

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

2010
2011

Masterproef

*Ondernemerspassie bij familiale ondernemers: op zoek
naar verklaringsmechanismen*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Nathalie Kenis

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2 0 1 0
2 0 1 1

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

*Ondernemerspassie bij familiale ondernemers: op zoek
naar verklaringsmechanismen*

Promotor :
Prof. dr. Frank LAMBRECHTS

Nathalie Kenis

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Inhoudsopgave

Lijst van figuren	I
Lijst van tabellen	II
Samenvatting	III
Woord vooraf	V
Hoofdstuk 1: probleemstelling en werkwijze	- 1 -
1.1. Probleemstelling	- 1 -
1.2. Relevantie	- 4 -
1.2.1. Academische relevantie	- 4 -
1.2.2. Economische relevantie	- 5 -
1.3. Vraagstelling	- 7 -
1.4. Onderzoeksmethoden	- 8 -
1.4.1. Literatuurstudie	- 8 -
1.4.2. Kwalitatief onderzoek	- 8 -
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie	- 11 -
2.1. Definitie familiebedrijf	- 11 -
2.2. Definitie ondernemerspassie	- 13 -
2.3. Theorieën over passie	- 15 -
2.4. Passie in de verschillende fases van ondernemerschap	- 19 -
2.4.1. Waarom wordt iemand ondernemer?	- 19 -
2.4.2. Wat (de)motiveert een ondernemer tijdens zijn carrière?	- 27 -
2.4.3. Waarom stopt een ondernemer (nog niet) met werken?	- 29 -
2.4.4. Verwachte model na literatuurstudie	- 34 -
Hoofdstuk 3: Praktijkonderzoek	- 37 -
3.1. Aanpak eigen onderzoek	- 37 -
3.2. Voorstelling ondernemers	- 38 -
3.2.1. Bertels Gust	- 38 -
3.2.2. Boerboom Hans	- 39 -
3.2.3. Bogaerts Fernand	- 39 -
3.2.4. Bouwens Gregoor	- 39 -
3.2.5. Convens Frans	- 39 -
3.2.6. Nuyts Geerts	- 40 -
3.2.7. Nuyts Willy	- 40 -
3.2.8. Van Hove Bert	- 40 -
3.2.9. Van Meeuwen François	- 40 -
3.2.10. Wilms Jos	- 41 -
3.2.11. Winters Nest	- 41 -

3.2.12. Wouters Wim	- 41 -
3.2.13. Wynants Jan	- 41 -
3.3. Voorstelling vertegenwoordigers werkgeversorganisaties	- 42 -
3.3.1. Boons Brenda – Voka Kempen	- 42 -
3.3.2. Hendrix Koen – VKW Limburg	- 42 -
3.3.3. Huysman Els – UNIZO Limburg	- 42 -
3.4. Resultaten interviews	- 43 -
3.4.1. Ondernemen met passie	- 43 -
3.4.2. Beïnvloedende factoren in de startfase	- 44 -
3.4.3. (De)motivatoren tijdens de carrière	- 47 -
3.4.4. Invloeden aan het einde van de carrière	- 57 -
3.5. Methodologische kritieken	- 61 -
Hoofdstuk 4: Bijdrage literatuur en praktijk	- 63 -
4.1. Theoretische implicaties	- 63 -
4.2. Praktische implicaties	- 68 -
Lijst van de geraadpleegde werken	- 71 -
Bijlagen	- 77 -

Lijst van figuren

Figuur 1: Positie van Vlaanderen in het trappenmodel (Ceysens, 2008)	- 1 -
Figuur 2: TEA-index (Total Entrepreneurial Activity) (Bosma & Levie, 2009)	- 2 -
Figuur 3: Evolutie van het aantal starters in België (1995 – 2009) (Compernelle, Storm, Pieters & Van de Voorde, 2010)	- 3 -
Figuur 4: Invloed van emotionele afmatting op werk (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003)	- 16 -
Figuur 5: Model Werkbetrokkenheid (De Witte, 2004)	- 16 -
Figuur 6: Theoretisch model over de rol van gevoelens op ondernemerschap (Baron, 2008)	- 18 -
Figuur 7: Factoren die een invloed hebben op ondernemerschap (Brummelkamp, 2011)	- 20 -
Figuur 8: Redenen voor ondernemers om een nieuwe onderneming op te starten (Thomann, Furer, Mottier & Feuillet, 2004)	- 22 -
Figuur 9: Invloeden op de intenties en het gedrag om een eigen bedrijf te starten (Sequeira, Mueller & McGee, 2007)	- 26 -
Figuur 10: Redenen om het bedrijf in de familie te houden (Schwass, 2009)	- 30 -
Figuur 11: Verwachte model (eigen werk)	- 34 -
Figuur 12: Model na onderzoek (eigen werk)	- 67 -

Lijst van tabellen

Tabel 1: Familiebedrijven als percentage van het totale aantal ondernemingen in een land (IFERA, 2003)	- 6 -
Tabel 2: Percentage tewerkstelling in familiebedrijven (IFERA, 2003)	- 6 -
Tabel 3: Relevante situaties voor verschillende onderzoeksmethoden (Yin, 2009)	- 9 -
Tabel 4: Definities van familiebedrijven in de literatuur (Chua, Chrisman & Sharma, 1999)	- 11 -
Tabel 5: Motieven om een eigen zaak of onderneming op te starten of over te nemen (Goffin & Van Haegendoren, 2003)	- 23 -
Tabel 6: Entrepreneurial triggers (Buyens, Crijns, Guiot & De Stobbeleir, 2002)	- 24 -
Tabel 7: Problemen ondervonden door Turkse KMO's (Benzing, Chu & Kara, 2009)	- 29 -
Tabel 8: Exit- stijlen (Poza, 2010)	- 31 -
Tabel 9: Zuivere loopbaan werknemer: aantal pensioengerechtigden en maandelijkse uitgave (in €) betaald in België per gewest (Rijksdienst voor Pensioenen, 2010)	- 32 -
Tabel 10: Zuivere loopbaan zelfstandige: aantal pensioengerechtigden en maandelijkse uitgave (in €) betaald in België per gewest (Rijksdienst voor Pensioenen, 2010)	- 33 -
Tabel 11: Proposities bij verwachte model (eigen werk)	- 35 -
Tabel 12: Resultaat proposities na onderzoek (eigen werk)	- 63 -

