A1: Nee ik denk dat je gewoon... ja het heeft een invloed op elkaar, maar ik denk dat meer een positieve invloed is omdat je kan uw financieel doel op verschillende manieren halen alleen ga je ze nu proberen te halen binnen een ander kader. Het is niet omdat euh kwaliteit, veiligheid en meer en meer duurzaamheid dat je uw financiële doelen moet gaan bijstellen. Je creëert gewoon een ander kader waarbinnen je die financiële doelen wilt gaan halen.

INTERVIEWER: Hoe zijn deze doelen doorheen de jaren veranderd?

RESPONDENT A1: Goh dat is moeilijk aangezien ik nog niet heel lang bij het bedrijf zit. Maar als ik een inschatting kan maken is de financiële kant... het feit dat we van zo ne grote groep dat we daar mee inzitten en dan de aandeelhouders van X dat die ook wel langs hunne kant euh bepaalde financiële doelen voor ogen hebben euh maar dan meer de operationele kant of zo die kwaliteit en veiligheid ook ja elke keer maar groeit ook dat dat ook belangrijker en belangrijker wordt.

INTERVIEWER: Ervanuit gaande dat de factoren min of meer hetzelfde zijn, denkt u dat de doelen sterk verschillen met die van familiebedrijven?

RESPONDENT A1: Er zullen zeker en vast gelijkenissen zijn. Alles hangt natuurlijk een beetje af van welk bedrijf je nog interviewt en ik zeg het... bepaalde doelen zijn wel afhankelijk van de visie van een directie. Zoals ik al zei, als ze zeggen dat veiligheid of duurzaamheid niet belangrijk worden bevonden dan worden daar geen doelen rond gesteld. Ik denk dat het grootste euh verschil zou kunnen zijn of waar er toch meer ademruimte is, de combinatie tussen het financiële doel dat daar toch meer op middellange en lange termijn kan worden nagedacht omdat ze toch minder met de

kwartaal druk zitten en dan meer speelruimte kan geven naar bijvoorbeeld duurzaamheid. Dus misschien is de afweging tussen de financiële doelen en de andere doelen daar toch iets gemakkelijker in balans te brengen of wat makkelijker over te hellen naar een andere dus misschien dat daar wel een verschil zit. Maar uiteindelijk ja de manier van denken of euh ik kan me niet inbeelden dat een familiebedrijf ook geen ja euh winst wil maken dus er zullen ook wel doelen gezet worden alleen zit je met iets minder druk van ja ... van buitenaf om die financiële doelen te halen.

INTERVIEWER: Heeft Corona een invloed gehad op jullie niet-financiële doelen?

RESPONDENT A1: Euh toch een stukje bijsturen en dat gaat vooral om de veiligheid en het welzijn. Zeker op veiligheid zijn er op heel korte tijd heel veel aanpassingen dienen te gebeuren in de organisatie van een werf. Euh gaande van euh een verschil in het aantal mensen in busjes die naar de werf rijden tot en met gescheiden plekken of in shiften gaan eten tot en met de voorzieningen van alcohol gels etcetera dus dat was wel belangrijk euh ook bepaalde doelen rond wetgeving die werden aangepast, want er was plots een heel pak administratie die erbij kwam en moest voorzien worden voor de overheid... dus ja dat heeft wel een impact gehad natuurlijk. En zeker ook naar welzijn. Vroeger hadden we ook momenten bij Case A euh dat we samen kwamen en gingen dan op café of teambuilding en dat is allemaal weggevallen. Je merkt ook dat er collega's euh ja er moeite mee hadden... het verhaal is wel bekend dat het mentale welzijn van de mensen tijdens Corona niet altijd positief is geëvolueerd. Dus ja ook daar moeten ze doelen dan wat bijstellen of toch de zaken bijstellen waarmee je de doelen wilt bereiken.

INTERVIEWER: Is er nog iets dat u aan dit interview wil toevoegen?

RESPONDENT A1: Goh er schiet me niet direct iets te binnen. Er is al veel aangehaald... nee ik zie niet direct nog iets dat ik zou kunnen toevoegen.

(informeel gesprek tussen interviewers en respondent)

2 Interview respondent A2

INTERVIEWER: Kan u dan misschien beginnen met wat meer over uzelf te vertellen? Bijvoorbeeld uw leeftijd, opleiding, hoe u in het bedrijf terecht bent gekomen en dergelijke?

RESPONDENT A2: Ik ben A2, ik ben eenendertig jaar. Ik werk nu vijf jaar voor Case A als HR-medewerker. Mijn verantwoordelijkheden liggen voornamelijk in alles rond recruiting. Dus het aanwerven van personeel, van nieuwe medewerkers, het opvolgen van stages, euhm speciale leasecontracten die wij aangaan zowel voor arbeiders als voor bedienden. En het daarop volgende verhaal van onboarding, zorgen dat die mensen ook goed hun plek terugvinden in de organisatie. En daarnaast ook alles van opleidingen. Ik werk ja vijf jaar nu voor de organisatie. Ik heb daarvoor ook in een soortgelijke sector, die toch iets te maken had met de bouw, gewerkt voor het studie bureau.

Ook in een soortgelijke rol. Voila, dat is eigenlijk heel kort wie ik ben en wat mijn verantwoordelijkheden zijn op dit moment.

INTERVIEWER: Kan u dan misschien ook wat meer vertellen over het bedrijf en de kernactiviteiten van het bedrijf?

RESPONDENT A2: Ja, dus Case A is een bouwbedrijf. Wij zijn een van de grotere bouwbedrijven in België. Wij bouwen gebouwen zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen, rusthuizen, dat kan een schoolgebouw zijn. Een nieuw auditorium. Wat doen wij niet. Dat is kleinere woningbouw of zo heel kleine appartementsblokken en villaparken doen wij ook niet, omdat dat eigenlijk een beetje te kleinschalige is voor ons. Ja dus als je bij wijze van spreken een grote toren of een grote blok ergens ziet staan, is de kans ook reëel dat Case A, of één van onze collega's natuurlijk, dat gebouw geplaatst of gerealiseerd heeft. Wij zijn een organisatie van 230 personen, een 100-tal eigen arbeiders en een 130-tal bedienden. De meeste van die bedienden die focussen ze zich uiteraard op die uitvoering, op die realisatie van die projecten. Maar we hebben uiteraard ook heel wat ondersteunende diensten in het bedrijf. En waar werken wij? Euhm wij werken in Vlaanderen. We hebben zo een vijftiengestigal werven op jaarbasis die her en der verspreid liggen eigenlijk over heel Vlaanderen, Brussel ook ondertussen. Dus ja om wat voorbeelden nog te noemen misschien. Jullie zijn van de kanten van Hasselt. Daar hebben we niet zo heel veel projecten. We hebben een project momenteel in Bree bijvoorbeeld, hartje limburg zijn we daar een rust en verzorgingstehuis aan het bouwen. Dat is in afwerkingsfase dus dat is bijna klaar om door oudjes te worden bezet. Als je dan wat meer richting Brussel zou gaan vanuit Hasselt dan hebben we ook nog een groot woonproject in Leuven waarbij we dus echt een appartementstoren aan het bouwen zijn. En dan gaat het eigenlijk wat meer richting Antwerpen. We hebben in de Kempen bijvoorbeeld een aantal scholen dat we gerealiseerd hebben, euhm een jeugdverblijfcentrum, een soort van internaat/hotel, vakantiedomein. Euhm waar zijn we momenteel nog mee bezig wat dat toch wel eyecatchers zijn? Wij zijn ons derde ziekenhuis aan het bouwen. Dat is euhm een ziekenhuis in Antwerpen centrum. Euhm... We hebben er al eentje in Mechelen en eentje in Eeklo bij Gent gerealiseerd. En ja wat vinden wij als organisatie belangrijk? Wij hebben een... Wij beogen eigenlijk altijd in alle projecten wat dat we doen een soort van lange termijn *partnership* met onze klanten, maar ook met onze medewerkers of met de mensen die stage bij ons komen lopen zelfs. En hoe doen we dat? We proberen daarbij altijd eigenlijk heel kwalitatief te werk te gaan zodanig dat mensen tevreden zijn van het geleverde werk en dus ook terugkomen. Dat is eigenlijk onze basisinstek of hetgeen waarvoor we willen streven. Ja hoe proberen we dat te realiseren die kwaliteit? Door een zeer open communicatie en door een heel ja ook goede samenwerking met de mensen. Je kan dat eisen maar dat werkt zo niet. Op dat vlak proberen we echt wel heel veel te investeren in activiteiten die mensen samen doen waardoor dat ze elkaar beter leren kennen. Euhm en ook op een andere manier leren kennen dan puur het collegiale dus dat mensen op de werkvloer eigenlijk een soort van vriendengroep worden. Daar proberen we een stukje naar te streven. Euhm... Omdat die vriendengroep, hoe zal ik het zeggen? Ik weet niet in welke mate dat jullie bevriend zijn met elkaar, maar ik kan u garanderen als je deze thesis samen mocht doen met uw beste vriend of met uw beste vriendin gaat dat wellicht al een stuk gemakkelijker en vlotter lopen dan als je dat moet doen met iemand die je eigenlijk niet zo heel goed kent. Waarom is dat?

Simpelweg, die communicatie. Tegen uw beste vriend of beste vriendin durf je gemakkelijk te zeggen "goh doe zo eens niet" of "ik vind dat we dat anders moeten doen". Je durft daar een discussie mee aangaan en je durft er ook eigenlijk uw frustratie en ik zal maar zeggen uw appreciatie soms ook op tafel bij leggen, wat dat bij vreemden niet altijd zo evident is. En door het feit dat we daar eigenlijk op inzetten, door die samenwerking eigenlijk echt wel aan te moedigen en te stimuleren, krijgen wij ook een soort van vriendengroepen op de werkvloer die daardoor ook beter gaan communiceren, die een beter eindresultaat eigenlijk voor elkaar krijgen omdat die onderlinge band eigenlijk gewoon al beter is. Euhm... Veiligheid is bij ons ook één van de pijlers, die super belangrijk zijn. Als je niet dagelijks op een werf komt dan lijkt zo een kraan en zo van die machines waar ze mee werken, dat lijkt allemaal heel veilig maar ik kan u garanderen, kom er toch maar niet te dichtbij in de buurt. Het is niet omdat het allemaal zo lijkt dat daar nooit geen accidenten mee gebeuren en dat is bij ons wel iets waar dat we een topprioriteit ook van maken van dat zoveel mogelijk te vermijden. Hoe pakken we dat aan? Trainen, trainen, opleiden, opleiden, zoveel mogelijk mensen bewust maken van de gevaren zodanig dat zij ook daar elke seconde of elke minuut mee bezig kunnen zijn *top of mind*, in hun gedachten houden en dat ze toch op voorhand het risico eigenlijk al kunnen gaan temperen. Wij doen ook elk jaar een veiligheidsdag met speciale workshops voor onze mensen. Wij hebben een speciale app ontwikkeld die onveilige situaties melden heel eenvoudig maakt, wat dat de drempel ook alweer wat lager maakt voor mensen om dat te doen. Ja en we proberen daar echt wel zodanig veel rond te doen dat dat ten alle tijden nog vers in het geheugen blijft zitten van de mensen en dat ze daar echt wel heel alert mee bezig zijn. Wat kan ik u nog vertellen? Een beetje misschien over de aanpak. Dat is ook een van onze waarden, is de manier waarop dat wij eigenlijk onze projecten gaan selecteren. Selecteren in de mate van het mogelijke, want we hebben natuurlijk niet altijd te kiezen welk project we mogen bouwen en welke niet. Maar we hebben wel te kiezen op welke of voor welke projecten gaan wij een soort van offerte opmaken en welke projecten laten we links liggen. Ik zei daarstraks ook woningbouw, dat is eigenlijk niks voor ons omdat we daar gewoon niet concurrentieel in kunnen zijn maar ook omdat wij een soort van garantie geven aan onze mensen dat we toch wel op zoek gaan naar meer speciale projecten. Projecten waaruit dat zij kunnen leren en waaruit dat ze dus zelf eigenlijk een soort van technische groei in kunnen meemaken. En euhm... Dat soort projecten dat vinden we bijvoorbeeld door groter te gaan in wat we al gedaan hebben, technisch moeilijker. Om een voorbeeld te geven. We hebben in Oostende een toren gebouwd met allemaal *state of the art* luxe appartementen. Je moet een paar miljoen hebben om u daar een appartementje te kunnen veroorloven. Maar dat is een toren en al die platen, die vloerplaten, die liggen anders op elkaar wat maakt dat je eigenlijk naar stabiliteit toch al wel wat moet nadenken van hoe doe ik dat. Daarnaast heb je daar ook heel grote terrassen die ja die niet ondersteund worden en die hangen dus aan die blok maar Je ziet eigenlijk niet hoe dat komt dat die blijven hangen. Euhm daar is ook al wat technische over nagedacht geweest. En dan finaal als kers op de taart heb je in die blok helemaal bovenaan een aantal mensen dat op hun terras zo een zwembad wilden in de appartementsblok. Dus voor een werfleider als ik dat vertel aan mensen met een soort van bouwkundige achtergrond, Je ziet die al in hun pollekes wrijven van "Goh amai hoe heb je dat gedaan". Technisch is dat wel, zijn dat speciallekes en dat zijn het speciallekes dat wij aan onze mensen willen aanbieden. Je krijgt hier een soort van leerschool waarin dat je zulke dingen mag gaan bouwen, maar waarin we ook verwachten dat je dat kwalitatief doet dus dat je daar toch wel paar keer over nadenkt van hoe je

dat gaat aanpakken. Nu ook, we hebben vorig jaar in Brussel hebben wij voor de allereerste keer een houtskeletbouw project gedaan en dat was niet zomaar een houtskeletbouwproject. Dat was het grootste houtskeletbouw project van Europa dus voor het team van Case A was dat de allereerste keer dat ze moesten uitzoeken van hoe doen we dat. En tegelijkertijd moest dat op heel grote schaal waardoor dat daar ook wel een heel stevige planning en organisatie aan vast hing. Euhm, wat kan ik zo nog aanhalen? Onze projecten zijn gemiddeld een dertig miljoen euro, maar ik denk zeven jaar geleden hebben wij het AZ Sint Maarten ziekenhuis in Mechelen gebouwd en dat ging over de driehonderd miljoen euro dus het projectteam dat daarop zat was ook weer eventjes van "wow, we moeten hier iets gaan zetten, echt wel iets gigantisch". Ook naar budgetopvolging. Ik kan u garanderen als je bijvoorbeeld een deur besteld voor een ziekenhuis. Hoeveel deuren zijn er in een ziekenhuis? En je zit een centimetertje verkeerd, omdat je dat verkeerd opgemeten hebt. Een centimeter verkeerd ja dat is wel direct vijfhonderd of duizend of honderdduizend euro, weet ik veel. Er zijn echt wel heel veel deuren in een ziekenhuis, maal die factor dat je mis zit, dat is verlies dat je hebt. Daar moeten echt wel, qua financiële zaken en planning moet het echt wel heel correct zijn op grote schaal. Euhm, wat nu nog? We zijn nu op dit moment in Oostende naast het station bijvoorbeeld bezig met een grootste residentiële toren in België. Om eerlijk te zijn, dat is iemand... Ik weet niet, hoe oud zijn jullie?

