

Praktijken van Human Resources bij Middelgrote Bedrijven in Vlaanderen: “De betekenis van het Familiaal Karakter”



In opdracht van

Mercator & Noordstar
Het Instituut voor Familiebedrijven

Uitgevoerd door
Vlerick Leuven Gent Management School

© 10 oktober 2000

1. Opzet van het onderzoek

Het onderzoek behandelt de praktijken op gebied van human resources management (HRM) bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen.

Bijzondere aandacht gaat naar *de invloed van het familiale karakter van de onderneming* op het beleid en praktijken in HRM.

De onderzoeksvraag is of er op het vlak van HRM verschillen bestaan tussen Familiebedrijven (FB) en Niet-Familiebedrijven (NFB); en zo ja, door welke factoren deze verschillen tussen FB en NFB kunnen verklaard worden : door het familiaal karakter of door bedrijfskenmerken.

Aan alle 2602 bedrijven in Vlaanderen die in 1998 een personeelsbestand rapporteerden van tussen 50 en 500 werknemers werd een vragenlijst toegezonden; 288 teruggezonden geldige vragenlijsten werden verwerkt.

2. Beschrijving van de respondenten

Bijna 7 op 8 respondenten bekleedt een sleutelfunctie in het besluitvormingsproces van de onderneming (als afgevaardigd bestuurder, algemeen directeur of voorzitter van de Raad van Bestuur).

42,3 % van de middelgrote ondernemingen is actief in de productiesector; 25,6 % in de dienstensector.

Gemiddeld (mediaan) bedraagt de omzet in 1998 750 miljoen Bef, het personeelsbestand 115 werknemers en het balanstotaal 470 miljoen Bef.

Gemiddeld kenden deze bedrijven over de periode '93 – '98 een groei in omzet van 40 % (mediaan) en een personeelsgroei van 22 %.

48 % van de bedrijven heeft familiale aandeelhouders en 11,5 % is beursgenoteerd.

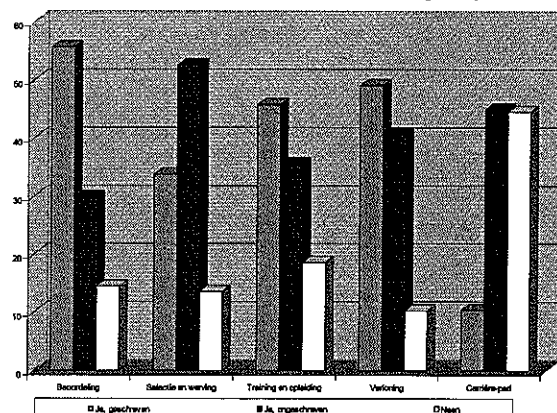
Als een familiebedrijf gedefinieerd wordt als *een bedrijf waar eigendom en/of leiding voor meer dan 50 % in handen is van één familie of één persoon is een familiebedrijf*, is 45,6 % van de responderende ondernemingen een familiebedrijf.

38,9 % van de bedrijfsleiders beschouwt het bedrijf als een familiebedrijf.

3. Human resources praktijken

Van de aangehaalde HRM-praktijken is het beleid t.o.v. beoordeling van medewerkers het meest geformaliseerd. Beoordeling wordt gevolgd door verloning, training en opleiding, selectie en werving; het beleid m.b.t. het carrière-pad van medewerkers is het minst geformaliseerd.

Grafiek 1: Beschikken over een beleid voor HRM-praktijken:



4. Verschillen tussen Familiebedrijven en Niet-Familiebedrijven

Familiebedrijven (FB) en Niet-Familiebedrijven (NFB) verschillen van elkaar op basis van bedrijfskenmerken én op basis van HRM praktijken.

• Bedrijfskenmerken

FB zijn in het algemeen kleiner, zowel qua omzet, personeelsbestand als in balanstotaal.

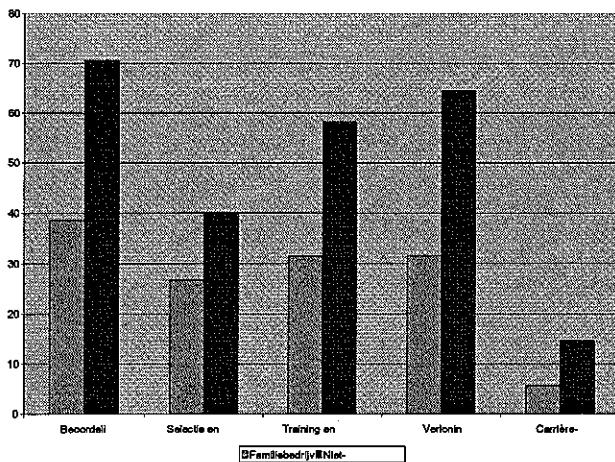
FB kennen wel een snellere groei in de periode 93 - 98, zowel van omzet als van tewerkstelling.