Samenvatting

België scoort slecht wat betreft ondernemerschap. Uit het Global Entrepreneurship Monitor Executive Report van 2009 bleek dat slechts 3,5% van de bevolking doet aan ondernemende activiteiten. Met dit resultaat laat België in de categorie innovatiegedreven economieën enkel Japan achter zich. In het groenboek voor ondernemerschap staat dan ook te lezen dat ondernemerschap in Europa naar een hoger niveau getild moet worden en dit door het aantal ondernemers te verhogen en door de ondernemingen te doen groeien. Om ondernemerschap naar een hoger niveau te kunnen tillen moet eerst geweten zijn wat deze ondernemers nu juist motiveert en waaruit zij hun passie halen. Vandaar ook de keuze van dit onderwerp voor deze masterproef. Ook in de wetenschappelijke literatuur werd reeds verschillende malen op indirecte manier aangehaald dat rond dit thema meer onderzoeken moeten komen. Meer specifiek heb ik er voor gekozen om mij toe te spitsen op de ondernemerspassie bij familiale ondernemers. Uit cijfers van IFERA blijkt dat 70% van de Belgische bedrijven familiebedrijven zijn en dat deze bedrijven verantwoordelijk zijn voor 55% van het BNP.

Deze masterproef is onderverdeeld in vier hoofdstukken. In het eerste wordt een inleidende probleemstelling geschetst en de academische en economische relevantie besproken. Eveneens wordt in dit deel ingegaan op de onderzoeksvraag en deelvragen en wordt uitgelegd welke stappen ondernomen werden om tot een antwoord op deze vragen te komen.

Hoofdstuk twee bestaat uit de literatuurstudie. Hierin worden de definities van familiebedrijven en ondernemerspassie en de reeds bestaande modellen omtrent (ondernemers)passie besproken. Daarnaast wordt op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur al een voorlopig eerste antwoord geformuleerd op de deelvragen van deze masterproef. In deze deelvragen wordt nagegaan waaruit ondernemers passie putten in de verschillende fases van ondernemerschap (starfase, carrière en stopfase). Op basis van deze antwoorden wordt dan een verwacht model opgesteld waarin de relaties tussen verschillende verklaringsmechanismen, ondernemerspassie en beslissing door te gaan als ondernemer opgenomen worden.

In het derde hoofdstuk van deze masterproef wordt dit op literatuur gebaseerde model getoetst aan de realiteit. Hiertoe werden dertien familiale ondernemers en drie vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties geïnterviewd. Aan de hand van citaten worden hun verhalen in dit derde deel weergegeven in deze masterproef.

In het vierde en tevens ook laatste hoofdstuk worden de resultaten uit de literatuur vergeleken met de resultaten uit het eigen onderzoek. Hierin worden de theoretische en praktische implicaties van deze masterproef beschreven. In de theoretische implicaties zijn de belangrijkste bevindingen uit deze masterproef opgenomen, samengevat in de vorm van een model na onderzoek waarin de

relaties tussen verklaringsmechanismen, ondernemerspassie en de beslissing door te gaan als ondernemer worden geschematiseerd. Samenvattend kan gezegd worden dat ondernemerspassie zowel beïnvloed wordt door het 'DNA van de ondernemer' als door verschillende factoren in de fases van ondernemerschap. In de startfase blijken de invloeden van anderen en opportuniteiten zeer belangrijke verklaringsmechanismes voor ondernemerspassie. De situatie (zowel economisch als de persoonlijke situatie van de ondernemer) en het beleid van de overheid worden door ondernemers niet als beïnvloedende factoren vermeld, wel door de vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties. Tijdens de carrière blijken de combinatie werk- gezin, de relaties met anderen en het beleid van de overheid belangrijke invloeden. Het statuut van zelfstandigen wordt weer niet aangehaald door de ondernemers, wel door de vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties. Tot slot blijkt dat de invloeden uit de stopfase sterk overeenkomen met wat in de wetenschappelijke literatuur gevonden werd. Zo blijkt dat persoonsgebonden factoren (gezondheid, leeftijd), de opvolging en het statuut van zelfstandige van invloed waren op de ondernemerspassie. De enige aanpassing die hier diende te gebeuren was de toevoeging van de situatie (economisch en persoonlijk). Algemeen kan gezegd worden dat de passie uit de ondernemer zelf komt. Deze passie kan wel vergroot of verkleind worden door bovengenoemde factoren.

Hoewel hierboven reeds vermeld werd dat de overheid ondernemerschap probeert te stimuleren, blijkt dat de ondernemers dit beleid juist als een belemmerende factor beschouwen. Uit deze conclusie werden enkele praktische implicaties geformuleerd. Ondernemers haalden aan dat er meer ruimte gecreëerd moet worden om te ondernemen en dat de administratieve last omlaag moet. Kortom, er moet een betere biotoop komen voor ondernemers. Deze kan bereikt worden door ondernemers en beleidmakers meer met elkaar in contact te brengen zodat zij elkaar beter leren kennen en er een wederzijds begrip voor elkaar ontstaat. Pas wanneer dit bereikt is kunnen gesprekken tussen ondernemers en beleidmakers tot echte oplossingen en maatregelen leiden. Tot slot werd door de ondernemers ook aangehaald dat ondernemerschap in een beter daglicht geplaatst moet worden. Er moet het besef komen dat ondernemerschap een zaak van iedereen is.