INTERVIEWER: Ik ben 21.

RESPONDENT A2: Ja oke, dat is dus iemand die tussen jullie leeftijd en mijn leeftijd zit die dat daarmee bezig is. Dus dat is iemand die al heeft aangetoond dat die bepaalde zaken aan kan, maar nu om een stapje verder daar in te gaan, hebben ze die die toren toegewezen. Ondertussen moet hij wel blijven bewijzen dat hij het aan kan. Wij voorzien voldoende hulplijnen en context als hij vragen heeft of met problemen te maken krijgt, maar het is toch wel knap dat die jongen, een relatief jonge kerel, dat die dat helemaal alleen trekt. Dus euhm... Dat zijn zowat de uitdagingen, ik zal maar zeggen, dat we ons personeel willen bieden. Dat staat bij ons gekend onder de waarde *ingenieus*.

INTERVIEWER: U heeft nu in uw uitleg al een heel aantal niet-financiële doelen aangehaald. Dat er bijvoorbeeld veel wordt ingezet op de *people*, voornamelijk op de veilig. Zijn er zo ook nog aspecten zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen waar op in zet?

RESPONDENT A2: Euhm, daar spreken wij ons niet zozeer over uit. Wij hebben wel een aantal, wij doen wel heel wat initiatieven die daartoe bijdragen. In die zin, wij bieden bijvoorbeeld een flexibel inkomensplan aan aan onze mensen. En waarom heeft dat dan een maatschappelijke impact? Dat is omdat wij de mogelijkheid geven in dat plan, als er een restje is waar dat de mensen meestal toch niks mee kunnen doen dat ze dat aan eigenlijk iets aan een goed doel kunnen schenken. Daar gaan wij als bedrijf dat verdrie- of vervierdubbelen zodanig dat dat echt wel een mooi bedrag wordt en dat wordt dan aan een goed doel geschonken. Wij doen vanuit de groep ook heel veel acties in dat kader. Wij zijn een sportieve organisatie. We hebben heel wat sportteams die aanwezig zijn. En in dat kader heb je ook vaak externe organisaties die voor een goed doel een wandeltocht of een looptocht of zoiets organiseren en dan proberen we met de firma wel mensen te engageren om daar

aan mee te doen door als firma zelf eigenlijk die inschrijvingsgelden, die gelden voor het goede doel, te gaan sponsoren en onze mensen tegelijkertijd eigenlijk aan het bewegen krijgen. Dat is een beetje de insteek. Wat doen wij nog? Wij hebben elk jaar een soort aan sponsorbedrag dat naar een maatschappelijk verantwoord doel mag gaan dat wordt aangebracht door één van onze medewerkers, dus ook een beetje om de lokale goede doelen te sponsoren. Het moet niet altijd een kom op tegen kanker zijn of van die grote organisaties. De warmste weken, dat zijn allemaal dingen waaraan we wel meedoen, maar dat zijn meestal zo acties georganiseerd door onze mensen zelf die een rospot zoiets zetten. En er zijn zo paar punten in het jaar waarin dat wij zelf als organisatie zeggen van oké nu gaan we daar ook een centje aan bijdragen. Dat zijn zaken gelijk die sportieve evenementen waar dat we voor kunnen sponsoren. We voorzien een standaard bedrag dat we ook schenken aan een lokaal goed doel. Je hebt dat dan met die FIP die dan vervier- of vervijfvoudigd wordt, ik weet het zelf niet wat dat het aantal is. Ja ik kom zo niet direct nog op iets, maar het is niet één grote actie. Het zijn meerdere kleine acties op dat gebied.

INTERVIEWER: Ja, dus er wordt wel sterk op ingezet dan?

RESPONDENT A: Er wordt op ingezet ja, zeker en vast. Omdat we dat wel belangrijk vinden, maar dat is zo niet onze, hoe moet ik dat zeggen? Onze *core business* is nog altijd inderdaad dat technische, die gebouwen en ja alle activiteiten daar rond dat zijn bijkomstigheden maar als we op die manier toch iets goed kunnen doen voor de maatschappij dan proberen we dat er uiteraard wel mee in te betrekken.

INTERVIEWER: En voelt u dan ook de druk van mensen buiten de onderneming, van uw stakeholders om dat toch te doen of is dat eerder intern dat jullie dat kiezen?

RESPONDENT A2: Nee dat is wel een vrije keuze eigenlijk.

INTERVIEWER: Ja, dus het is niet dat er echt een druk is van jullie moeten dat doen of jullie hebben een slechte reputatie of dergelijke?

RESPONDENT A2: Nee, eigenlijk totaal niet.

INTERVIEWER: Nee oké. En ondervind je ook druk door middel van regelgeving dat u bepaalde normen of zo moeten halen om dan toch duurzaam te ondernemen?

RESPONDENT A2: Euhm ja, maar duurzaam in de zin van... Ja we hebben inderdaad... Euhm wacht, bijvoorbeeld als ik zie hier op HR-vlak dan. Wij krijgen nu te maken inderdaad met regelgeving rond het wagenpark. Onze *fleet*, dat gaat moeten evolueren naar een elektrisch wagenpark. Daar, om eerlijk te zijn daar zitten wij nog totaal niet dus wij moeten zelf ook nog zien hoe dat we dat gaan aanpakken. Mensen gaan daar niet gelukkig mee zijn want die gaan allemaal een wagen moet ik kiezen voor hetzelfde budget, maar een elektrische dus een duurdere. Dus het type wagen dat ze gaan kunnen kiezen dat gaat beetje een *downgrade* zijn dus in dat opzicht is er druk vanuit de

overheid ja voor meer duurzaam. Er zijn ook regelgeving of regeltjes die, waarvan we zeggen ja dat doen we wel. We hebben bijvoorbeeld... Dat is een heel mooi voorbeeld vind ik van Case A, dat op onze werven ook... We zijn een werf aan het doen in Leuven op de voormalige site van de de brouwerij Stella Artois en wat doen we daar? We doen, en dan kan je terugvinden op LinkedIn, je mag dat gerust eens zoeken euhm... al het bemalingswater, bronbemalingswater... Om de bouwput eigenlijk watervrij te halen moet je constant dat grondwater oppompen en afvoeren in het riool meestal om die put leeg te houden, want anders kan je daar niks in bouwen en kan je daar geen cement in storten. Dus wat doen we daar? Wij pompen dat water op, maar dat wordt opgeslagen, gefilterd en gebruikt om bier te maken door een brouwerij. Dat is een heel mooi duurzaam principe denk ik waarbij dat er niks verloren gaat en waarbij we toch wel een mooie actie laten zien dat we dat ook in de bouwsector kunnen. Wij doen sowieso... Wij recyclen ook alles van overtollige bouwmaterialen die te veel zijn of die moeten worden afgevoerd. Euhm, die worden gerecycleerd. Wij proberen ecologisch te werk te gaan in die zin dat we minder proberen af te drukken op papier maar mensen eigenlijk meer proberen te stimuleren door *smartboards* te installeren op de werven en de werfleiders met een iPad rond te laten lopen zodanig dat dat niet elke keer opnieuw op een plan moet worden afgedrukt. Dus dat zijn ook zo van die duurzame initiatieven. Euhm wat nog? Waar denk ik nog aan? Ja ik denk dat dat zowat de belangrijkste dingen zijn.

INTERVIEWER: Ja dus jullie zetten er eerder op in als bijdoel om het zo te zeggen, maar het is niet dat jullie echt doelstellingen stellen van "dit moeten we jaarlijks qua duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen doen"?

RESPONDENT A2: Euhm op dat vlak... Euhm goede vraag... Op dat vlak denk ik niet, ja er zullen doelstellingen zijn maar die zijn zeer beperkt. Dus dat zal dan misschien gaan over een KPI rond minder papierverbruik. Wij zijn ook recent overgeschakeld naar zo een watertap in plaats van plasticen flesjes water. We hebben alles van frisdranken of dranken die aanwezig zijn in de organisatie, die zijn nu ja in glazen flesjes in plaats van in plasticen of blikjes. Zo van die zaken. Dus dat zijn zo van die kleine, meestal gericht op milieuzaken, doelstellingen die dat wel worden opgenomen. Maar dat is door de preventiedienst eigenlijk. We hebben een dienst QHSE (kwaliteit, gezondheid, veiligheid en milieu), die maken daar eigenlijk een beetje een doelstelling van voor zichzelf om daar werk van te maken en van daar zaken in te verbeteren. Maar ik zeg het, hun topprioriteit is en blijft altijd veiligheid. Ja als we voldoen aan het stukje milieu of er moet een kleine wijziging gebeuren dan zal dat er wel mee in worden opgenomen, maar dat zijn geen grote doelstellingen nee die dat we daar onszelf zetten.

INTERVIEWER: Oké en ziet u een sterke link tussen dat maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen en de reputatie van het bedrijf?

RESPONDENT A2: Euhm nee, niet in de bouwsector nee.

INTERVIEWER: En hechten jullie daarbuiten veel belang aan de reputatie van het bedrijf?

RESPONDENT A2: Uiteraard!

INTERVIEWER: Dus het is wel een sterke doelstelling dan om die reputatie om punt te houden?

RESPONDENT A2: Ja, ik denk dat dat ergens moet als bedrijf. Als je zegt van ik vind dat niet belangrijk mijn reputatie. Euhm wij zijn een bedrijf dat gericht is op de BtoB-markt, *business to business*. Als wij een slechte naam maken omwille van het feit dat wij een aantal gebouwen heel slecht kwalitatief afleveren bijvoorbeeld, ja dan denk ik dat er weinig klanten zijn die nog bij ons een project willen leggen. Dus voor ons is dat wel heel belangrijk, maar hoe dat gebouw er komt is voor de klant eigenlijk niet belangrijk. Die wil dat dat kwalitatief er is en dat dat er staat, maar of dat nu op een ecologische manier gebeurt of dat dat op een heel vervuilende manier gebeurt, er zijn weinig klanten dat daar de vraag naar stellen. Ergens is dat jammer en erg misschien wel, maar ja de voornaamste impact voor die mensen is financieel en als het financiële plaatje klopt dan zijn ze content. Verder wordt daar eigenlijk niet achter gevraagd.

INTERVIEWER: Is die reputatie dan ook gelinkt aan de financiële doelen die u stelt als bedrijf?

RESPONDENT A2: Euhm ja

INTERVIEWER: En kan u misschien enkele voorbeelden geven van enkele financiële doelen? Bijvoorbeeld winstmaximalisatie dat jullie nastreven of een groter marktaandeel of dergelijke?

RESPONDENT A2: Ja, beide denk ik. Wij willen graag groeien in het segment bouw, binnen Vlaanderen. Euhm, maar die groei die is heel gestaag. Het probleem is in de bouw, je kunt ofwel... Het is een beetje de vraag van de kip of het ei. Ofwel werf je eerst mensen aan en moet je ze betalen zonder dat je daar eigenlijk werk voor hebt, want je kan niet op voorhand voorspellen, omdat wij op projectbasis werken, wanneer dat er een project gaat zijn en wanneer niet. Ofwel zorg je dat je heel veel projecten binnenhaalt en moet je daarna zien dat je de mensen vindt. Maar gezien dat we eigenlijk met knelpuntberoepen werken om die projecten in te vullen gaat dat eigenlijk maar heel geleidelijk aan. Dat wil zeggen dat men eigenlijk probeert om een nieuw project binnen te halen waarbij dat men eigenlijk gaat zeggen van ja kijk twee van de drie mensen dat we voor dat project nodig hebben, die hebben we al en die derde zullen we dan wel zoeken op het moment dat we dat project hebben binnengehaald. Dus het is niet zo dat er ineens een heel nieuw team kan gaan bijkomen dus dat gaat eigenlijk heel gestaag. Maar ja ons doel is inderdaad wel... We hebben nu een omzet van, laat ons spreken over 2019 daar hadden we ongeveer 160 miljoen euro op jaarbasis. Euhm ja hoe meer dat we daarin groeien, hoe beter. Dus dat is wel een financiële doelstelling, maar is dat nu echt, ik zal maar zeggen, een heel strikt getal op geplakt? Nee dat niet.

INTERVIEWER: En zetten jullie dan financiële doelen op lange termijn of op korte termijn die jullie willen halen?

RESPONDENT A2: Dat is vooral op korte termijn. Dat is op jaarbasis bekeken.

INTERVIEWER: Dus dat zijn dan jaarlijks toch bepaalde drempels die jullie moeten halen of hoe moet ik het zien?

RESPONDENT A2: Ja inderdaad. Dus ja, waarover gaat dat dan inderdaad? Het aantal projecten dat we gedaan hebben, maar ook de winstmarges op die projecten die moeten goed zijn. In de bouw is dat ook iets heel variabel, omdat je begint met een bepaalde marge maar die marge mag niet te groot zijn want dan gaat uw klant waarschijnlijk voor een concurrent te kiezen. Als je tijdens dat project tot de vaststelling moet komen of fouten maakt, ja dan gaan die van uw marge af. Dus ja, de eerste doelstelling is altijd zorgen dat je met een winstmarge eindigt. Het gebeurt soms ook dat er als we bijvoorbeeld... Ik kan daar denk ik eerlijk over zijn. Als je voor een bepaalde klant iets aan het storten bent en omwille van een hele stevige vriesperiode gaan er dingen aan die beton zijn die niet kwalitatief genoeg of gaan die stuk. Ja, dat is iets voor eigen rekening. Dat kan zelfs zodanig ver gaan dat wij verlies maken op een project dus dat kan ook. Dus de eerste doelstelling is uiteraard altijd winst maken en dan liefst zoveel mogelijk natuurlijk.