Tabel 1 : Omzet en tewerkstelling bij FB en NFB

	Omzet '98 (x mio Bcf)	Personeel '98	Omzet '98/'93	Personeel '98/'93
FB	510	99	148 %	129 %
NFB	1.060	130	131 %	111 %

• Human resources praktijken

Op alle 5 gemeten HRM-gebieden wordt vastgesteld dat FB significant minder over een geformaliseerd (neergeschreven) beleid beschikken dan NFB. Dit komt concreet tot uiting in onderstaande grafiek.



Grafiek 2: Hebben een neergeschreven beleid voor:

In 5 groepen werden 35 specifieke HRM-praktijken onderzocht (Cranet-E, 1998).

FB en NFB verschillen significant van elkaar op 22 van de 35 onderzochte praktijken.

➤ Explicitering van het HR beleid

Op 7 van deze 9 getoetste HRM-praktijken wordt een significant verschil geconstateerd : FB werken in het algemeen minder met een neergeschreven beoordelingsbeleid, functieomschrijving of organogram. Ook beschikken ze minder frequent over een HR verantwoordelijke (53,5 % bij FB versus 69 % bij NFB).

➤ Selectie en Werving

HR-praktijken die slaan op selectie en werving kennen relatief het minst aantal significante verschillen tussen FB en NFB : 4 van de 11 tonen een significant verschil aan.

M.b.t. selectie en werving en opvolgingsproblematiek hebben FB minder een neergeschreven beleid (27 % vs. 40 %). Ze maken ook minder gebruik van externe advies en selectiebureaus voor het aantrekken van nieuwe krachten: 23 % van de FB maakt nooit gebruik van

selectiekantoren voor de werving van kaderleden, tegenover 18 % bij de NFB.

➤ Vorming, Training en Opleiding

2 van 4 VTO praktijken leveren significante verschillen op: de FB hebben opnieuw minder een neergeschreven beleid aangaande VTO (32 % versus 58 %) en maken minder gebruik van externe leveranciers voor VTO.

➤ Verloning

Op 6 van de 8 stellingen betreffende verloning worden significante verschillen vastgesteld :

FB hebben minder een geschreven beleid voor verloning (32 % versus 65 %), bieden minder (niet-)financiële incentives en schakelen minder externen in voor het verloningsbeleid (70 % van de FB maakt er nooit gebruik van versus 53 % bij de NFB).

➤ Loopbaanplanning

Voor alle 3 de gemeten praktijken m.b.t. loopbaanplanning duiken verschillen op : Loopbaanplanning wordt minder uitgeschreven bij FB, de betrokkenheid van de gedelegeerd bestuurder bij het carrière-pad ligt lager bij FB (68 % versus 88 %) en de algemeen directeur van een FB heeft bij het carrière-pad minder het laatste woord (25 % bij de FB versus 32 % bij de NFB).

5. Familiebedrijven: een heterogene groep

Uiteraard is het belangrijk na te gaan of er binnen de FB verschillen bestaan op het vlak van HR-praktijken en of deze verschillen beïnvloed worden door familiekenmerken of door bedrijfskenmerken. Daarom werden de verschillen onderzocht tussen FB naargelang de bedrijfstak, bedrijfsgrootte (in omzet en tewerkstelling), groeiritme, leiding (generatie die leiding in handen heeft) en aandeelhouderstructuren.

Vooraf groei en grootte leiden tot significante verschillen tussen FB onderling.

Tabel 2: aantal verschillen tussen Familiebedrijven

Criterium	Verschillen
Totaal	22
Groei (Birch-index*)	13
Grootte (omzet)	13
Grootte (werknemers)	11
Bedrijfstak	7
Leiding	4
Aandeelhouderschap	2

De familiebedrijven blijken dus een heterogene groep te zijn. Vooral de criteria groei en grootte leiden tot een verschillende benadering in de HR-praktijken van FB. Dit is in mindere mate het geval voor de bedrijfstak en het minst voor aandeelhouderschap en leiding.