Woord vooraf

Deze masterproef wordt voorgedragen voor het behalen van het diploma master Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Graag wil ik hier de mensen bedanken die mij geholpen hebben met de totstandkoming van deze masterproef.

In de eerste plaats zou ik graag mijn promotor, Prof. dr. F. Lambrechts, bedanken voor de deskundige begeleiding en de vele nuttige tips die hij mij gegeven heeft bij het maken van deze masterproef.

Verder ook een woord van dank tot alle personen die mij te woord zijn willen staan om de theorie te kunnen toetsen aan de praktijk. Hierbij dank ik zowel de 13 ondernemers die mij gesproken hebben over hun passie voor het ondernemen als de mensen van werkgeversorganisaties.

Ten slotte ook nog een dankwoordje voor mijn ouders, familieleden en vriend. Hun morele steun heeft er toe geleid dat ik deze masterproef en deze volledige opleiding tot een goed einde heb kunnen brengen.

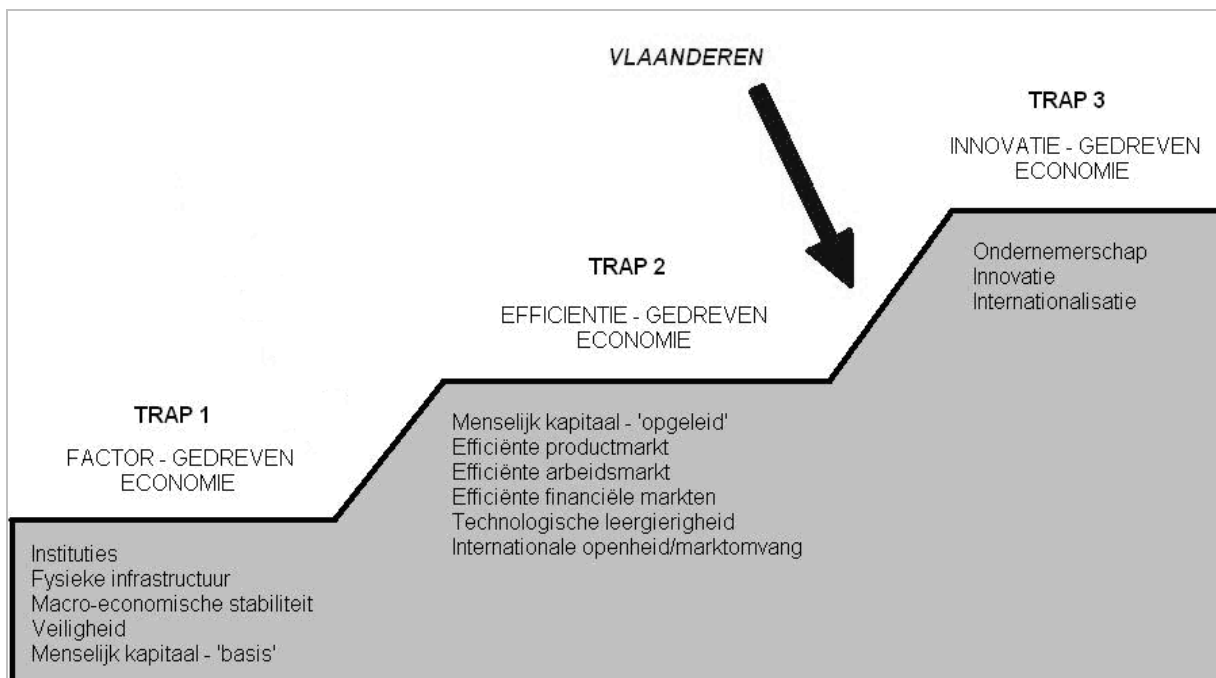
Hoofdstuk 1: probleemstelling en werkwijze

In dit eerste hoofdstuk zal allereerst een probleem gesteld worden. Vervolgens worden respectievelijk de academische relevantie en de economische relevantie van deze masterproef besproken. Hierna wordt overgegaan op de bespreking van de vraagstelling en tot slot zullen de gebruikte onderzoeksmethoden uit de doeken gedaan worden.

1.1. Probleemstelling

Uit een studie van de Vlaamse regering waarin Vlaanderen wordt vergeleken ten opzichte van 125 andere regio's uit de Europese Unie op een aantal sociaal- economische indicatoren, blijkt Vlaanderen zich in de hogere middelmoet te bevinden én dat een groot aantal omliggende regio's beter presteren dan Vlaanderen (Ceysens, 2008).

In datzelfde onderzoek bemerken we dat Vlaanderen wel een hoge positie bekleedt in het trappenmodel, hetgeen een positieve invloed heeft op onze positie in de vergelijking van de sociaal- economische indicatoren.