INTERVIEWER: Als volgende zouden we dan van jullie weten of jullie veel investeren in *R&D*?

RESPONDENT A2: Euhm, wij hebben een aparte cel. Dat is de cel methoden, heet die bij ons. De cel methoden gaat op zoek naar interessante of nieuwe uitvoeringsmethoden die in de bouw kunnen worden toegepast. Wat verstaan wij onder uitvoeringsmethoden? Ja dat kan iets heel simpel zijn gelijk een bepaald type verlijming van een gevelsteen dat zij gaan onderzoeken. Euhm, maar bijvoorbeeld *R&D* zelf... Ik durf niet te zeggen dat wij zelf nieuwe dingen gaan uitvinden. Alhoewel dat we soms wel een bepaalde aanpak denk ik al hebben uitgevonden. Voor die speciale terrassen hebben wij bijvoorbeeld een manier waarop we te werk gaan. We zijn met dingen aan het proberen die al wel ergens hun nut hebben uitgevoerd. Ik denk dat we eerder moeten spreken van een soort van uittesten van innovaties, maar niet dat we zelf echt nieuwe dingen gaan ontwikkelen. Dat lijkt me een beetje een brug te ver.

INTERVIEWER: Oké en hoe zit dat binnen de bouwsector op zich? Is het daar wel belangrijk om te investeren in *R&D*?

RESPONDENT A2: Gezien dat dat niet, ik zal maar zeggen, onze *core business* is en dat dat eigenlijk investeringen zijn waarvan je op voorhand niet weet of dat daar iets gaat uitkomen, denk ik dat je weinig bouwbedrijven gaat vinden die daar echt heel actief op inzetten. Ik denk dat dat bij sommige van die test cases... Enfin het ligt dan bij die *spin off* bedrijfjes die dat aan voor u gaan uitproberen. Maar zo gelijk een Flanders make en zo van die dingen... Maar ik denk dat er weinig bouwbedrijven zijn die dat daar zelf inhoud in gaan investeren om dingen uit te zoeken. Dus in dat opzicht zijn wij bij ons met die methoden zelfs eigenlijk al uniek. Allee ja ik ken geen enkel ander groot bouwbedrijf dat daar eigenlijk tijd en ruimte voor heeft met zo'n team.

INTERVIEWER: En behalve het maken van winst, wat u daarstraks al aanhaalde, zijn er nog financiële doelen die A stelt?

RESPONDENT A2: Ja. Dus groeien in aantal projecten, groeien in winstmarge, euhm... Geef zo eens wat voorbeelden van nog dingen dat we zouden kunnen stellen.

INTERVIEWER: Euhm, jullie marktaandeel misschien vergroten bijvoorbeeld.

RESPONDENT A2: Ja maar wij zitten eigenlijk ingebed in een groep, de Y groep. Die groep wordt voornamelijk beheerd door X. Dat is een grote aandeelhouder. Ik denk zelfs dat die in de BEL20 staan dus ja we krijgen van daaruit wel wat richtlijnen mee, maar daar wordt niet zo zwaar aan getild. Het is niet dat wij moeten zorgen voor een rechtstreekse impact op dat marktaandeel. Dat is niet het geval. We zijn maar een kleine schakel eigenlijk in dat geheel van al die bedrijven.

INTERVIEWER: En doordat jullie in die groep zitten, geeft dat jullie extra financiële ademruimte?

RESPONDENT A2: Ja! Zeker. Er kan gemakkelijk geschoven worden. Wij zijn drie segmenten in de markt die daar in ene groep zitten, dus als het in een segment misschien wat minder goed gaat dan kunnen ze eigenlijk teren op de reserve van de rest van de groep. Er gebeurt ook een reconciliatie op het einde van het jaar van al die boekhoudingen dus ja daar worden onderling afspraken in gemaakt.

INTERVIEWER: Oké. Over die financiële doelen dan. Door wat worden die gedreven of welke belangen spelen een rol als jullie die opstellen?

RESPONDENT A2: Euhm ik denk. Onze nummer één visie of *target* is die kwaliteit en vandaar ook dat die financiële doelen niet de pan uit swingen, omdat we wel ook nog altijd de kwaliteit willen kunnen garanderen. Euhm, dus ja ik denk dat dat er één qua drijfveer is. De financiële groei ongeacht hoe groot die groei is, zo lang hij er is, is het eigenlijk prima. Daar komt het op neer. Zolang hij er is en we kunnen toch aan die kwaliteit blijven voldoen, dan gaat daar niemand op reclameren.

INTERVIEWER: Was het vorig jaar met Corona misschien een moeilijker jaar voor jullie of hebben jullie bepaalde doelen moeten aanpassen financieel gezien?

RESPONDENT A2: Ja zeker wel. We hebben twee maanden ongeveer onze werven stilgelegd. Wat wil zeggen, wel uitgaven maar geen inkomsten. Wat ook wil zeggen veel nijldige klanten, omdat zij voelen dat hun deadline project in het gedrang komt. Maar we hebben daar eigenlijk de keuze gemaakt voor onze veiligheidswaarde, hè veiligheid primeert, ook vooral voor onze medewerkers. Daar eigenlijk gezegd van oké ja dat gaat voor op dit moment en we zullen zien hoe dat we de rest oplossen. Euhm, dus ja het is moeilijker geweest. Wat is ook heel opvallend geweest in de bouwsector. De investeerders, de projectontwikkelaar, die met een hoop centen zitten om een nieuw gebouw te zetten... een nieuwe uitbreiding voor een fabriek of een nieuw kantoorgebouw voor extra medewerkers in te kunnen plaatsen ja die hebben eigenlijk allemaal hun projecten een beetje *on hold* gezet. Dus die hebben allemaal eigenlijk gewacht met bestellingen voor gebouwen te plaatsen waardoor dat wij als Case A eigenlijk weinig nieuwe inkomende projecten hadden. Voor ons viel dat

gelukkig goed mee, maar er zijn heel veel andere bedrijven waar je nu eigenlijk de nasleep van ziet dat die de boeken toe moeten doen, omdat ze nog altijd geen projecten hebben die binnenkomen. Eigenlijk is dat bij ons sinds januari, sinds dat ze zo zijn begonnen met de uitvoering van de vaccinaties, hebben wij gemerkt dat er terug heel wat klanten opnieuw de stap durven zetten en durven zeggen "oké ik zet mijn handtekening eronder en je kan volgende maand van start gaan". Dus dat is voor ons gelukkig een meevaller. Maar gezien ik in de recruiteringsbusiness zit en ik heel kandidaten ook spreek, weet ik dat dat voor heel veel andere bedrijven niet zo het geval is geweest. Dus ja Corona heeft zeker een impact gehad ja.

INTERVIEWER: En is bouw ook effectief duurder geworden?

RESPONDENT A2: Euhm lichtjes. Er zijn bepaalde materialen die omwille van Corona moeilijker verkrijgbaar waren, waardoor de verkrijgbare goederen ook aan een hogere prijs zijn gegaan. Dat is ook zo raar, maar isolatie bijvoorbeeld dat is enorm in prijs gestegen. Euhm kan ik nog voorbeelden noemen? Niet dat ik meteen weet, maar er zullen er ongetwijfeld wel zijn. Ja dus ja bouwen is duurder geworden. Vooral naar materialen toe.

INTERVIEWER: En wordt dat dan ook zo doorgerekend naar jullie klanten of proberen jullie dat toch te beperken?

RESPONDENT A2: Wij hebben op voorhand een financiële afspraak gemaakt met die klant, nog vóór Corona, dus ja wij kunnen dat niet doorrekenen. Dat gaat van de winstmarge af.

INTERVIEWER: Dus daar gaan jullie het wel lichtjes voelen dan misschien?

RESPONDENT A2: Daar gaan wij dat zeker voelen ja. Wat nu met nieuwe projecten gebeurt, is dat dat daar rekening mee gehouden wordt naar een aanbesteding toe. Nieuwe projecten, daar wordt dat juist op ingeschaald zodanig dat we daar wel juiste marges kunnen nemen.

INTERVIEWER: Oké perfect. We zullen even terug gaan naar de niet-financiële doelen, zoals daarnet al eventjes ter sprake kwam. Welke belangen spelen daar een rol bij als jullie die opstellen? Is het dan misschien werknemers die voorop komen met hun veiligheid of hoe gebeurt het daar?

RESPONDENT A2: Eigenlijk hebben de werknemers zelf die doelen of die missies vooropgesteld. In 2016 bestond A eigenlijk ook uit verschillende entiteiten. We hebben toen gezegd van oké we gaan alle entiteiten samenvoegen en we kiezen het merk dat eigenlijk al bekendste is in de markt. Dat is A gebleven. We hebben op die moment eigenlijk werkgroepen samengesteld uit de mensen dat al actief waren in het bedrijf, in de verschillende bedrijven. Dus een mix. Daaruit zijn eigenlijk vier dingen naar voren gekomen: die kwalitatief, die veiligheid, samenwerken en dan de *ingenieus* (de manier waarop dat we projecten willen aanpakken). Er zijn zaken die al in de verschillende organisaties aanwezig waren en waar ze een beetje een mooie verbintenis in hebben gevonden. Dat hebben ze ook naar voren gebracht als zijnde dat zijn dingen die al aanwezig zijn, waar dat we vinden

dat we goed in zijn of wat we goed doen, en die zou ik dan ook als waarde nemen. Dus die waarden zijn voortgekomen uit de medewerker zelf.

INTERVIEW: Wij gaan dan ook het verschil onderzoeken tussen jullie en een familiebedrijf. Is het bij jullie ook zo dat familieleden van de eigenaren een invloed hebben op beslissingen die in het bedrijf genomen worden?

RESPONDENT A2: Nee, dat is niet zo.

INTERVIEWER: Dat wordt volledig gescheiden?

RESPONDENT A2: Wij hebben ook geen eigenaar. We hebben een directie bestaande uit vier mensen eigenlijk en die bepalen een beetje de financiële weg of de financiële route die het bedrijf gaat nemen. Dat zijn mensen die ooit vele jaren geleden, pakt vijftientig jaar geleden zelfs begonnen zijn bij Case A en ondertussen eigenlijk mee aan de top staan om te bepalen in welke richting dat we uitgaan. Dus ik denk qua sfeer cultuur dat we wel een heel familiaal bedrijf zijn, dan qua gevoel. Maar het is niet zo dat 'de familie van' mee daar een impact op heeft nee. Nee zeker niet.

INTERVIEWER: Oké. En euhm de doelen van de verschillende stakeholders, hoe worden die samengebracht bij jullie? Is er een bepaalde mening die meer doorweegt dan een andere misschien? Bepaalde stakeholders die meer te zeggen hebben?

RESPONDENT A2: Ja ik denk dat het ten eerste... De eerste stakeholder die financieel dan een beetje de richting gaat bepalen die is afkomstig vanuit de Y groep, dat is X. Dat men daar zegt van oké we zouden zoveel of zoveel erbij willen qua marktaandeel en dat men dat dan eigenlijk gaat uitbreiden over alle verschillende entiteiten wat dat ze daar dan van verwachten. Nu voor Case A is dat nog nooit zodanig uitgesproken geweest dat wij moesten groeien in een bepaalde richting. Zolang er maar winstmarge is. Moest dat ooit zo zijn dan denk ik dat de directie daar zelf ook nog verder richting aan gaat geven of zelf ook een stuk gaat verantwoorden waarom dat kan of niet kan. Maar ik denk dat de eerste stakeholder in dat geval, ja de overkoepelende organisatie is, ja de aandeelhouder daarvan is die dat eigenlijk gaat bepalen. Om vervolgens eigenlijk door onze eigen directie verder te worden gedefinieerd.

INTERVIEWER: Vinden jullie het over het algemeen dan belangrijk dat er veel belang wordt gehecht aan het opstellen van doelen of de juiste doelen kiezen?

RESPONDENT A2: Ja tuurlijk, dat zou wel heel belangrijk zijn. Mijn vorig bedrijf dan van waar dat ik kwam, daar werd die doelstelling eigenlijk altijd heel strikt gezet en heel ambitieus. Om eerlijk te zijn, had ik daar dan weer soms het gevoel dat mensen omwille van het feit dat ze heel soms gehaald werd en vaak net niet of soms helemaal niet, dat daar ondanks dat er eigenlijk toch wel serieuze groei en groeimarge was geweest en dat er toch wel een mooie winst was binnengehaald dan mensen toch teleurgesteld waren omdat die *target* niet gehaald werd. Dat vind ik dan zo jammer. Dat is bij

ons, nu op dit moment, totaal niet te merken omdat die *targets* altijd heel realistisch zijn. Het leuke is, bijvoorbeeld in 2019 hadden wij gemikt op een 150 miljoen euro maar dat is een 160 geworden. Ja, we zijn daaroverheen gegaan en dat voelt dan deste beter dan net de *target* niet halen.

INTERVIEWER: Nu op dit moment, vindt u dat de diversiteit aan doelen binnen het bedrijf groot genoeg is of zou u dat ook graag anders zien?

RESPONDENT A2: Nee nee het is goed. Ik denk dat vanuit HR-perspectief gezien, onze focus ligt natuurlijk vooral op de mensen tevreden houden en ervoor zorgen dat ze graag komen werken en hun job goed doen. Ik denk dat die *targets*, omdat die meestal op zeer realistisch of bedrijfsniveau gezet worden, euhm ja dat die vaak niet concreet genoeg zijn om individuen daar mee aan te sporen. Je kan wel zeggen van kijk we gaan proberen gezamenlijk gaan voor dat *target* maar ja dat blijft vaak toch nog te vaag om mensen echt in hun job op persoonsniveau aan te moedigen en te zeggen je moet dat of dat beter doen want we moeten die *target* met zijn allen halen. Voor ons is het veel individualistischer dat wij gaan kijken.

INTERVIEWER: Dus er is ook iets als te veel doelen stellen misschien?