* Deze index combineert zowel de absolute als de relatieve groei van de onderneming

	Explicitering	Selectie en werving	Vorming, training en opleiding	Verloning	Loopbaanplanning	
Geen verschil tussen FB en NFB	Betrokkenheid van de gedelegeerd bestuurder bij de beoordeling van personeel	Betrokkenheid van de gedelegeerd bestuurder bij de selectie en aanwerving van personeel	De algemeen directeur heeft het laatste woord bij de training en opleiding	Betrokkenheid van de gedelegeerd bestuurder bij de verloning van personeel		
	De algemeen directeur heeft het laatste woord bij de beoordeling	De algemeen directeur heeft het laatste woord bij de selectie en aanwerving	Betrokkenheid van de gedelegeerd bestuurder bij de training en opleiding van personeel	De algemeen directeur heeft het laatste woord bij de verloning		
		Worden voor de arbeiders de vacatures opgevuld door eigen recrutering?				
		Worden voor de bedienden de vacatures opgevuld door eigen recrutering?				
		Worden voor het kader de vacatures opgevuld door eigen recrutering?				
	Worden voor de arbeiders de vacatures opgevuld door selectiekantoren?					
	Worden voor de bedienden de vacatures opgevuld door selectiekantoren?					
Verschil tussen FB en NFB	Afhankelijk van grootte en groei	Heeft uw bedrijf een personeels verantwoordelijke? Indien neen, wie draagt de verantwoordelijkheid?	Worden voor het kader de vacatures opgevuld door selectiekantoren?	Heeft het bedrijf een beleid voor training en opleiding?	Biedt u uw werknemers (naast hun loon) ook financiële incentives?	Heeft het bedrijf een beleid voor carrière-pad
		Heeft uw bedrijf een personeels verantwoordelijke? Indien ja, op welk niveau bevindt die persoon zich? Het bedrijf heeft een duidelijk organogram	Maakt u gebruik van externe leveranciers voor selectie en werving	Maakt u gebruik van externe leveranciers voor training	De voorwaarden voor het verkrijgen van deze incentives zijn duidelijk en gekend	Betrokkenheid van de gedelegeerd bestuurder bij het carrière-pad
		Er bestaat voor elke functie een duidelijke omschrijving. Wat is het minimum opleidingsniveau dat wordt vereist voor een directiefunctie?	Heeft het bedrijf een beleid voor selectie en werving		Biedt u uw werknemers (naast hun loon) ook niet-financiële incentives. Maakt u gebruik van externe leveranciers voor verloning.	De algemeen directeur heeft het laatste woord bij het carrière-pad
	Onafhankelijk van grootte en groei	Het bedrijf hanteert voor de werknemers een beoordelingssysteem. Heeft het bedrijf een beleid voor beoordeling van personeel	De opvolgingsprocedure bij een vacature is duidelijk bepaald		Het bedrijf hanteert een verloningssysteem dat vooral alle medewerkers duidelijk en gekend is. Heeft het bedrijf een beleid voor verloning van personeel	

(A) Van de 35 HRM praktijken –verdeeld in 5 hoofdgroepen- vertonen 13 géén significante verschillen tussen FB en NFB : de meest opvallende vaststelling hier is het feit dat de bedrijfsleider (afgevaardigd bestuurder en/of algemeen directeur) verklaart een zeer grote betrokkenheid bij het HRM beleid in deze middelgrote bedrijven te hebben –zowel in FB als in NFB.

(B) Van de 22 praktijken waarbij wel significante verschillen werden vastgesteld is het merendeel -17 op 22- toe te schrijven aan de bedrijfskenmerken : ondernemingsgrootte en/of mate groei van de onderneming.

In het algemeen kennen de grotere bedrijven en de snel groeiende bedrijven (zowel FB als NFB) een hogere mate van formalisering van deze HRM-praktijken.

-Slechts 5 significante verschillen tussen FB en NFB zijn niet toe te wijzen aan de grootte en/of de mate van groei van de onderneming.

1. FB hebben minder frequent een geformaliseerd beleid voor de beoordeling van medewerkers (39 % versus 71 %)
2. FB hebben minder frequent een systeem voor de beoordeling van medewerkers (37 % versus 71 %)
3. FB hebben een minder duidelijke opvolgingsprocedure bij openstaande vacatures (15 % versus 39 %)
4. FB hebben minder frequent een geformaliseerd beleid voor de verloning (32 % versus 65 %)
5. FB hebben minder frequent een geformaliseerd systeem voor de verloning (20 % versus 50 %)

Bovenstaande matrix geeft een overzicht van alle conclusies.