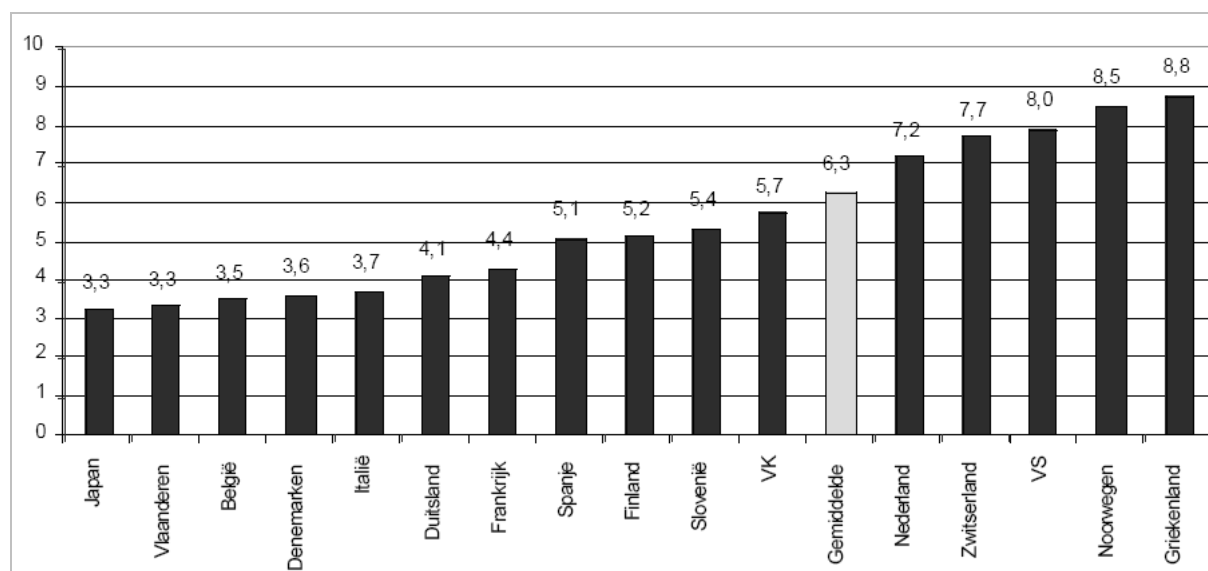
Figuur 1: Positie van Vlaanderen in het trappenmodel (Ceysens, 2008)

Het trappenmodel is samengesteld uit drie trappen die de fase van ontwikkeling van een land of regio aangeven. De eerste ontwikkelingstrap is die van de 'factorgedreven economie'. In deze eerste trap is economische groei het resultaat van een hogere inzet van de productiefactoren. Deze landen bieden hoofdzakelijk gestandaardiseerde goederen en diensten aan die ergens anders zijn bedacht en ontwikkeld. Concurrentie gebeurt hierdoor vooral op basis van prijzen.

Een trap hoger in deze ontwikkelingstrap is die van 'efficiëntiegedreven economie'. Hier wordt economische groei verkregen doordat de productie van goederen en diensten efficiënter verloopt. Bovendien worden de producten en diensten in deze markten steeds minder gestandaardiseerd.

De laatste trap in de ontwikkelingstrap is die van 'innovatiegedreven economie'. Hier volstaat het niet meer om zich te richten op lage prijzen en efficiëntie. In deze trap is economische groei het resultaat van ondernemerschap, innovatie en internationalisatie. Er worden unieke producten en diensten aangeboden, waarbij geconcurrereerd wordt op basis van kwaliteit.

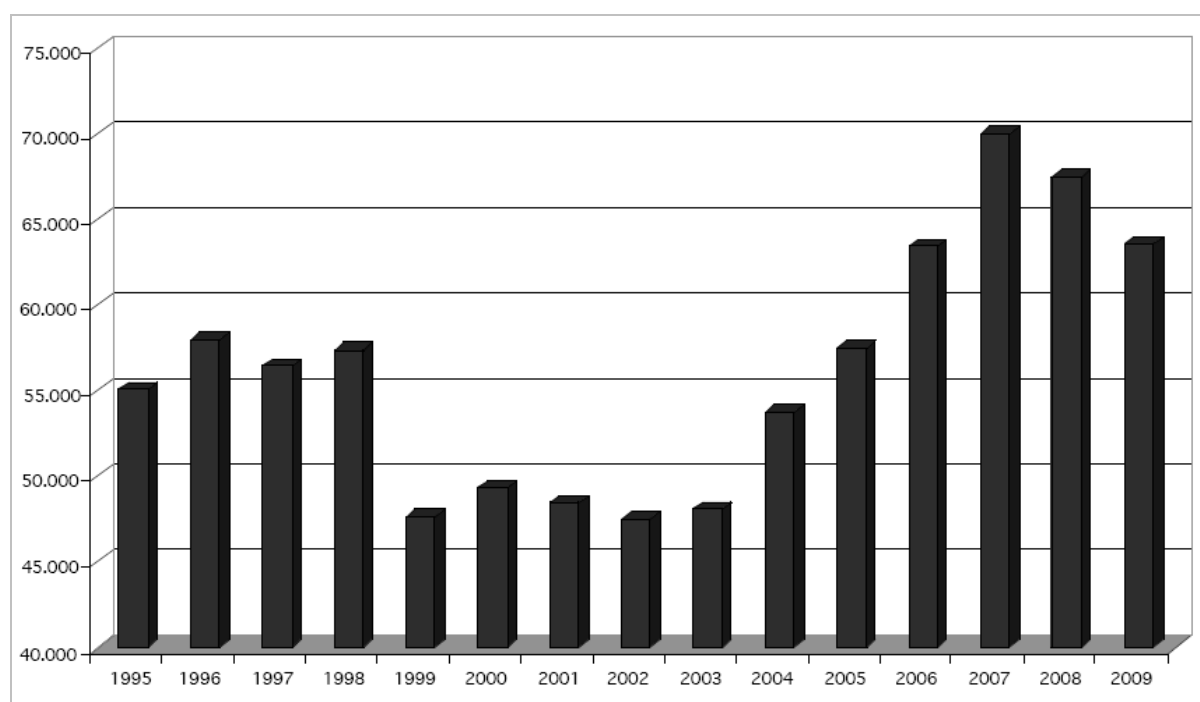
De voornaamste reden waarom Vlaanderen niet in de top is terug te vinden, maar eerder in de hogere middelmoet, is te wijten aan het lage aantal startende ondernemingen. Zo toont het 2009 Executive Report van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ons dat in België slechts 3,5% van de bevolking momenteel aan ondernemende activiteiten doet. In Vlaanderen is dit slechts 3,2%. Zoals we in figuur 2 kunnen zien, laten we met dit percentage enkel Japan achter ons, de rest van de wereld doet het beduidend beter (Bosma & Levie, 2010). De gemiddelde 'Total Entrepreneurial Activity'-index (TEA-index) van de innovatiegedreven economieën (dus de derde trap in de ontwikkelingstrap) bedraagt 6,3.