RESPONDENT A2: Ik denk dat je als bedrijf, ik zal maar zeggen één gezamenlijk doel moet hebben waar dat je inderdaad naartoe wilt werken. Euhm, wij hebben uiteraard een financieel doel maar daar wordt weinig over gecommuniceerd omdat voor ons eigenlijk die samenwerking en dat gezamenlijk doel van kwaliteit afleveren aan de klanten... Het niet-financiële doel is eigenlijk waar we onze mensen meer mee gaan triggeren dan het financiële stuk daarvan.

INTERVIEWER: Is er binnen uw bedrijf misschien een volgorde van belangrijkheid qua doelen of ligt dat allemaal op dezelfde lijn een beetje?

RESPONDENT A2: Ja dat is hetgeen dat ik denk ik nu net ook zei. Dus ik denk dat onze niet-financiële doelen voor ons prioritair zijn op de financiële doelen. Dat is raar want ik denk dat het in heel veel bedrijven andersom is, maar ik durf echt wel met hand op het hart te zeggen dat we... Op dat vlak vind ik Case A een heel mooie organisatie, dat wij echt wel ja onze waarden nastreven en dat dat ook vaak boven het financiële plaatje gaat wat dat leuk is. Een bedrijf is meer dan alleen maar winst maken en centen.

INTERVIEWER: Is het dan ook zo of net niet zo dat het inzetten op niet-financiële doelen ten koste gaat van het financiële doel of kunnen die ook hand in hand gaan dan?

RESPONDENT A2: Euhm dat is al ten koste gegaan van het financiële doel. Ja dat is waar, dat is wel ten koste gegaan. Dat is nog maar eens denk ik het bewijs dat het niet-financiële prioriteit krijgt. Euhm, maar meestal proberen we daar wel voor te zorgen dat dit hand in hand gaat. Maar de mooie balans daarin vinden is soms niet gemakkelijk en als die balans is echt een keer doorweegt ja dan weegt het in het nadeel op van het financiële getal. Zolang dat onze mensen kunnen groeien en dat

ze tevreden zijn en goed samenwerken, dat is eigenlijk wel hetgeen... Amai dat klinkt zo precies als een sprookje wat ik hier aan het vertellen ben, maar dat is echt ja... een fantastische organisatie waar dat ik voor werk. Nee dat is echt wel het geval. Ik weet niet wat dat A1 jullie hierover verteld heeft maar ik ben hier wel van overtuigd alleszins.

INTERVIEWER: En dat is al gebeurd zegt u hè?

RESPONDENT A2: Dat is al gebeurd ja.

INTERVIEWER: Hoe wordt zo iets dan ontvangen? Wordt dat het jaar nadien bijgestuurd dat dat toch terug op niveau zat of zit?

RESPONDENT A2: Laat ons zeggen dat dat toen ontvangen werd in de zin van ja alle vorige jaren was het eigenlijk al heel goed dus ja dit kunnen we nu wel eventjes erbij nemen. Dus het wordt niet zozeer het jaar nadien bijgestuurd. We hadden al wat marge opgebouwd op voorhand.

INTERVIEWER: Ik neem aan dat Corona misschien vooral ook op de niet-financiële doelen een invloed heeft gehad bij jullie vorig jaar omtrent veiligheid? Bijvoorbeeld meer in kleine groepjes werken, meer ontsmetten en handen wassen. Hoe zijn jullie daarmee omgegaan?

RESPONDENT A2: Ja euhm... De impact van Corona zie je heel hard aan de sfeer momenteel. Wij hebben al die extra activiteiten, die evenementen die we normaal mogen doen die zijn nu weggevallen. Er gebeuren nog wel activiteiten, maar dan is het op deze manier ja en dat is toch net allemaal iets anders. Dus we hebben dat wel geprobeerd om te compenseren, mensen bijvoorbeeld de moment dat we normaal euh een aperitief zouden doen thuis een aperitiefbox toe te sturen en dan één grote call op te zetten waar dat iedereen mee in terecht kwam. Dus we hebben geprobeerd van het te compenseren maar je merkt dat ja dat die verbondenheid met de organisatie toch wel sterk minder is. Wat dat ook heel erg opvallend is, is voor nieuwe medewerkers euh die geïntegreerd moeten worden dat duurt veel veel veel langer euh omdat die vanop afstand al moeten beginnen met werken euh dan dan dan dan vroeger te euh dat is eigenlijk wel een hele grote impact dat het daarop heeft. Die verbondenheid is minder, mensen durven gemakkelijker zeggen dat ze het toch niet voelen of dat ze die klik niet hebben, dat ze eens gaan uitkijken naar iets anders. Ze durven eigenlijk, wij hebben wel gemerkt dat het verloop toch wel lichtjes is gestegen. Wij hadden vroeger eigenlijk een heel laag verloop en nu merken we toch wel dat mensen ja wat makkelijker de stap durven zetten omdat ze wat meer tijd hebben, wat meer thuis zitten er wat meer over kunnen nadenken en waarschijnlijk ook omdat die verbonden wat lager is.

INTERVIEWER: U heeft in het begin ook gezegd dat u al enkele jaren in het bedrijf aanwezig bent. Heeft u daar misschien opvallende veranderingen gezien in het euh in de doelen die opgesteld werden? Dat er misschien iets nieuw is bijgekomen of doelen die zijn weggegaan omdat ze behaald werden?

RESPONDENT A2: Nee, ja ik zit vijf jaar dat is nu ook nog geen zee van tijd dat ik bij Case A ben euh maar ik heb op die vijf jaar op vlak van doelstellingen euh ja helemaal in het begin is dat veranderd omdat ook toen toen ik daar startte euh is die samenvoeging geweest van die verschillende euh dus daarvoor ja lagen die doelen eigenlijk een beetje heel erg verspreid per entiteit en dan is men eigenlijk tot één entiteit gekomen Case A en dan zijn die werkgroepen samengesteld om die doelen gezamenlijk te gaan bepalen want buiten die wijziging is er ook het financiële plaatje dat werd daarvoor ook gewoon over gans de verschillende entiteiten gezien dus daar is ook niet veel aan veranderd. Dus ja helemaal in het begin van mijn carrière voor de niet-financiële doelen euh is er wel een wijziging geweest, maar voor de financiële doelen en de rest van de afgelopen vier jaar is dat niet zo geweest.

INTERVIEWER: Heeft u dan ook een stijging gezien in het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat dan de laatste jaren meer aan het opkomen is?

RESPONDENT A2: Ja eigenlijk wel euhm er zijn meer... ik heb het gevoel dat dat voor meer mensen belangrijk wordt en zijn veel meer individuele initiatieven ook dus euhm ja daar heb ik een stijging in gezien.

INTERVIEWER: En was dat dan voornamelijk vanuit de externe druk of intern?

RESPONDENT A2: Intern, intern dus echt gewoon veel meer mensen die dat op eigen houtje... Wie zegt van ik heb dit of dit in mijn omgeving en ja ik wil daar graag een actie rond organiseren, mag dat in de organisatie? Dan ook het antwoord daarop is altijd positief. Dat wordt altijd wel welkom geheten en ja veel meer vanuit eigen volk dat daar initiatief rond wil doen.

INTERVIEWER: Rond het opstellen van doelen ook denkt u dat er een verschil is tussen de nieuwe generatie die aan het opkomen is en de iets oudere generatie hoe zij het aanpakken, dat ze misschien op verschillende dingen inzetten? Dat jongeren misschien meer op duurzaamheid gericht gaan zijn?

RESPONDENT A2: Euhm ik denk dat wij nog niet aan die generatie toe zijn. Ik moet zeggen wij hebben een zeer jonge organisatie qua gemiddelde leeftijd zitten wij rond de 35 en dat is relatief jong. Ja dus ik denk dat wij... om eerlijk te zijn op uw vraag zou ik nee willen antwoorden omdat wij daar ja ik heb op dat vlak nog geen stijging of geen andere verwachtingen gezien of gehoord. Euhm ik heb wel ik ik vermoed wel dat er nu nog een generatie gaat aankomen waar dat wel het geval gaat zijn. Als ik zie wat er nu tegenwoordig allemaal in het nieuws is qua klimaat en duurzaamheid en ik voel om eerlijk te zijn ook gewoon in mijn privéomgeving ook wel meer druk van andere mensen om daar toch mee bezig te zijn en daarop in te zetten euhm dan denk ik wel dat dat iets gaat zijn waar we meer en meer rekening mee gaan moeten houden. Maar ook daar denk ik dat we tot nu toe al stappen in de juiste richting hebben gezet. Ik denk dat daar er kan altijd nog meer gebeuren, maar we zijn er mee begonnen en dat is al voornamelijk.

INTERVIEWER: Zoals ik daarstraks ook al zei, we gaan jullie vergelijken met een familiebedrijf. Hoe

denkt u, ervan uitgaande dat euhm de factoren hetzelfde zijn, dus de omzet en het aantal werknemers zal hetzelfde zijn. Hoe denkt u dan dat uw bedrijf gaat verschillen van een familiebedrijf qua doelstellingen? Of gaan die misschien op een andere manier opgesteld worden? Gaan ze meer lange termijn gericht zijn? Of andere invloeden misschien?

RESPONDENT A2: Euhm maar ik moet vergelijken met een familiebedrijf dat dezelfde grootte heeft als A, maar dan met een familie in de directie?

INTERVIEWER: Ja, dus eigenlijk dat het zoveel mogelijk gelijkend is met uw bedrijf, maar dan een familiebedrijf wordt.

RESPONDENT A2: Goh ik denk dat euh dat er bij een familiebedrijf meer winstbejag zou zijn. Euh ik die zin dat ik denk dat de financiële targets de financiële doelstellingen veel scherper zullen staan euhm.

INTERVIEWER: En wat bedoelt u daar dan mee?

RESPONDENT A2: Ja dat euh ja eigenlijk is dat een heel moeilijke vraag, want ik heb nog nooit voor een familiebedrijf gewerkt en als mensen voor een familiebedrijf zouden gewerkt hebben dan zouden ze dat puur reflecteren, projecteren op dat bedrijf waar ze nu zitten. Dus ik vind het moeilijk om daar een antwoord op te geven euhm ik denk vanuit mijn standpunt dan zou ik zoveel mogelijk winst willen maken op euhm de werken die wij doen euhm alhoewel dat kwaliteit volgens mij toch ook één van de belangrijke punten zou zijn. Ik denk eigenlijk dat dat niet zo heel veel verschil in gaat zijn om eerlijk te zijn. Ik denk op dat vlak omdat we een hele familiale sfeer hebben ja dat we al heel veel factoren of doelstellingen hebben die daarmee in lijn gaan liggen met een familiebedrijf. Langs de andere kant, als ik verhalen hoor van mijn sollicitanten zijn er heel veel die familiebedrijven verlaten omdat ze weinig inspraak hebben. Omdat ze niet tot de familie behoren, maar wel bij het familiebedrijf gaan werken euhm hebben zij op de een of andere manier minder betrokkenheid, minder inspraak in die doelstellingen wat maakt dat mensen ja... dat daar gemakkelijker al eens een onenigheid over bestaat en en dat de wegen zich vaak daarom gaan splitsen. Ja het is een vraag waarop mijn antwoord is ik denk dat dat grotendeels in dezelfde lijn gaan liggen met hetgeen wat dat we nu van doelstellingen bij A hebben en ja als er een verschil zal zijn... ja dan denk ik dat dat eerder meer gefocust gaat zijn op winst maken dan op kwalitatieve doelstellingen.

INTERVIEWER: Oké dan denk ik dat we er volledig door zijn. Is er misschien nog iets dat u wil toevoegen dat interessant lijkt voor ons onderzoek.

RESPONDENT A2: Nee, om eerlijk te zijn ik vind het al een heel uitgebreide bevraging geweest. Ik denk wel dat je andere informatie krijgt als je in een bedrijf terecht kunt komen met de directieleden. De insteek of inkijk kan dan soms wel anders zijn.

(informeel gesprek tussen interviewers en respondent)

3 Interview respondent B1 en B2

INTERVIEWER: Kan u ons misschien iets meer vertellen over uzelf? Uw leeftijd, de opleiding die u gevolgd heeft, uw functie binnen het bedrijf...

RESPONDENT B1: Ik ben dus euhm 54 jaar bijna in juli. Euhm ik werk in ons bedrijf sinds 2006. Mijn man is mijn tweede man. Dat is de reden waarom ik pas in 2006 ben opgestart. Euhm hijzelf is gestart met Case B in 1990. Ikzelf heb een opleiding hoger onderwijs euhm marketing gedaan. Euhm toen was dat nog een A1 diploma, nu noemt dat bachelor. Nadat ik ben afgestudeerd ben ik in de bank verzekeringswereld terecht gekomen en daar heb ik euhm 17 jaar gewerkt tot ik bij mijn man in het bedrijf ben gekomen. Ik doe hier de boekhouding, ik doe alle personeelszaken en ik doe alle administratie algemeen, ja die niet specifiek voor een bepaalde afdeling is. Dat is wat mijn job inhoudt.

RESPONDENT B2: Ik ben dus B2. Manusje van alles. Dus de grote lijnen uitzetten, heel de dag bezig en 's avonds denken wat heb ik gedaan. Overal wat brandjes blussen en de grote lijnen uitzetten. Dat is hetgeen dat ik doe.

INTERVIEWER: Oke, en kan u ook wat meer vertellen over het bedrijf zelf en de kernactiviteiten van het bedrijf?

RESPONDENT B1: Ja dus Case B is gestart in 1990. Het is gestart als eenmanszaak aanvankelijk gewoon als handel. Wij maken dus keukendeuren, wij maken kastendeuren, wij maken alles wat tegen een kast komt en alle maatwerk voor interieur met hout. Mijn man is aanvankelijk gestart als aankoop-/verkoopbedrijf van keukendeuren, maar dat is dan geëvolueerd naar industriële schrijnwerkerij/lakkeijer. We produceren dus... Van hout en plaatmateriaal maken we dus interieuronderdelen. Dat is wat we doen. We hebben ook een lakkerij dus wij lakken ook.

INTERVIEWER: U heeft het bedrijf dan ook opgericht alleen dan? Zijn er nog andere leden buiten jullie actief in het bedrijf?

RESPONDENT B2: Momenteel niet nee.

INTERVIEWER: Kan u een ratio geven, jullie zijn de twee enige familieleden, van de familieleden tot de niet-familieleden?