Uit deze resultaten blijkt dat HRM-praktijken bij FB minder "managerial" gehanteerd worden dan bij NFB; tevens is duidelijk dat vooral de bedrijfskenmerken grootte en mate van groei een belangrijke invloed uitoefenen op het formaliseren van HRM-praktijken. Vooral het beleid en HR-praktijken op vlak van beoordeling en verloning kennen binnen FB blijkbaar een typische eigenheid die gerelateerd kan worden aan het familiaal karakter.

6. HRM-praktijken in de relatie bedrijf-familie

Uit de aard van de zaak is de relatie tussen bedrijf en familie voor familiebedrijven specifiek. Uiteraard heeft dit onderzoek dan ook aandacht besteed aan de mening van familiale bedrijfsleiders over eigendom, leiding en opvolging.

Daarnaast komen een aantal HRM-praktijken t.o.v. de familie aan bod.

• **Beleid over eigendom, leiding en opvolging van het familiebedrijf**

In het onderzoek werden enkele aspecten getoetst die specifiek betrekking hebben op de rol van familieleden in het FB.

7 van de 10 FB in de steekproef hebben in het verleden minstens één generatiewissel doorstaan c.q. overleefd.

Naar de toekomst toe blijkt er een duidelijke voorkeur bij de bedrijfsleiders van FB voor behoud van het familiaal eigendom: de meerderheid van de familiebedrijven zegt geen verkoop van aandelen buiten de familie te wensen of de familie de eerste keuze te laten maken, slechts één derde heeft geen voorkeur voor familiale eigendom. Voor de opvolging van de bedrijfsleiding zijn de meningen meer verdeeld: er zijn evenveel FB die de voorkeur geven aan opvolging door een familielid (35,7%) als die geen voorkeur geven aan een lid van de familie (34,9%), als bedrijfsleiders die daarrond nog geen voorkeur hebben (29,4%).

Wel verklaart bijna de helft van de FB dat de hoedanigheid van familielid te zijn een voordeel is bij aanstelling van een nieuwe leidinggevende functie.

In het merendeel van de FB wordt de opvolging besproken, in meer dan de helft is de opvolger zelfs reeds gekend.

In een kwart van de FB bestaat er een familiaaraad; meestal worden hierin familieleden én ondernemingszaken besproken.

In geval van tegengestelde belangen tussen bedrijf en familie verklaart de overgrote meerderheid een hogere prioriteit te hechten aan bedrijfsdoelstellingen dan aan familiedoelstellingen.

• **Familiale HRM-praktijken**

Het overgrote deel van de FB ziet voor het bedrijf geen rol weggelegd als tewerksteller van familieleden (slechts 16,7 % van de FB ziet het bedrijf wel als tewerksteller van familieleden). Driekwart van de respondenten stelt dat familieleden eenzelfde verloning krijgen als niet-familieleden.

Familiebedrijven stellen minder hoge eisen qua opleidingsniveau voor familieleden in de directie dan voor niet-familieleden: 35,3% van de FB vragen als minimum opleidingsniveau voor familieleden met een directiefunctie een diploma hoger onderwijs en 21,8% vraagt een universitair diploma. Een kwart van de FB (24,4%) stelt geen minimum opleidingsvereiste voor familieleden die in de directie zetelen. Vergelijken met het vereiste opleidingsniveau voor een directiefunctie voor niet-familieleden, blijkt dat hoger onderwijs gevraagd wordt door 40,9% van de bedrijven, 34,5% vraagt een universitair diploma en 6% vraagt geen minimum opleidingsniveau.

Dat een familielid een voordeel heeft om door te groeien tot een leidinggevende functie wordt onderschreven door 42% van de respondenten (geheel eens of eens).

Ondanks het feit dat in het merendeel van de bedrijven de opvolging besproken wordt, zegt slechts een zeer kleine minderheid (8,1%) van de FB te beschikken over formele, geschreven intredevoorwaarden voor familieleden in het bedrijf.

In opdracht van
Instituut voor het Familiebedrijf

Prof. Dr. Rik Donckels
Prof. Dr. Theo Compennolle
Jozef Lievens
Patrick De Schutter

Uitgevoerd door
Vlerick Leuven Gent Management School

Prof. Hans Crijns
Anneleen Waterloos
Luc Aercus

Praktijken van human resources bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen - de betekenis van het familiaal karakter

Hans Crijns, Vlerick Leuven Gent Management School
Luc Aercus, Vlerick Leuven Gent Management School

May 2000: Abstract for RENT 2000 - Prague

Principal Topics

Voorliggend onderzoek beschrijft 35 praktijken op het vlak van HRM (« human resources management ») bij middelgrote bedrijven in Vlaanderen.