Figuur 2: TEA-index (Total Entrepreneurial Activity) (Bosma & Levie, 2009)

Uit bovenstaande resultaten van Vlaanderen en België kunnen we dan ook concluderen dat het zeer belangrijk is om ondernemerschap te stimuleren. Uit de resultaten van de Eurobarometer blijkt dat de Belgen het promoten van ondernemerschap hogere scores geven dan de rest van de Europeanen. Zo'n 94% van de Belgen (t.o.v. 89% van de Europeanen) geeft aan dat ze dit belangrijk vinden, waarvan het overgrote deel (72%) zelfs de quotatie 'zeer belangrijk' gebruikt.

Toch merken we dat de overheid niet slaagt in het stimuleren van ondernemerschap. Onderstaande figuur geeft de evolutie weer van het aantal starters in België. Hierin bemerken we dat er sinds 2003 een stijgende tendens is in het aantal starters. Deze stijging zet zich voort tot 2007. In 2008 en 2009 bemerken we echter opnieuw een daling van het aantal starters, mogelijk te verklaren door de economische crisis.



Figuur 3: Evolutie van het aantal starters in België (1995 – 2009) (Compernelle, Storm, Pieters & Van de Voorde, 2010)

De hierboven vermelde resultaten zijn van toepassing op ons land. Maar België maakt ook deel uit van een groter geheel, namelijk dat van de Europese Unie. Ook op dat niveau wordt nagedacht over het ondernemerschap. Het Groenboek over ondernemerschap in Europa (Commissie van de Europese gemeenschappen, 2003) bespreekt deze uitdaging als volgt:

"De uitdaging voor de Europese Unie bestaat erin de belangrijkste factoren aan te wijzen voor de totstandbrenging van een klimaat waarin het ondernemersinitiatief en economische activiteiten kunnen gedijen. De beleidsmaatregelen moeten erop gericht zijn het ondernemerschap in de Unie op een hoger niveau te tillen, waarbij wordt gekozen voor de meest geschikte aanpak om het aantal ondernemers te verhogen en meer ondernemingen te doen groeien." (p. 10).

Om een beleid te kunnen voeren dat erop gericht is mensen te motiveren om te ondernemen, moet uiteraard eerst geweten zijn wat juist de motiverende factoren zijn voor ondernemers. Niet enkel de motivatoren in de startfase zijn hierbij belangrijk, maar ook die doorheen de carrière. De laatste jaren zijn er reeds tal van onderzoeken verricht over familiebedrijven. De redenen om te starten als ondernemer zijn hierbij al ruimschoots aan bod gekomen en hierover is dus ook het een en andere bekend. Het aantal onderzoeken over de andere fases van de ondernemingscyclus is echter gering. Meer onderzoek ter zake is nodig omdat het van belang is dat we begrijpen wat ondernemers motiveert en/ of demotiveert. Met de resultaten van deze studies kan de overheid dan aangepaste maatregelen treffen om het ondernemerschap in België omhoog te krikken.

Daarom wil ik in deze masterproef onderzoeken wat maakt dat onze ondernemers met passie een onderneming starten en deze doorheen de levenscyclus van een onderneming loodsen. Hierbij ga ik me specifiek toespitsen op familiale ondernemingen, aangezien deze met 70% (IFERA, 2003) het grootste deel van de ondernemingspopulatie in België uitmaken.

1.2. Relevantie

1.2.1. Academische relevantie

Het huidige onderzoek naar ondernemerschap en ondernemerspassie staat nog in zijn kinderschoenen. Pas recent is men zich in de literatuur gaan focussen op ondernemerspassie. In 2010 werd door de Academy of Management de jaarlijkse bijeenkomst georganiseerd rond het thema passie. 'Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice en Research' was de slagzin waarrond deze bijeenkomst opgebouwd was. Hierdoor werd het thema passie in de spotlight gezet.

Naast deze recente meeting werd in vorig onderzoek reeds aangehaald dat verschillende aspecten van ondernemerschap tot op heden onvoldoende onderzocht werden. Diverse auteurs halen, op een weliswaar indirecte wijze, in hun werk de academische relevantie van verder onderzoek naar ondernemerspassie aan. Dit blijkt uit onderstaande quotes :

"[...] prior research has failed to adequately control for entrepreneurial opportunities, has adopted a static perspective on entrepreneurship, focused on the wrong motives, has adopted inadequate and inconsistent definitions of entrepreneurship, has failed to look for indirect effects [...]" (p. 276) (Shane, Locke & Collins, 2003).

Ook Hessels, Van Gelderen en Thurik (2008) halen de nood aan verder onderzoek in hun werk aan. Zij verwoorden deze noden als volgt:

"Future research should seek to explore the various ways in which policy-makers can stimulate people to start their own businesses with the aim to pursue material gains." (p.335) .

In het onderzoek van Hayton, George en Zahra (2002) komt een gelijkaardige stelling terug. Zij verwoorden de aandachtspunten voor de toekomst als volgt:

"Researchers should give greater attention to the interactions among cultural dimensions and the simultaneous influence of cultural, regulatory, and industry characteristics on aggregate entrepreneurship." (p. 49).