RESPONDENT B1: Euhm wij zijn in totaal met euhm ja met interimers zijn we met 54 mensen werken wij hier en daarvan zijn wij met z'n twee de enige. Daarnaast is er nog iemand van de familie. Dat is niet in rechtstreekse lijn, dat is in de nevenlijn. Een neef van mij die is ook euhm binnen ons bedrijf tewerkgesteld. Voor de rest is het allemaal niet familie.

INTERVIEWER: Wat voor functie beoefent hij dan?

RESPONDENT B1: Die werkt in de productie als arbeider en die doet meer bepaald de verzendafdeling.

INTERVIEWER: Dan gaan we nu wat meer over naar de doelen van het bedrijf. Wordt er veel belang gehecht aan het stellen van doelen binnen jullie onderneming?

RESPONDENT B1: Ja toch wel. Volgens mij is het doel voor ons uiteindelijk winst maken, maar dat is niet het hoogste doel. Dat is het middel om te komen tot en dat is dat wij ons bedrijf willen... Wij willen ons verderzetten en zolang mogelijk verderzetten zodat het niet stopt bij ons, maar dat het ook verder gaat naar opvolgers, naar de mensen die hier tewerkgesteld zijn, zodat ze ook kunnen blijven en ja ook hun pensioen halen binnen ons bedrijf. Dat is eigenlijk ons einddoel.

RESPONDENT B2: Ja ons einddoel is eigenlijk van het makkelijk aan wie dan ook overdraagbaar te maken. Omdat productieapparatuur de dag van vandaag euhm is heel moeilijk als er mensen inkomen die eigenlijk niet de *core business* kennen euhm en dat is eigenlijk het grote doel dat we het overdraagbaar maken voor mensen die ja eigenlijk minder met de sector vertrouwd zijn. Dat het eigenlijk een beetje op z'n eigen kan werken.

INTERVIEWER: Er is dus wel een duidelijk onderscheid tussen de financiële en niet-financiële doelen?

RESPONDENT B2: Ja dat klopt wel ja.

RESPONDENT B1: Ja dat is zo.

INTERVIEWER: Dan ga ik eerst even beginnen met de financiële doelen. Jullie haalden al aan winstmaximalisatie, winst nastreven. Zijn er zo nog financiële doelen die nagestreefd worden?

RESPONDENT B1: Goh, wij proberen... Ik weet niet als dat een financieel doel is voor jullie, maar wij willen wel en dat is in tegenstelling tot vele adviezen van... Hoe moet ik het zeggen? Economen... Wij willen graag zoveel mogelijk eigen middelen hebben. En ja wij zien graag onze rekening, onze bankrekeningen effectief groeien. Dat heeft niet zozeer te maken met dat we dat effectief willen bezitten, maar dat dat een gerustheid geeft, een zekerheid geeft in het geval er ergens eens een tegenslag is om zoals nu met Corona dat je niet weet wat er nog kan gebeuren dus dat er toch nog een goede reserve is om het bedrijf verder te zetten ook in minder goede tijden. Dat is voor ons denk ik ook een belangrijk financieel doel.

RESPONDENT B2: Ja dat is van begin af aan altijd zo geweest. Dat je altijd iets achter de hand had.

INTERVIEWER: En worden er ook specifieke doelstelling gezet op korte en op lange termijn bijvoorbeeld? Dat jullie zeggen van binnen het jaar iets te behalen en er op die manier doelstellingen worden gezet of...?

RESPONDENT B1: Nee niet bepaald nee. Dat is eigenlijk nooit geweest. In sommige bedrijven worden er zo echt verkoopdoelstellingen of winst gesteld van die willen we halen. Dat is eigenlijk iets dat wij niet doen.

RESPONDENT B2: Neen neen dat is niet hetgeen wij euhm vooropstellen. Hetgeen we vooropstellen is zo efficiënt mogelijk onze producten zo goed mogelijk van de man te zetten en dan volgt het andere gewoon automatisch dus dat is een beetje wat we altijd gedaan hebben. Die dingen in de gaten houden en dan komt het financiële plaatje ook wel achterna en klopt ook wel achterna. Naargelang we groter zijn geworden, zitten we ook wel eens verder te kijken, maar dat beperkt zich wel.

INTERVIEWER: En investeren jullie op financieel vlak ook veel in *R&D*?

RESPONDENT B1: Neen.

RESPONDENT B2: Neen.

INTERVIEWER: En is dat niet aan de orde binnen jullie sector dan of is dat een specifieke keuze voor jullie bedrijf gewoon?

RESPONDENT B2: Niet specifiek in onze sector denk ik.

INTERVIEWER: Jullie hebben ook al kort aangehaald dat niet-financiële doelen ook heel belangrijk zijn voor jullie. Welke doelen streven jullie hierbinnen dan allemaal na?

RESPONDENT B2: Menselijk en dat is iets dat toch wel redelijk vooropstellen. Dus we proberen hier het voor iedereen aangenaam te maken en ja niet alleen in het kader van het menselijke, maar ook het behoud van goed personeel, want dat is de dag van vandaag een enorm groot probleem aan het worden. Dus de mensen die we hebben en de goede mensen die we hebben proberen we wel in de watten te leggen zodat het een beetje een win-win situatie wordt.

INTERVIEWER: En investeren jullie ook in duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen?

RESPONDENT B2: Ja toch wel onbewust zo een beetje denk ik. Dat doen we wel, maar dat is niet zo makkelijk bij ons ook niet.

RESPONDENT B1: Naar duurzaamheid werken wij wel. We letten wel op welke soort grondstoffen dat we aankopen dus in dat kader werken we wel naar duurzaamheid toe, maar veel verder dan dat is moeilijk.

INTERVIEWER: Dus het is niet dat jullie initiatieven nemen voor het milieu of dergelijke?

RESPONDENT B2: We doen dit wel, maar die zijn beperkt. In het verleden zijn we eigenlijk eens willen overschakelen naar alles *water based product* en dat was eigenlijk een beetje het ideaalbeeld voor het milieu goed te zijn, maar die producten waren in der tijd zoveel duurder en de bewerking met die producten was zoveel moeilijker dat je eigenlijk jezelf uit de markt aan het prijzen was. Dat kan natuurlijk ook niet. Dus zijn we gedwongen van een stap terug te zetten en doen we het met de producten die er vandaag de dag zijn van ons en voor ons collega's ook. Ik denk als we dat zouden moeten doen, zou men dat allemaal tegelijk moeten doen. Dan is het eerlijk, maar ja dat gaat niet.

INTERVIEWER: Dus er is ook niet echt een druk van de externe stakeholders om daar toch naar te streven dan om dat toch te doen?

RESPONDENT B2: Niet meer. Dat is extremer geweest vroeger. Laat ons zeggen 10 tot 15 jaar geleden zijn ze daar echt eens mee naar boven gekomen dat de uitstoot en weet ik wat allemaal naar beneden moesten en dat is eigenlijk zo een uitgedoofd iets. Er wordt weinig of niet meer over gesproken vind ik. Onbewust hebben we dat wel gedaan. We hebben ook een nieuwe afwerking eigenlijk op keukendeurtjes, dat is poederlak en dat is wel milieubewuster.

INTERVIEWER: En is er ook aan de hand van regelgeving van de overheid uit een druk om daar iets of wat belang aan te hechten?

RESPONDENT B2: Gelijk ik zojuist zeg, veel minder dan vroeger.

RESPONDENT B1: Nu is het wel zo. Voor ons lijkt dat normaal, maar ik denk dat wij naar ons productieproces dat wij al heel fel rekening houden met uitstoot van producten, met de gezondheid van onze mensen die met die producten werken. Wat dat betreft zijn wij daar wel mee bezig en volgt daaruit dat dat wel milieuvriendelijker is. We zijn daar niet bewust, ik denk dat wij... Wij hebben een vrij modern productieapparaat waarin dat met al die milieunormen wel rekening wordt gehouden dus voor ons lijkt dat normaal.

RESPONDENT B2: Zover dat het kan gaan we daar wel in mee. Ze kunnen ons daar morgen bij een eventuele controle ook niet op pakken.

INTERVIEWER: Oké en aangezien u aanhaalde dat dat tegenwoordig veel minder is dat er belang aan wordt gehecht, ziet u ook niet meteen een link tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en de reputatie van uw bedrijf?

RESPONDENT B2: Neen.

RESPONDENT B1: Neen.

INTERVIEWER: Waarom was dat vroeger iets meer zegt u?

RESPONDENT B2: Vroeger werden daar echt controles op uitgevoerd en euhm dan werden... Wat we nog elk jaar moeten doen is bijvoorbeeld de lijst met de producten doorgegeven. Vroeger werd er wel specifiek dan op de uitstoot in de spuitcabines en zo werden er berekeningen gedaan, werden er vragen gesteld en moesten er filters opkomen. Al die dingen moesten zoveel mogelijk *water based* gaan werken en dat is eigenlijk naar mijn aanvoelen uitgedoofd. Nu ik moet zeggen, ik ben daar niet rouwig over want ik vond dat die mannen ook wel een beetje over de schreef gingen met hun eisen die ze stelden euhm en dat was ook wel zo... Dat was bijna niet haalbaar. Maar dat is dus eigenlijk weg en dat is wel met zo meer dingen. We hebben zo ook eens op een gegeven moment een bouw bij gezet en was er alle belang aan ventilatie zoals er nu in de woningbouw is. Vandaag de dag is er blijkbaar minder belang als je een industriehal hebt. Dat zijn zo van die momenten dat dat echt eens opgelicht wordt en dat ze er alle belang aan hechten en dan dooft dat uit of wordt dat minder belangrijk en wordt er geen controle op uitgevoerd.

RESPONDENT B1: Maar het is niet omdat er geen controle is dat wij het niet proberen. We proberen het echt wel in orde te maken.

RESPONDENT B2: Ja wij willen echt wel op ons twee oren slapen 's nachts in de mate van het mogelijke.

INTERVIEWER: Een vraagje over *R&D* ook, jullie zeiden dat jullie daar niet veel in investeren. Wat was de reden daarvoor?

RESPONDENT B1: Goh dat gebeurt eigenlijk in onze sector heel weinig. Onze producten die laten dat eigenlijk ook niet echt heel veel toe. Wij kunnen wel zoeken naar euhm manieren van afwerkingen en om die productie efficiënter of op een andere manier te laten verlopen. Dat gebeurt wel dat we bijvoorbeeld, zoals mijn man zei, in die nieuwe afwerkingen in poederwerk geïnvesteerd hebben. Euhm daar is eigenlijk heel veel *research* naar gedaan. Dat was gewoon *trial and error*, want er was niemand die ons daarin kon begeleiden. Voor de rest is er in de producten die wij aanbieden weinig mogelijk.

INTERVIEWER: Dan het volgende. Hechten jullie ook veel belang aan jullie reputatie? Dat jullie een gunstige reputatie nastreven of is dat niet belangrijk?

RESPONDENT B1: Dat is heel belangrijk.

RESPONDENT B2: Jawel dat is uitermate belangrijk.

INTERVIEWER: Dus dat is wel een heel belangrijk doel voor jullie dan?

RESPONDENT B2: Ja toch wel ja.

RESPONDENT B1: Op alle niveau's eigenlijk. Dus naar onze leveranciers toe, naar onze klanten toe, naar onze medewerkers toe is dat belangrijk dat je een goede naam hebt. Naar de leveranciers toe omdat je daarmee samenwerkt, naar uw klanten toe omdat je daarmee samenwerkt en naar uw personeel toe omdat dat de enige manier is om goed personeel te houden en binnen te krijgen.

INTERVIEWER: En hoe streven jullie dat na? Wat zijn de dingen die jullie doen om de reputatie op peil te houden?

RESPONDENT B2: Al het mogelijke doen wat we kunnen voor onze mensen. Alle voordelen die er te behalen zijn die zijn er. Euhm ja...

RESPONDENT B1: Ik denk dat communicatie daar een heel belangrijke in is op alle niveau's. Naar leveranciers toe is het denk ik belangrijk dat men communiceert en dat gaat dan van gewoon op zoek naar iets zijn of wanneer er een klacht is dat je niet tevreden bent dan is het belangrijk dat je daarover communiceert en dat is volgens mij de enige manier om een langdurige en positieve relatie met leveranciers op te bouwen. Dat is hetzelfde met klanten. Alleen met klanten heb je daar, ja sta je vanuit een ander euhm standpunt te vinden en daar kunnen we alleen maar ons best doen en hopen dat de klanten daar hetzelfde belang aan hechten. En naar onze medewerkers toe is dat altijd belangrijk geweest, maar zijn we nu in januari denk ik gestart met een project eigenlijk om de interne communicatie binnen ons bedrijf nog te verbeteren en...

RESPONDENT B2: ...De mensen veel meer te betrekken bij alles eigenlijk ook. De betrokkenheid veel meer te verhogen zodat het aangenamer zou moeten worden eigenlijk voor iedereen.

RESPONDENT B1: Ja en dat is een wisselwerking ook, want je krijgt van hun mee feedback van wat er op de werkvloer gebeurt en van de andere kant vinden zij het ook leuk om mee betrokken te worden in het geheel dus ik denk dat communicatie daar een heel belangrijke in is. Naar leveranciers toe denk ik dat het sowieso ook belangrijk is dat we afspraken en betaaltermijnen naleven.

RESPONDENT B2: We zien de leverancier ook niet echt als een leverancier. Voor ons is dat een partner en daar hebben we alle belang bij van daar een goede partner aan te hebben waar dat wij op kunnen bouwen ook. We verwachten dat van onze klanten eigenlijk ook dat ze ons zien als een partner en niet alleen als een leverancier, waar dat ze alleen hun vingertje moeten omhoogsteken van dit is niet goed en dat is niet goed. Nee nee, samen proberen iets te ... Ze hebben er ook alle belang bij van een goede partner te hebben en een goede leverancier te hebben en dat gaat alleen maar als je op die manier samenwerkt denk ik. We vinden dat dus wel een heel belangrijke.

INTERVIEWER: En dan het volgende doel. Aangezien jullie een familiebedrijf zijn, hechten jullie er ook belang aan dat de controle ook door de familie behouden blijft?

RESPONDENT B1: Toch wel. We hebben dat eens geprobeerd.

RESPONDENT B2: Ja ja, we hebben inderdaad eens geprobeerd van dat eens over te laten aan, maar dat is helemaal fout gelopen.