Als middelgrote bedrijven worden bedrijven met een personeelsbestand van tussen de 50 en 500 gedefinieerd. De HRM-praktijken worden in 5 hoofdgroepen ingedeeld (Cranet-E, 1999):

1/explicitering van de HRM-functie

2/selectie en werving

3/vorming, training en opleiding (VTO)

4/verloning (en extra-legale voordelen)

5/loopbaanplanning

In de literatuur wordt er veelal van uitgegaan dat familiebedrijven typische kenmerken, hebben die ook tot uiting komen in het HRM-beleid en HRM praktijken. Een onderscheid kan gemaakt worden tussen patriarchale en managerial praktijken (Johannisson, 1999). Daarom werd in eerste instantie onderzocht of er significante verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op het vlak van deze HRM praktijken. Vervolgens werd nagegaan of de mogelijke verschillen te wijten zijn aan bedrijfskenmerken, zo ja aan welke. Een mogelijke hypothese luidt namelijk dat naarmate familiebedrijven groeien en groter worden het aantal HRM praktijken met een familiale focus afneemt ten voordele van praktijken met een meer economische focus (Gershick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997)

Methode

Het empirisch materiaal werd verzameld via het verzenden van een gestructureerde vragenlijst aan alle 2602 bedrijven in Vlaanderen met een personeelsbestand van tussen de 50 en 500. De respons bedroeg 288 valideerbare vragenlijsten. Meer dan 80 % van de respondenten bekleedt een sleutelfunctie in de leiding van de onderneming (afgevaardigd bestuurder, voorzitter Raad van Bestuur, algemeen directeur).

Bijna de helft van deze middelgrote bedrijven in Vlaanderen beantwoordt aan de karakteristieken van een familiebedrijf waar eigendom en/of leiding in handen zijn van een familie of persoon.

Zowel op het vlak van bedrijfskenmerken als op het vlak van HRM-praktijken werd een analyse gemaakt van significante verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven én van familiebedrijven onderling.

Resultaten

Globaal genomen wijzen de onderzoeksresultaten uit dat HRM-praktijken bij familiebedrijven minder formeel verlopen dan bij niet-familiebedrijven, in 22 van de 35 gemeten praktijken zijn er significante verschillen vastgesteld. FB beschikken minder frequent overgeschreven HRM-praktijken, ze werken minder frequent met formele, geschreven systemen, ze hebben minder frequent de specifieke HRM-verantwoordelijkheid toegewezen aan een functie.

Toch is de groep familiebedrijven heterogeen, naargelang de bedrijfstak, bedrijfsgrootte, groeiritme, leiding (generatie die leiding in handen heeft) en aandeelhouderstructuren. Vooral groei en grootte leiden tot significante verschillen tussen FB onderling, dit is minder het geval voor aandeelhouderschap en leiding. Vooral de explicitering van HRM-praktijken wordt anders ingevuld naargelang de grootte en de groei van de onderneming.

Bij controle van de 22 significante verschillen tussen FB en NFB blijken 17 van de 22 verschillende praktijken in HRM toe te wijzen aan ondernemingsgrootte en mate van groei. Uiteindelijk blijven de volgende vijf HRM-praktijken -ongeacht grootte en groei van het bedrijf- steeds overeind als significant verschillend bij familiebedrijven: het beoordelingsbeleid en -systeem, evenals de opvolgingsprocedure bij een vacature en het beloningsbeleid en het beloningssysteem.

Implicaties

Uit de resultaten blijkt familiebedrijven kampioenen zijn in impliciet HRM beleid, dat HRM-praktijken bij familiebedrijven minder formeel (managerial) gehanteerd worden dan bij niet-familiebedrijven, maar tevens dat de bedrijfs grootte en de mate van ondernemingsgroei een belangrijke invloed op HRM-praktijken bij familiebedrijven uitoefenen.

Naarmate familiebedrijven groeien en groter worden zal het aantal HRM-praktijken met een informele (patriarchale?) focus afnemen ten voordele van praktijken met een meer formele (managerial ?) focus, met uitzondering van het beoordelingsbeleid en -systeem, de opvolgingsprocedure bij een vacature en het beloningsbeleid en -systeem.