Deze academici vragen duidelijk naar meer onderzoek over dit thema. Toch komt de relevantie van deze masterproef niet enkel uit de academische hoek, ook economisch is dit een zeer relevant onderwerp.

1.2.2. Economische relevantie

In de literatuur is geen consensus over het aantal familiebedrijven en hun rol in de economie. Dit vloeit voort uit het probleem dat er meerdere definities over familiebedrijven bestaan. In studies wordt vaak niet weergegeven welke definitie nu juist gebruikt werd.

Toch zijn familiebedrijven van groot belang voor onze economie. Uit onderzoek van de International Family Enterprise Research Academy (IFERA, 2003) blijkt dat de meerderheid van de ondernemingen in België familiebedrijven zijn. Zij vertegenwoordigen ongeveer 70% van het totale aantal bedrijven.

Tabel 1: Familiebedrijven als percentage van het totale aantal ondernemingen in een land (IFERA, 2003)

Land	Familiebedrijf als % van totaal aantal ondernemingen
België	70 %
Duitsland	60 %
Nederland	74 %
Portugal	70 %
Frankrijk	60 %
Groot-Brittannië	70 %
Spanje	75 %
Zweden	79 %
Finland	80 %
Griekenland	80 %
Cyprus	80 %
Italië	93 %

Om het economisch belang van familiebedrijven voor te stellen, wordt gekeken naar de bijdrage tot het bruto nationale product. Uit die gegevens blijkt dat familiebedrijven in België verantwoordelijk zijn voor 55% van het BNP. Tabel 2 toont aan dat familiebedrijven ook op het punt van tewerkstelling een grote rol spelen.

Tabel 2: Percentage tewerkstelling in familiebedrijven (IFERA, 2003)

Aantal werknemers	Percentage van totale tewerkstelling
1-100	70 %
100-500	45 %
> 500	35 %

We kunnen zien dat de kleinere bedrijven hierin beter scoren, wat logisch te verklaren is door het feit dat er meer kleine familiebedrijven zijn dan grote. Toch zijn er uiteraard ook vele grote familiebedrijven. Uit gegevens gebaseerd op IFERA (2003) blijkt dat 52% van de 100.000 grootste bedrijven in België een familiebedrijf is. Enkele voorbeelden hiervan zijn Delhaise, Colruyt, Vandermoortele, Bekaert en Roularta.

1.3. Vraagstelling

Het doel van deze masterproef is het vinden van de verklaringsmechanismen die zorgen voor de ondernemingspassie bij familiale ondernemers. De centrale onderzoeksvraag kan dus als volgt geformuleerd worden: "Welke mechanismen verklaren de ondernemerspassie bij familiale ondernemers?". Om hier een antwoord op te formuleren dienen echter eerst enkele deelvragen gesteld worden.

De eerste belangrijke deelvraag is: "Wat bedoelen we juist met begrippen als familiebedrijf en ondernemerspassie?". Indien deze vraag niet beantwoord zou worden, kunnen we geen verder onderzoek doen.

De volgende deelvragen zullen reeds gaan over de verklaringsmechanismen voor ondernemerspassie. Aangezien de bestaande literatuur aanhaalt dat er nog een heleboel motieven niet onderzocht zijn, zal ik proberen de reeds bestaande lijst aan te vullen met nieuwe inzichten. Bij de bespreking van de academische relevantie werd door Hayton, George en Zahra (2002) reeds aangehaald dat we kunnen verwachten dat de motieven vooral te vinden zijn in culturele aspecten, de karakteristieken van de industrie en in de regelgeving. Bij de zoektocht naar deze verklaringsmechanismen zal er een opsplitsing gebeuren naargelang de fase van ondernemerschap waarin de ondernemer zich bevindt. Zo kunnen we ook zien welke factoren belang winnen en dewelke minder belangrijk worden. Daarom werd voor volgende deelvragen gekozen:

- "Welke factoren zorgen ervoor dat iemand ondernemer wordt?";
- "Wat motiveert of demotiveert een ondernemer tijdens zijn carrière?" en
- "Waarom stopt een ondernemer met werken?".

Wanneer de bovenstaande deelvragen beantwoord zijn, kan overgegaan worden naar een algemeen schema met verklaringsmechanismen. Dit schema zal dan duidelijkheid geven over de invloed van een mechanisme op de ondernemerspassie. Wanneer deze invloeden gekend zijn kan nagegaan worden in welke mate deze verklaringsmechanismen uit de literatuur overeenstemmen met de mening van ondernemers en vertegenwoordigers van werknemersorganisaties. Nadien kan dan gekeken worden naar de eventuele maatregelen voor de overheid en kan ingegaan worden op de vraag naar meer onderzoek zoals die o.a. in het werk van Hessels, Van Gelderen en Thurik (2008) geformuleerd werd.

1.4. Onderzoeksmethoden

Om een antwoord te vinden op bovenstaande vragen, zal ik eerst een literatuuronderzoek doen en dit nadien aanvullen met casestudies door ondernemers en werkgeversorganisaties te bevragen.

1.4.1. Literatuurstudie

Starten doe ik met een grondige literatuurstudie over dit onderwerp. Aan de hand van de bestaande literatuur zal ik een aantal definities omschrijven die nodig zijn voor het verdere onderzoek in deze masterproef. Verder zal nagegaan worden in hoeverre er al theorieën ontwikkeld zijn omtrent ondernemerspassie. Deze literatuur zal vooral geraadpleegd worden via wetenschappelijke zoekmachines op het internet, zoals Google Scholar en Ebscohost. Aan de hand van deze literatuurstudie zal dan een 'verwacht model' opgesteld worden, dat nadien in de interviews getoetst kan worden met de werkelijkheid.