RESPONDENT B1: We hadden drie mensen, euhm dat is nu vijf jaar geleden denk ik, die wij wouden nauwer betrekken bij het bedrijf met de bedoeling dat zij toch wel een stuk van onze verantwoordelijkheid zouden op zich nemen. Dus we hebben daar dan een bepaald percentage aandelen aan verkocht. Dat was beperkt, dat was 9 procent in totaal dus op zich was dat niet veel. Maar zelfs met dat klein stukje van 9 procent hebben wij heel veel problemen op onze nek gehaald en hebben we uiteindelijk begin dit jaar na een gerechtelijke procedure van bijna een jaar die mensen uiteindelijk terug kunnen uitkopen en hebben we geleerd dat het niet zo evident is om in een familiebedrijf euhm ja derden toe te laten. Omdat die een heel andere manier van denken en handelen hebben en een ander gevoel hebben.

RESPONDENT B2: Misschien hebben we het ook wel met de verkeerde mensen gedaan. Euhm het is niet dat we dat nu volledig aan de kant geschoven hebben. Het streefdoel is wel dat het eigenlijk wat makkelijker gaan krijgen. We willen hier nog ettelijke jaren doorgaan nu dus dat is misschien anders dan we misschien gepland hebben, maar ondertussen hebben we die weg ingeslagen. Dat we nog hopen vele jaren als het leven en welzijn dat we enkele jaren kunnen doorgaan en dat het gemakkelijker wordt en dat we juiste mensen op de juiste plaats willen gaan zetten. Ook in het belang van de firma als wij er niet meer zouden zijn om de een of de andere reden.

INTERVIEWER: Jullie zeiden kort net dat de visies van die mensen die jullie dan in het bedrijf hadden betrokken met die van jullie verschilden. Was dat dan op basis van doelen die gesteld werden?

RESPONDENT B2: Dat waren vooral de doelen ja.

INTERVIEWER: En dat zij dan meer financieel gericht waren?

RESPONDENT B2: Vooral dat ja.

INTERVIEWER: Ja dat dus dat jullie toch wel meer belang hechten aan de niet-financiële doelen?

RESPONDENT B2: Ja gelijk ik daarnet al gezegd heb. Eigenlijk moet je eerst en vooral zien dat je een goed product hebt, dat je een goede manier hebt om dat te maken, een efficiënte manier en dan volgt de rest zelf wel. Als je van het financiële aspect vertrekt dan is dat helemaal anders.

RESPONDENT B1: De motivering om iets te doen, mag nooit financieel zijn, want als die louter financieel is dan loop je op een bepaald moment ergens tegenaan dat het toch stopt.

RESPONDENT B2: Dat is in ons geval toch zo. Dat is misschien in andere firma of andere bedrijven die er anders tegenaan zien, maar voor ons is dat inderdaad zo.

RESPONDENT B1: Voor ons als klein familiebedrijf was dat toch wel ja...

RESPONDENT B2: De passie is eigenlijk onze producten en de rest volgt. En misschien ja misschien zijn er zo geen mensen, dat is moeilijk om dat zo over te brengen.

INTERVIEWER: En is het dan ook jullie intentie om het bedrijf binnen de familie te houden aangezien het een beetje botste met de andere visies?

RESPONDENT B2: Als we dat zouden kunnen, zouden we dat doen euhm mits dat... Ik wil hier ook geen vergiftigd geschenk aan de familie overlaten euhm dat is ook een van de redenen dat we er zo aan aan het bouwen zijn dat het eigenlijk iets is dat autonoom kan draaien en wie er dan van de familie boven zit dat is dan minder belangrijk Dan is er de mogelijkheid om dat te doen en anders is die mogelijkheid volgens mij heel moeilijk. Of het had moeten zijn dat die van de familie, onze kinderen, al in het bedrijf gezeten hebben van jongs af aan en ermee gegroeid zijn, maar dat is niet het geval geweest tot hier toe. Eentje is veel te slim, die is nog altijd aan het studeren dus euhm ja dan kan je er ook niet van verwachten dat die hier mee gaat keukendeuren maken. En de andere hebben voorlopig andere wegen ingeslagen.

RESPONDENT B1: De zoon die zit zelf in de schrijnwerkerij.

RESPONDENT B2: Ja, mijn oudste zoon is keukenbouwer en is een van mijn beste klanten. Het kan nog alle kanten uit, maar we willen een apparaat maken waarin dat dat mogelijk is en anders wil ik ze zeker geen vergiftigd geschenk meegeven, want productie-apparaten de dag van vandaag is heel moeilijk in onze maatschappij hier en in onze sector vooral.

INTERVIEWER: Dus er wordt dan wel veel belang gehecht aan eigenlijk het bedrijf klaarmaken voor eventuele overname en dat er al op lange termijn wordt gekeken?

RESPONDENT B1: Ja.

RESPONDENT B2: Ja eigenlijk wel. We hebben hier toch wel een verantwoordelijkheid tegenover een vijftigtal mensen. Het kan niet zijn dat het van ons alleen mag afhangen dat als wij er morgen op de een of andere reden niet meer zouden zijn dat het bedrijf dan op de fles gaat en ik vind dat... Dat is toch wel een verantwoordelijkheid die je meedraagt vind ik en we proberen dat toch wel.

INTERVIEWER: Nog een vraagje over de personen die het van jullie zouden overnemen waren zij al bekend met de werking binnen een familiebedrijf?

RESPONDENT B2: Nee nee, degene die het langst hier werkte was al twintig jaar hier. Dat was degene die op het einde het meest gefrustreerd was over de zaken.

INTERVIEWER: Dus zelfs de manier van werken in een familiebedrijf kennende kan het toch nog de mist ingaan?

RESPONDENT B1: Ja, dat is wat wij ook vastgesteld hebben.

RESPONDENT B2: Ja, misschien zijn wij ook fout geweest dat kan, maar dat leek ons toch niet zo. Het kan zijn dat wij gewoon met oogkleppen op kijken en het grotere doel niet zien, maar ja... Hetgeen zij voor ogen hadden was een beetje, ja hoe moet ik dat zeggen... eigenlijk niet haalbaar met de producten die wij maken. Je kan het allemaal heel groot zien, maar je moet het ook nog gemaakt kunnen krijgen en de dag van vandaag is dat een heel moeilijke en dat moet je stap per stap kunnen doen. Maar daar moet je eerst een heel goede basis voor hebben eer dat je dat kan doen. We zijn nu alles bijeen 32 of 33 jaar bezig en eigenlijk zijn we nu pas echt bezig aan een goede basis.

RESPONDENT B1: Ja dan bedoelt mijn man vooral organisatorisch. Euhm ja de software die aan de basis ligt, want uiteindelijk bouwen wij op software dus onze productie wordt helemaal aangestuurd door bepaalde programma's en die moeten met elkaar spreken en vooral die communicatie tussen die programma's is nooit echt goed geweest.

RESPONDENT B2: Nee nooit echt optimaal geweest.

RESPONDENT B1: En dat maakt de werking van het bedrijf soms ook moeilijk.

INTERVIEWER: Denkt u ook dat het voor eigenaren van een familiebedrijf moeilijk is om het bedrijf over te geven?

RESPONDENT B1: Ik denk dat wel.

RESPONDENT B2: Euhm ik denk als we het zouden verkopen aan externen dan gaat gewoonlijk om het financiële. Dat zijn mannen die er centen insteken en zo rap mogelijk er weer centen uit willen. Euhm dat zal lukken denk ik als wij het goed op de rit krijgen dan zal het lukken, maar dan moeten zij er ook ja niet volledig euhm zo beginnen denken, want dan lukt het niet denk ik.

RESPONDENT B1: Nee, als het voor ons moeilijk is bedoelen ze.

RESPONDENT B2: Of dat het voor ons moeilijk is? Nee dan niet, want dan laat ik het over en is het gedaan. Dan hoeven ze van mij niet teveel meer te verlangen.

RESPONDENT B1: Nee, maar ik denk dat het toch moeilijk is om dat ja je blijft toch wel denken... De mensen die hier werken, we hebben mensen die werken hier al...

RESPONDENT B2: Ja maar als je het klaar hebt, gelijk als we denken van het klaar te krijgen dan... Op een gegeven moment gaat iemand anders de verantwoordelijkheid ervan moeten overnemen. Doen ze het dan goed, ja dan kan je er alleen maar blij mee zijn. Doen ze het niet goed, ja dan is het wel hun verantwoordelijkheid en niet meer die van ons. Het is niet dat wij dan, zoals ik naar de familie geen vergiftigd geschenk of vergiftigde verkoop wil gedaan hebben, dat willen we ook niet.

RESPONDENT B1: Maar ik denk wel dat... Van mij uit denk ik dat het toch moeilijk is.

INTERVIEWER: Dus bij u gaat het emotionele iets meer meespelen dan het...?

RESPONDENT B1: Ja, ja

RESPONDENT B2: Dat is voor mij minder denk ik, maar ja... We zijn daar wat verschillend in he.

RESPONDENT B1: Ja

INTERVIEWER: Dus mevrouw zou het dan misschien liever binnen de familie houden en voor u kan het beide?

RESPONDENT B2: Dat denk ik wel. Ik denk dat ze daar wel hetzelfde over denkt als ik dat ze geen vergiftigd geschenk wil doorgeven. Het moet in orde zijn.

RESPONDENT B1: Goh... Ja en ze moeten het zelf 100 procent willen. Dat mag geen verplichting zijn.

RESPONDENT B2: Geen verplichting en niet zo van 'oh dat is *easy* hier efkes instappen en oké hup elke maand centen'. Nee zo werkt dat niet. Je moet er iets voor over hebben. Dat moet ook met eenzelfde soort passie zijn zoals ik het altijd gedaan heb en mijn vrouw ondertussen.

INTERVIEWER: Hebben jullie daar ook iets uit geleerd uit die drie personen die het zouden overnemen? Dat jullie op een andere manier nu de personen matchen met jullie bedrijf?

RESPONDENT B1: Ja, ja

RESPONDENT B2: Ja, ja toch wel

INTERVIEWER: En op welk vlak dan?

RESPONDENT B2: Euh wij hebben... Toen hebben wij eigenlijk ons gebaseerd op euhm de kennis van die mensen over ons bedrijf. Maar eigenlijk is dat van tweede, dat is ondergeschikt aan de capaciteiten die iemand heeft want uiteindelijk als je zoals mijn man zegt... Mijne man is alleen begonnen en stilaan gegroeid. Je krijgt een werknemer en je krijgt er vijf en je hebt er tien en voordat je het weet zit je aan vijftig maar je bent daarin gegroeid. Maar iemand die daar nu dat

overneemt, ja die wordt in een keer over die vijftig of vijfenvijftig mensen verantwoordelijk en ik denk dat je dan vooral de capaciteiten moet hebben en de de menselijke eigenschappen om dat te kunnen. Ik denk dat de kennis over ons bedrijf, dat moet je wel hebben, maar dat is iets dat je kan leren als je de nodige capaciteiten hebt. Ook uw euhm uw doel, uw ingesteldheid moet juist zijn. Dat mag niet louter financieel zijn en denken 'oh als ik Case B overneem ga ik dat hebben en dan kan ik met zo een auto rijden en dan kan ik dit en dat en dat'. Nee je moet eerst de passie hebben om het te doen en dan volgt de rest wel.

RESPONDENT B2: Ja, zo zien wij dat. Er zijn waarschijnlijk mensen die dat anders zien. Dat kan ik mij volledig voorstellen, maar...

RESPONDENT B1: En we hebben nu na van die drie mensen afscheid genomen te hebben, hebben wij euhm hebben mensen die hier al werkten eigenlijk hun taken overgenomen. Euhm... Waar wij ook heel, toch wel intens gewerkt hebben op het menselijke aspect, op hoe dat zij met elkaar werken, op hoe zij met onze klanten werken, want de kennis hebben zij eigenlijk om hun job uit te voeren. Euh wij hebben dan nog een nieuwe medewerker aangeworven en die hebben wij echt wel... Dat is de eerste keer in heel onze carrière denk ik dat wij iemand naar een gespecialiseerd bureau gestuurd hebben om allerhande testen te laten doen. Zowel naar kennis als naar menselijke eigenschappen toe. En als wij nog eens zo een stap... Als wij nog eens zo een *key* persoon aanwerven dan gaan we dat terug doen, want je kan iemand vertrouwen en je kan uw vertrouwen in de volledig foute persoon leggen dus.

INTERVIEWER: Dus het was wel iets leerrijk voor jullie dan ook?

RESPONDENT B1: Ja. Het was alleen een heel dure les, maar het was een les. (lacht)

RESPONDENT B2: Ja, dat is wel een beetje spijtig geweest.

INTERVIEWER: Oké dan hebben we de niet-financiële doelen allemaal al besproken denk ik of zijn er nog die jullie willen toevoegen?

RESPONDENT B1: Goh, zijn er nog anderen? Ja, eigenlijk...

RESPONDENT B2: Ik denk dat we heel veel gezegd hebben denk ik.

RESPONDENT B1: Ja

INTERVIEWER: Oké en dan...

RESPONDENT B1: Uiteindelijk is ons doel wel... Ja dat moet je niet onder stoelen of banken steken. Uiteindelijk is ons doel om ja als we dit, als we hier weg gaan dat we toch wel de nodige financiële

middelen hebben opgebouwd om ja een beetje een zorgeloze... kunnen verder te gaan he. Uiteindelijk is dat ook wel een belangrijk doel, dat moet je niet onder stoelen of banken steken.

INTERVIEWER: Ja oké, dus er wordt dan wel euhm belang gehecht aan die financiële kant maar eerder uit het voortbestaan van het bedrijf dan? Om het zo te zeggen.

RESPONDENT B1: Ja, ja, ja

INTERVIEWER: Oké en die niet-financiële doelen dan. Euhm door wat worden die allemaal gedreven? Jullie hebben al kort aangehaald vooral het voortbestaan van het bedrijf, maar zijn er zo nog dingen die de doelen drijven?

RESPONDENT B1: Goh

RESPONDENT B2: Je stelt wel moeilijke vragen

RESPONDENT B1: (lacht)

INTERVIEWER: Ik zal misschien een beetje helpen. Euhm bijvoorbeeld ja de naam van het bedrijf draagt nu niet jullie familienaam.

RESPONDENT B1: Ja verdoken wel. Verdoken zit het erin.