1.4.2. Kwalitatief onderzoek

In deze masterproef wordt getracht verklarende mechanismen te vinden die de ondernemerspassie bij familiale ondernemers kan verklaren. Er zal dus aan verklarend onderzoek gedaan worden. De manier waarop dit onderzoek zal gebeuren, is aan de hand van case studies die gericht zijn op theorieontwikkeling (Eisenhardt, 1989).

Voor een correct gebruik van case studies heb ik me gebaseerd op het boek 'Case Study Research' van Yin (2009). Allereerst moet nagegaan worden of case studies wel de meest aangewezen manier is om informatie te verzamelen. Om hierop een antwoord te vinden moesten de volgende drie vragen gesteld worden:

- 'Welke vorm heeft de vraagstelling?';
- 'Is controle over de gedragsgebeurtenissen vereist?' en
- 'Ligt de nadruk op eigentijdse gebeurtenissen?'.

In onderstaande tabel plaatst Yin (2009) de aangewezen methode bij de antwoorden op deze vragen. In dit onderzoek zal vooral gewerkt worden met verklarende vragen zoals 'hoe?' en 'waarom?', waarbij de nadruk ligt op eigentijdse gebeurtenissen. Toch is het voor de onderzoeker niet noodzakelijk de gedragsgebeurtenissen onder controle te kunnen houden. Hierdoor kan tot de conclusie gekomen worden dat het gebruik maken van case studies de beste onderzoeksmethode is voor deze masterproef.

Tabel 3: Relevante situaties voor verschillende onderzoeksmethoden (Yin, 2009)

METHODE	Vorm van de vraag	Vereist controle van de gedragsgebeurtenissen	Nadruk op eigentijdse gebeurtenissen
Experiment	Hoe? Waarom?	Ja	Ja
Survey	Wie? Wat? Waar? Hoeveel?	Nee	Ja
Archival analysis	Wie? Wat? Waar? Hoeveel?	Nee	Ja/nee
History	Hoe? Waarom?	Nee	Nee
Case study	Hoe? Waarom?	Nee	Ja

Na de literatuurstudie zal een verwacht model opgesteld worden. Hierin zullen een aantal proposities opgenomen worden (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989) die getoetst zullen worden aan de hand van de case studies. Het verzamelen van de informatie van de case studies zal gebeuren aan de hand van interviews. De sterkte van interviews is dat er een gerichte focus kan behouden worden en dat het vele inzichten kan brengen. Nadelig bij interviews is dat er systematische fouten gemaakt kunnen worden door het stellen van inadequate vragen en doordat slechts een beperkte groep zal reageren op de vraag deel te nemen aan het interview. Ten slotte loopt men ook het risico dat de geïnterviewde zal vertellen wat de interviewer wil horen (Yin, 2009).

Om de kwaliteit van onderzoeksmethoden na te gaan wordt gekeken naar de validiteit en de betrouwbaarheid. Om deze zo hoog mogelijk te houden, werd rekening gehouden met enkele aanbevelingen die geformuleerd werden door Yin (2009) en Eisenhardt (1989). De manier waarop het onderzoek werd gevoerd wordt hieronder beschreven.

De validiteit van het onderzoek werd hoog gehouden door gebruik te maken van verschillende bronnen, namelijk de studie van wetenschappelijke werken, interviews met ondernemers en interviews met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties. Bij het analyseren van de interviews is gebruik gemaakt van de techniek van pattern matching, een techniek waarbij theoretisch voorspelde patronen (hier in de vorm van proposities) worden vergeleken met empirisch gevonden patronen in de cases om tot nieuwe theorie te komen. Daarnaast werd ook aan explanation building gedaan, waarbij steeds geprobeerd wordt de 'waarom'-vraag te beantwoorden en zo theorie te bouwen. Tot slot werd externe validiteit nagestreefd door eenzelfde interviewprotocol te herhalen, telkens bij verschillende personen. Betrouwbaarheid werd nagestreefd door gebruik te maken van een interviewprotocol en door een case studie data base aan te maken (Yin, 2009).

Opdat deze interviews zo goed mogelijk kunnen verlopen, is gebruik gemaakt van een interviewprotocol. De werkwijze bij de interviews verliep bij elke persoon hetzelfde. Allereerst werd via e-mail of telefonisch contact gezocht met de potentiële kandidaten. Hoe deze kandidaten juist gekozen werden zal verduidelijkt worden bij de voorstelling van de geïnterviewden. Bij dit eerste contact stelde ik mezelf voor en gaf een korte omschrijving van mijn masterproef. Hieraan werd dan de vraag gekoppeld of er de bereidwilligheid was even tijd vrij te maken om mee te werken aan dit onderzoek. Vervolgens werd (op vraag van degenen die als eerste gecontacteerd werden) een inhoudelijke schets van het interview naar de ondernemers doorgemailed, zodat de geïnterviewden wisten waaraan ze zich konden verwachten en zich eventueel al konden voorbereiden.

Het interview zelf is opgedeeld in vier delen. Allereerst wordt kennis gemaakt tussen interviewer en geïnterviewde. Hierbij werd kort het onderzoeksopzet herhaald. In deze kennismaking werd ook reeds gevraagd het bedrijf en zichzelf te schetsen. Vervolgens kwam een open vraag die peilde naar de ondernemerspassie. Nadat deze open vraag beantwoord werd, kon overgegaan worden op het half open gedeelte van dit interview. Aan de hand van een checklist werd gecontroleerd of alle vragen beantwoord waren. Wanneer dit niet het geval was, kon aan de hand van deze checklist vlug nagegaan worden wat nog extra gevraagd moest worden. Tot slot werd de geïnterviewde gevraagd of hij/zij nog iets toe te voegen had en werd hij/zij bedankt voor de medewerking.