RESPONDENT B2: Ja verdoken zit daar... Het is eigenlijk een afkorting van... (legt de betekenis van de bedrijfsnaam letter per letter uit)

RESPONDENT B1: Het zit er wel in, maar je ziet het alleen niet zo goed.

RESPONDENT B2: (legt de betekenis van de bedrijfsnaam verder uit) Ja dus er zit zo een beetje meer achter dan de meeste mensen denken ja.

INTERVIEWER: Ja ja... Maar euhm associëren jullie dan of denken jullie dat de stakeholders jullie naam dan wel associëren met het bedrijf? En dat jullie in die zin bijvoorbeeld wel veel belang hechten aan de reputatie van het bedrijf bijvoorbeeld?

RESPONDENT B2: Zeg dat nog eens.

INTERVIEWER: U zegt nu dat uw naam toch deels in de bedrijfsnaam zit. Maar hebben jullie dan het gevoel dat jullie familie wel sterk geassocieerd wordt met het bedrijf en dat jullie in die zin bijvoorbeeld veel belang moeten hechten aan een goede reputatie omdat jullie familie daar ook mee gelinkt is?

RESPONDENT B2: Nee, nee, nee dat is niet. De reputatie op zich is op zich voor Case B eigenlijk, maar dat dat met de familie geassocieerd is nee dat totaal niet.

INTERVIEWER: Was dat anders als het wel uw achternaam was?

RESPONDENT B2: (lacht) Ja ik was juist aan het denken want je hebt zo wel B zo dingetjes. Dan denk ik dat dat anders is ja. Dat klopt ja. Ondertussen is Case B, in alle bescheidenheid maar toch wel een klein beetje een begrip aan het worden in een interieurwereld. Euhm maar ze gaan dat nu helemaal niet associëren met B2 als ze mij ergens tegenkomen of de familie of zoiets. Nee totaal niet. Nee bij ons niet.

RESPONDENT B1: Wat daar...

RESPONDENT B2: Ik heb daar ook nooit niet... Nee ik hecht daar ook niet echt belang aan. Ik heb daar ook nooit niet bij nagedacht toen ik die naam... Want dan had ik het gewoon Keukendeuren B2 genoemd waarschijnlijk of groep B2 en dan had het anders geweest, maar daar heb ik ook nooit niet echt belang aan gehecht. Dat is niet zo. Nee.

INTERVIEWER: En zouden jullie andere doelen stellen, moest het wel de naam hebben? Of zou dat redelijk in dezelfde lijn liggen?

RESPONDENT B2: Ik denk dat dat in dezelfde lijn zou liggen. Een gezond bedrijf, euh ja, ja. Dat moet allemaal niet mega groot zijn en weet ik veel wat allemaal. Maar als je dan een gezond bedrijf hebt, waar dat je... waar iedereen in... waar dat je iedereen die je tegenkomt in de ogen kunt kijken, dat je toch altijd eerlijk gewerkt hebt en zo dat zal dan wel belangrijk zijn, maar dat is ja...

RESPONDENT B1: Ja en dan is dat louter, hoe moet ik zeggen. Wij willen... Ons personeel moet ons ook niet zien alsof dat wij de twee, weet je niet. Wij, voor ons is iedereen gelijk. Wij willen ook geen andere behandeling dan iemand anders, omdat wij een bedrijf hebben. Mijn man heeft gewoon ja heel hard gewerkt en die heeft goede inzichten in dingen en daardoor is Case B wat het nu is, maar moeten ze ons daar anders voor bekijken? Nee.

RESPONDENT B2: Het is wel leuk dat we dat met twee doen, want dan hoor je zoiets van uw vrouw he. Anders hoor je dat niet elke dag zoiets.

RESPONDENT B1: Ja dus andere doelen? Nee, wij doen eigenlijk doen wij nog altijd graag wat wij doen.

RESPONDENT B2: Ja

RESPONDENT B1: We zouden wel eens liever een lang weekend hebben, dat wel maar...

RESPONDENT 2: Daar zijn we voor aan het bouwen he.

RESPONDENT 1: Nu is dat zo. Ik moet zeggen toen dat wij die periode met die drie andere mensen werkten, toen was dat een opdracht om komen te werken. Dus vandaar, dat is echt geen goede ervaring.

RESPONDENT 2: Het was eigenlijk een opdracht om komen te werken en het was ook een opdracht om eens vakantie te nemen, want dat deed je ook niet met een goed gevoel. Het was allemaal zo euhm... Dus dat was niet oke. Wij hebben heel dat ding kunnen afronden in Coronatijden, dat we eigenlijk niet weg konden dus dat was voor ons eigenlijk een beetje een zegen. Dus elk nadeel heeft zijn voordeel zeggen ze dan.

INTERVIEWER: Dat is waar. En de doelen die jullie stellen dan, die niet-financiële doelen, wordt dat bijvoorbeeld ook gedreven door familiale waarden die jullie hebben? Zoals bijvoorbeeld eerlijkheid en vrijgevigheid en dergelijke waarden die binnen jullie familie belangrijk zijn, dat jullie die zien als drijver voor de niet-financiële doelen?

RESPONDENT B2: Ja ik denk dat wel ja.

RESPONDENT B1: Ja, ja wat u zegt. Eerlijk is heel belangrijk. Euhm wij hebben ook in onze, in ons nieuw project nu, dat noemt Case B *connect*, waar dat wij onze interne communicatie... En daar hebben wij een aantal euhm waarden hebben wij daarin vooropgesteld en dat is betrokkenheid, openheid en betrouwbaarheid. Dat zijn dingen die voor ons in het dagelijks leven ook belangrijk zijn. Wij vinden ook dat iedereen met respect moet behandeld worden en wederom of dat dat nu een leverancier, klant of medewerker is of dat wij dat zijn. Ja respect is heel belangrijk.

RESPONDENT B2: Eerlijk duurt het langst.

INTERVIEWER: Ja, oké. Euh en die doelen worden die ook gedreven door stakeholders intern of extern of is dat voornamelijk door jullie zelf?

RESPONDENT B2: Door ons ja.

RESPONDENT B1: Door ons.

INTERVIEWER: Dus het is niet dat de werknemers daar veel invloeden hebben bijvoorbeeld of jullie klanten dat die daar veel invloed op hebben of leveranciers?

RESPONDENT B2: Nee maar door dat gaan te doen is de betrokkenheid wel meer geworden van de mensen toch ja, dus dat wel.

RESPONDENT B1: Ja, maar uiteindelijk beslissen wij de doelen he.

RESPONDENT B2: Ja, we beslissen ze wel maar ja wij staan open he.

INTERVIEWER: Ja, maar wel met belang voor die mensen dan?

RESPONDENT B1: Ja

INTERVIEWER: Met dat in het achterhoofd? Met hun belangen eigenlijk in het achterhoofd?

RESPONDENT B1: Ja, Ja

INTERVIEWER: En hoe worden de doelen van die verschillende stakeholders samengebracht? Als u zegt die betrokkenheid binnen het bedrijf of een goede relatie met leveranciers. Hoe wordt dat allemaal samengebracht? Is er een bepaalde, euh bepaalde belangen die belangrijker zijn dan de anderen?

RESPONDENT B2: Je stelt echt wel moeilijke vragen (lacht). Goh ja...

RESPONDENT B1: Ja dat is een moeilijke. Dat is een moeilijke. Goh eigenlijk is dat iets wat dat... Als ik uw vraag goed begrijp, dat is iets dat gegroeid is gewoon ja. Voor ons zit dat in onze genen en en dat is meegegroeid met Case B denk ik. Is dat wat u bedoelt?

INTERVIEWER: Ja deels wel, maar ook of de belangen van de werknemers bijvoorbeeld belangrijker zijn dan die van de leveranciers of dat die allemaal op één lijn liggen. In welke mate er rekening wordt gehouden met iedereen eigenlijk bij het opstellen van de doelen.

RESPONDENT B2: Ik denk dat we dat met iedereen een beetje gelijk doen denk ik.

RESPONDENT B1: Ik denk onze leveranciers ja uiteraard...

RESPONDENT B2: Leveranciers staan natuurlijk net iets verder van uw bed dan uw mensen. Dus ja onze mensen leggen we echt wel, ja dat zal toch wel op de eerste plaats komen. Euhm onze klanten en leveranciers zullen op de tweede plaats komen denk ik.

RESPONDENT B1: Als je echt, als ik het moet...

RESPONDENT B2: Dan is het mensen, klanten en dan leveranciers.

RESPONDENT B1: Ja, ja omdat wij zijn...niet alleen omdat. Wij zijn een productiebedrijf, ja wij kunnen wel automatiseren maar wij hebben altijd mensen nodig. Ja, niet alleen omdat we die nodig hebben dat we vinden dat wij respect moeten hebben voor mekaar maar gewoon... Ja ik zeg het, dat zit in onze genen he. Dat zit... Wij vinden in ons privéleven ook dat je respect moet hebben en dat je

betrouwbaar moet zijn, maar euhm ja zonder onze medewerkers staan wij nergens want alleen kunnen wij dit niet.

INTERVIEWER: Ja, oké. En dan zijn de doelen ook sterk veranderd doorheen de jaren?

RESPONDENT B2: Euh veranderd niet, maar wel sterker geworden. Hoe moet ik zeggen? Euhm er wordt meer aandacht aan besteed dan vroeger.

RESPONDENT B1: Ja, vooral dan aan euh ja aan het menselijke.

RESPONDENT B2: Ja

RESPONDENT B1: In onze...

RESPONDENT B2: Maar vroeger was dat allemaal normaal, nu moet je daar blijkbaar meer aandacht aan geven en extreem veel meer aandacht aan geven. Ik noem dat dan soms wel eens onrespectvol bepamperen van die mensen, want je moet die bepamperen en nog eens bepamperen en als je dan heel eerlijk moet zijn krijg je daar veel minder van terug dan vroeger en dan bedoel ik prestatiegericht. Het was vroeger iets meer normaal voor de mensen dat ze dat deden dan nu vandaag de dag.

RESPONDENT B1: Ja

RESPONDENT B2: En dan mag je ze ook niet allemaal over dezelfde kam scheren natuurlijk niet, maar het gaat wel meer die richting uit vind ik en dat maakt het ook voor een productieapparaat deste moeilijker.

INTERVIEWER: Ja en dat is dus eerder door de externe invloeden om het zo te zeggen of door de verandering van de visie dat jullie de doelen hebben moeten aanpassen of daar meer hebben moeten op inzetten?

RESPONDENT B1: Ja, gewoon door de veranderende maatschappij.

RESPONDENT B2: Ja, voila de maatschappij die gewoon volledig veranderd is.

RESPONDENT B1: Ja

RESPONDENT B2: In de week vertelde mijn klant nog... Dat begint eigenlijk bij de opvoeding van de kinderen. Dus eigenlijk zal het dus ook wel voor een stuk aan ons liggen dat we jullie verkeerd opgevoed hebben en dat daardoor alles allemaal fout gaat he. (lacht)

INTERVIEWER: (lacht)

RESPONDENT B2: Verandering van de maatschappij, laten we het daarbij houden.

RESPONDENT B1: Ja, het is gewoon zo he. De mensen zijn veeleisender geworden en ja het is gewoon zo.

RESPONDENT B2: Ja de verhouding werk en privé ligt ook helemaal anders tegen vroeger. Vroeger was werk, dat is nog altijd belangrijk, maar blijkbaar minder belangrijk dan vroeger.

RESPONDENT B1: Ja

INTERVIEWER: En zien jullie dat Corona ook een impact heeft gehad op die doelen of niet?

RESPONDENT B1: Op de doelen op zich vind ik nu niet dat dat een verschil gemaakt heeft. Ik ben aan het...

INTERVIEWER: Zijn die misschien aangepast moeten worden?

RESPONDENT B1: Dat had niet direct met Corona te maken. Dus dat we bijvoorbeeld dat project zijn opgestart over die interne communicatie. Dat had niet direct met Corona te maken. Dat was gewoon een evolutie. Nadat die drie mensen euhm zijn weggegaan hebben wij eigenlijk heel onze organisatie eens goed ja geanalyseerd en gekeken van 'Waar moeten we ons verbeteren?'. En één van die verbeterpunten was bijvoorbeeld die interne communicatie, maar dat had niet direct met Corona te maken.

RESPONDENT B2: Nee nee totaal niet.

RESPONDENT B1: Wij hebben ook nog altijd kunnen blijven werken. Wij hebben... Eén week zijn wij collectief gesloten geweest, maar voor de rest hebben wij altijd gewerkt. Onze mensen moeten ook hier werken, want uiteraard daar is telewerk niet mogelijk he. Dus voor ons heeft Corona, buiten het feit dat er euhm ja dat wij op bepaalde momenten toch met vele afwezigen gezeten hebben, heeft dat voor ons niet veel veranderd.

INTERVIEWER: Financieel ook niet gevoeld dan aangezien jullie konden blijven doorwerken?

RESPONDENT B2: Goh in principe, het is zo dat euh... Onze sector is... Gelukkig hebben wij nog geen last van Corona eigenlijk niet. Wij hebben dus extreem veel werk momenteel. Het probleem is dat, door de Corona zijn heel veel mensen afwezig geweest en ja euhm wij hebben dan toevallig ook veel zieken gehad. Het draait hier vierkant om het maar te zeggen gelijk het is. Eigenlijk is dat iets, dat is door de Corona dat dat er in gesloten is en dat is heel moeilijk om dat er nu momenteel terug uit te krijgen. Daar zijn we dus nu volop aan aan het werken om dat eruit te krijgen terug, om terug de productiviteit te krijgen van voor de Corona. Dat is eigenlijk precies hetzelfde als wij drie weken gesloten zijn. Na drie weken terug op gang kopen, die eerste week vergeet dat maar. Dat is altijd

veel minder productief dan en dat is precies nu dat er eigenlijk ingeslopen door die maanden met heel dat Corona verhaal. Het was maar normaal dat er in ene keer iemand niet meer was voor veertien dagen, drie weken soms, omdat die in quarantaine moest, testen, nog eens in quarantaine, weer testen en dan kon die... Ja dat is zo een bepaalde laksheid, euhm ja hoe moet ik dat zeggen ja. Dat is erin geslopen nu, dat is het enige waar dat wij problemen mee hebben nu momenteel.

RESPONDENT B1: Ja voor de rest hebben wij van Corona eigenlijk heel weinig euhm...

RESPONDENT B2: Ja het enige probleem dat wij nu hebben is dat wij veel te veel werk hebben en dat wij heel veel van onze klanten moeten teleurstellen omdat we het gewoon niet gedaan krijgen. Eén omdat het te veel is en twee omdat we te weinig mensen hebben.

RESPONDENT B1: En ook... Wat voor ons, dat heeft nu misschien niks te maken met dit, maar wij vinden heel moeilijk gemotiveerde mensen. Dat is heel moeilijk te vinden. Dus wij zoeken, wij zoeken wel kandidaten bij om dus die mensen die afwezig zijn op te vangen, maar je vindt eigenlijk niemand. En wij dachten, met Corona gaan er heel veel mensen werkloos zijn en gaan die toch wel ander werk zoeken, maar blijkbaar niet. Ja

RESPONDENT B2: (Neemt telefoon op)

RESPONDENT B1: Dat is dus wat hij de hele dag doet. (lacht) Maar dus voor de rest wat mijn man zegt, euhm door Corona moesten wij onze organisatie ook veranderen. Bijvoorbeeld, wij hadden vaste pauzes, euhm maar ja met Corona moesten wij dat aanpassen want je mocht maar met een beperkt aantal mensen in de refter zitten dus wat hebben wij gedaan? De middagen werden gespreid tussen half twaalf en half twee en vroeger was dat heel ja gemeten en nu is dat ja, alles gebeurt een beetje à l'aise zo. Dat is het enige impact dat wij van Corona hebben.

RESPONDENT B2: Sorry ja, efkes sorry.

INTERVIEWER: Geen probleem.

RESPONDENT B2: Ja

INTERVIEWER: En ook dan omdat jullie niet echt financiële doelen stellen, hebben jullie op dat vlak geen doelen moeten aanpassen? Dat jullie bepaalde doelen of drempels bijvoorbeeld niet konden halen?

RESPONDENT B1: Goh mijn man heeft wel zijn productiecijfer dat die elke dag wil halen. Maar het probleem is, of dat hij dat nu wilt of niet, minimum ene keer per week zitten wij samen met de teamleiders om dus die cijfers te overlopen en die cijfers zijn in dalende lijn en dat heeft te maken met afwezig, want uiteindelijk ja wij kunnen niet zomaar... Hier bij ons in de buurt heb je bijvoorbeeld B, die moeten inpakken. Ja inpakken kan iedereen. Je kan morgen iemand daar zetten

en overmorgen zet je daar iemand anders, maar dat kan bij ons in dat productieapparaat niet. Dus wij hebben wel een daling in onze productie door die afwezig. Maar zelfs als wij nu zeggen aan onze mensen dat wij aan, ik zeg maar iets, vijfendertigduizend euro per dag moeten komen. Ja dat brengt niks. Je kan dan alleen maar proberen om die te motiveren om beter te doen, maar zelfs al stellen wij doelen...

RESPONDENT B2: Als er bij ons, gelijk op een maandagmorgen gelijk we vorige week voorhadden, dat er vier à vijf mensen in ene keer niet zijn want ziek en afwezig omwille van Corona en toestanden, is het niet zo dat we de dag erop vier à vijf mensen van de interim kunnen halen die productief zijn bij ons he. Integendeel, die kosten ons gewoon geld zo mensen. Dus dat lost niks op. Dat is zo van ons, wij moeten mensen eigenlijk langdurig opleiden eer dat ze eigenlijk beginnen productief te worden bij ons.

RESPONDENT B1: Maar dus ja, zelfs als wij financiële doelen stellen ja dat brengt niks.

RESPONDENT B2: Nee dat brengt niet echt iets.

RESPONDENT B1: Dat geeft geen positieve vibe aan...

RESPONDENT B2: Wat dat we wel gaan proberen te doen, is euhm we hebben van de morgend eigenlijk beslist omdat er externe programma's waar dat we mee bezig zijn, van toch wel visueel te brengen van de productiviteit die dat er is in de productie per afdeling. Wij hebben eigenlijk vier afdelingen dus de schrijnwerkerij, de lakkerij, de poederlakkerij en dan de verzending, dat we daar toch eens iets zichtbaar willen maken hoe productief of hoe goed dat ze bezig zijn of hoe minder goed dat ze bezig zijn. En dat eigenlijk vooral om de mensen te motiveren, want wij stellen geen eisen die niet haalbaar zijn, maar als er niks is waar ze zich mee kunnen meten, is het toch moeilijk dus op die manier proberen we ze toch... We gaan ze toch trachten een beetje te motiveren om bepaalde dingen te halen die vooropgesteld worden ja.

INTERVIEWER: Ja, oké.

RESPONDENT B2: Als dat een antwoord is op datgene dat euh...

INTERVIEWER: Ja, ja ja het was een duidelijk antwoord. Ik vroeg me nog af of jullie bewust ook zijn van het gevaar bij een familiebedrijf om het toch in de familie te houden en door te geven aan kinderen die eigenlijk niet capabel zijn om het over te nemen?

RESPONDENT B2: Ja maar dan doen we het niet. Als ze niet capabel zijn, gaan we het niet doen. Nee, nee.

RESPONDENT B1: Nee nee

RESPONDENT B2: Euhm, maar je kan ook capabel worden als je maar de goede ingesteldheid hebt dus en als je dan omringt wordt door goede mensen dan kan dat nog wel. En anders zou het moeten zijn dat ze er al van jongs af aan ingezeten hadden. Het is één van de twee, maar wij zullen trachten de boel in orde te maken dat het enigszins wel zou kunnen. Is het dan niet voor de familie dan is het maar voor iemand anders, maar als er hier iemand van de familie komt, zoals mijn vrouw al zei daarjuist van euh 'Ja ik ga het hier doen, dat is gemakkelijk hier op het stoeltje en we gaan...'. Nee nee, het moet met de juiste ingesteldheid zijn en anders dan niet, dat gaat niet.

INTERVIEWER: Ook niet als ze heel erg graag willen? Gaat het dan toch niet moeilijk zijn voor jullie om nee te zeggen?

RESPONDENT B2: Als ze niet de juiste ingesteldheid hebben?

INTERVIEWER: Ja

RESPONDENT B2: Nee, dan is het heel spijtig maar dan doe ik het niet nee. Nee. Ja dat klinkt misschien cru maar het is wel zo. Ik denk dat je er dan alleen maar spijt van krijgt. Als je dan het geluk hebt van honderd jaar te worden en je ziet het dan fout gaan dan is het pas spijtig denk ik.

RESPONDENT B2: Ja

INTERVIEWER: Gelooft u wel dat personen dat wel doen in familiebedrijven?

RESPONDENT B1: Ja, ja, ja

INTERVIEWER: Misschien al gehoord of meegemaakt ergens?

RESPONDENT B1: Zeker wel

RESPONDENT B2: Jawel, ja

RESPONDENT B1: Ook andersom he

RESPONDENT B2: Het kan twee richtingen uit, euh ja het blijft gewoon niet wat dat het is. Oftewel gaat het als een speer omhoog of het gaat heel snel de dieperik in. Dus wij hebben eigenlijk al de twee gezien.

RESPONDENT B1: Ja, euh en ook goede voorbeelden he. Want als je bijvoorbeeld R, dan wel he. Die gaan wel heel goed. Maar ik denk dat er zeker bedrijven zijn waar dat de mensen het overlaten aan hun kinderen en waarbij dat die kinderen er niks van bakken. Zeker wel. Ja en dat is heel jammer he.

RESPONDENT B2: Ja, het is eigenlijk... In ons geval nu. Er is een dochter die die heel intelligent is, die het wel zou kunnen op dat vlak want vandaag de dag iets gelijk als Case B. Ik ben erin gestapt gelijk als... Ik ben tot mijn 16, 17 jaar zoiets naar het school geweest. Euhm vandaag de dag moet je meer een manager zijn, maar je moet nog wel altijd een goede ingesteldheid hebben. Het is ofwel het een, je gaat... Dus stel mijne zoon, dat is een keukenbouwer nu, die heeft een beetje achtergrond van keukens, maar dat zou geen goede manager zijn. Nee dat is een werker. Dat is eigenlijk een beetje iemand gelijk als ik en ik ben dan een beetje manager geworden, tussen aanhalingstekens dan wel, door de jaren. Euhm dus het is ofwel het een met ermee instappen van kleins af aan en ermee in te groeien. Van kleins af aan, vanaf de moment dat je een beetje rijp zijt en je hebt de interesse erin. Oftewel moet je echt wel iemand intelligent zijn met de juiste ingesteldheid. Het is één van de twee denk ik. Ja... Het is maar, als je vandaag de dag altijd euhm gelijk als mijn zoon keukenbouwer geweest bent en je komt dan hier om de boel in een keer te leiden zo, dat lukt niet. Dat denk ik niet dat dat nog lukt.

RESPONDENT B1: Nee

RESPONDENT B2: Daar is Case B ook net iets te groot voor geworden eigenlijk.

INTERVIEWER: Ja, oké. En denkt u dan, want ik denk dat we dan alle doelen wel een beetje besproken hebben, denkt u dan dat uw doelen sterk verschillen van niet-familiebedrijven? Zoals jullie al aangehaald hadden dan dat financiële dat misschien iets belangrijker is of zijn er zo nog andere verschillen?

RESPONDENT B2: Ja dat denk ik wel.

RESPONDENT B1: Ja

INTERVIEWER: Ja dat jullie meer focussen op het niet-financiële?

RESPONDENT B2: Ja, op het voortbestaan van en niet tegen honderd per uur om alleen maar euh geld eruit te halen en aandeelhouders gelukkig te maken en weet ik veel wat, dat is niet ons ding. Dat is op andere dingen wel zo meer het geval denk ik, bij niet-familiebedrijven

INTERVIEWER: Ja, ja. Ik vraag me dan nog af, hoe ziet u het financieel anders bij een niet-familiebedrijf? Dat zij misschien meer op korte termijn hun geld moeten behalen en dat jullie daar misschien iets langer over kunnen doen of zo?

RESPONDENT B1: Ja, ja

RESPONDENT B2: Ja, vooral dat ja

RESPONDENT B1: We hebben voordat wij, want we denken al langer na over... Want aanvankelijk was het mijne man zijn bedoeling om te stoppen als hij vijftig werd, dus daar zijn we al efkes voorbij, dus daar zijn we al een tijdje mee bezig om na te denken van ja hoe gaan we dat doen? Wat gaan we doen? Euh en dan hebben we eens met, goh hoe noemde die weer?

RESPONDENT B2: S

RESPONDENT B1: S. Ik weet niet of jullie dat kennen, maar dat is een bedrijf, die nemen... Die doen een *management buyout*. Dus en daar hebben we dan ook gesprekken mee gehad, maar die denken heel anders. Die hebben dat ook letterlijk gezegd, van 'Ja jullie doen nog zaken zoals de boeren van de Kempen dat deden'. Bijvoorbeeld die liquide middelen in het bedrijf houden, ja dat vonden die absurd he. Die zeggen van 'Ja dat mag je niet doen, je moet met veel minder liquide middelen en je moet...'. Ja die werken gewoon heel anders. Dus daarom ben ik er zeker van dat niet-familiale bedrijven dat die veel meer financieel gericht werken.

RESPONDENT B2: Dat is ongetwijfeld zo.

RESPONDENT B1: Ja. En misschien, moesten wij dat gedaan hebben zouden wij al veel verder gestaan hebben. Misschien ook niet, maar wij voelen ons bij dit goed en ja.

INTERVIEWER: Oké en op niet-financieel vlak? Denkt u dat de verbondenheid met het bedrijf anders is in een niet-familiebedrijf dan in een familiebedrijf? Dat de werknemers zich misschien iets meer gebonden voelen aan het bedrijf?

RESPONDENT B2: Goh sommige wel en sommige niet he

RESPONDENT B1: Dat hangt er een beetje van af.

RESPONDENT B2: Dat zal inderdaad wel verschillend zijn bij een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf denk ik.

INTERVIEWER: Staan jullie dichter bij de werknemers misschien?

RESPONDENT B1: Ja

RESPONDENT B2: Ja dat vooral wel denk ik ja.

RESPONDENT B1: Ja en weet je dat hangt ook wel... Ik denk dat dat niet alleen met de werkgever te maken heeft. Ik denk dat dat ook van de werknemer afhangt he. Je hebt mensen die totaal geen nood hebben aan binding met een bedrijf, die komen gewoon hun job doen en *that's it*. Kunnen die dat ergens anders doen aan een ander loon ja dan zijn die weg he. Dus dat is een beetje de combinatie van he. Maar ik denk dat wij toch wel mogen stellen dat wij, dat de mensen die hier nu

werken en hier al zo lang werken dat die toch wel belang hechten aan dat familiaal karakter van ons bedrijf.

RESPONDENT B2: Ja

INTERVIEWER: Oke. Dan denk ik dat we rond zijn, tenzij er nog iets is dat jullie willen toevoegen aan het interview?

RESPONDENT B2: Ik denk dat we al heel veel gezegd hebben.

RESPONDENT B1: Ja ik denk het ook.

RESPONDENT B2: Ja ik zou niet weten wat dat we nog moeten zeggen. Ik denk dat we redelijk volledig zijn geweest.

RESPONDENT B1: Ik denk wat dat er euh belangrijk is altijd, maar wat dat in een familiaal bedrijf... Euhm passie he. Passie voor iets he.

RESPONDENT B2: Ja passie. We merken dat in de sportwereld. Wij gaan al eens naar motorcross zien en zo. Wij zien daar euh de sporters die euh daar naar toe komen om geld te pakken. Dat lukt bijna bij geen ene. Degene die dat daar zitten uit passie, die dat die sport met passie doen, dan komt automatisch dat financieel plaatje wel achterna. En dat is precies hetzelfde in de zakenwereld vind ik. Dat zeggen die mannen allemaal zelf ook. Ik bedoel, dat is zo. Ja, dus je moet alleen iets vinden waar dat je uw passie kunt insteken en het is in orde. (lacht)

RESPONDENT B1: (lacht)

INTERVIEWER: (lacht) Simpel.

RESPONDENT B1: Ja dat is heel simpel. (lacht)

INTERVIEWER: Oké dan zijn we rond denk ik. Heel erg bedankt voor jullie tijd.

RESPONDENT B2: Heel graag gedaan.

RESPONDENT B1: Dat is heel graag gedaan.