Na het afnemen van de interviews werden de geluidsopnamen herbeluisterd en de transcripties ingegeven op computer. Ook de interviews die niet op band werden opgenomen, werden aan de hand van de notities die tijdens het interview gemaakt werden op computer ingegeven. Nadat alle gesprekken gevoerd waren, werden deze resultaten met elkaar vergeleken aan de hand van pattern matching (Yin, 2009). Hierbij werden de antwoorden per propositie bij elkaar gezet en met elkaar vergeleken. Op die manier werden literatuur en onderzoek aan elkaar gelinkt. De verschilpunten die in deze uitkomsten teruggevonden worden, zullen dan leiden tot een nieuw model dat bijdraagt aan de literatuur.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

Het doel van deze masterproef is te achterhalen waaruit ondernemers hun passie juist halen. Om dit te kunnen realiseren is het nodig te kijken wat in de literatuur over dit onderwerp reeds geschreven is. Daarom zullen in dit hoofdstuk eerst de definities van familiebedrijven en ondernemerspassie besproken worden waarop het verdere onderzoek gebaseerd is. Vervolgens wordt opgenomen wat in de bestaande wetenschappelijke literatuur reeds geschreven is over passie. Hierbij zal zowel ingegaan worden op de theorieën die reeds bestaan over passie als op de invloed van passie in de verschillende fases van ondernemerschap. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een verwacht model dat aan de hand van deze literatuurstudie werd opgesteld.

2.1. Definitie familiebedrijf

In de wetenschappelijke literatuur is geen 'algemeen gangbare' definitie te vinden over de term familiebedrijf. Chua, Chrisman en Sharma (1999) hebben in 250 artikels wel 21 verschillende definities teruggevonden voor het begrip 'familiebedrijf'. Alle auteurs zijn het er over eens dat een bedrijf waarin zowel het management als de eigendom bij de familie ligt, een familiebedrijf is. Er is echter discussie wanneer slechts een van deze twee criteria (eigendom en management) toebehoort aan de familie.

Tabel 4: Definities van familiebedrijven in de literatuur (Chua, Chrisman & Sharma, 1999)

Author(s)	Definition
Alcorn, 1982	A profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation . . . If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business (p. 230)
Babicky, 1987	Is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise (p. 25)
Barnes & Hershon, 1976	Controlling ownership is rested in the hands of an individual or members of a single family (p. 106)
Bernard, 1975	An enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)
Carsrud, 1994	Closely- held firm's ownership and policy making are dominated by members of an " emotional kinship group" (p. 40)

Churchill & Hatten, 1993	What is usually meant by family business... is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from the elder (p. 52)
Davis, 1983	Are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management (p. 47)
Davis & Tagiuri, 1985	A business in which two or more extended family members influence the direction of the business (quoted in Rothstein, 1992)
Donckels & Frohlich, 1991	If family members own at least 60 percent of the equity (p. 152)
Donnelley, 1964	When it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family (p. 94)
Dreux, 1990	Are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a degree of influence in organisational governance sufficient to substantially influence a compel action (p. 226)
Gallo & Sveen, 1991	A business where a single family owns the majority of stock and had total control (p. 181)
Handler, 1989	An organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board (p. 262)
Holland & Oliver, 1992	Any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family of families (p. 27)
Lansberg, Perrow & Rogolsky (1988)	A business in which members of a family have legal control over ownership (p. 2)
Leach, et al (1990)	A company in which more than 50 percent of the voting shares are controlled by one family, and/ or a single family group effectively controls the firm, and/ or a significant proportion of the firm's senior management is member from the same family (quoted by Astrachan, 1993, pp. 341- 342)
Lyman (1991)	The ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one other family member had either to be employed in the business or to help out on a regular basis even if not officially employed (p. 304)
Pratt & Davis, 1986	One in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights (chap. 3, p. 2)

Rosenblatt, DeMik, Anderson & Johnson, 1985	Any business in which majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are or at some point were directly involved in the business (pp. 4-5)
Stern, 1986	Owned and run by the members of one or two families (p. xxi)
Welsch, 1993	One in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owners are involved in the management process (p. 40)

In zijn onderzoek benadrukt Flören (2002) het belang van een algemene definitie. Daarom formuleert hij zelf een nieuwe definitie, en hoopt dat deze in vervolgonderzoek ook gebruikt zal worden. Deze definitie luidt als volgt:

" Een bedrijf is een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

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

Echter indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom hebben." (p. 11).

Toch mist deze definitie volgens mij nog een aspect, namelijk de droom om het bedrijf verder te zetten over verschillende generaties heen. Daarom zal ik in deze masterproef gebruik maken van de definitie die in het boek Family Business van Poza (2010) terug te vinden is, waarbij aan de volgende punten voldaan moet zijn:

- Controle van de eigendom;
- Invloed op de strategie door familieleden;
- Bekommeren over de familierelaties en
- De droom om het bedrijf verder te zetten over verschillende generaties heen (p. 6).

2.2. Definitie ondernemerspassie

In de titel van deze masterproef wordt het begrip ondernemerspassie vermeld. Met dit begrip wordt de passie bedoeld die ondernemers in hun werk leggen. Het doel van deze masterproef is dus het zoeken naar factoren die hierop een positieve of negatieve invloed hebben. De nadruk bij ondernemerspassie ligt op de positieve beleving van werk. Andere begrippen die ook gebruikt

worden om deze positieve beleving te definiëren zijn bevlogenheid, werkbetrokkenheid, passie voor het werk en werkpassie (De Witte, 2004).

Onderzoek van Maslach en Leiter (1997) stelt dat bevlogenheid het tegengestelde is van een burnout. Volgens hen wordt bevlogenheid dus gekarakteriseerd door energie, betrokkenheid en competentie, terwijl bij burnout begrippen als uitputting, distantie en het ervaren van gebrek aan competentie op het werk belangrijk zijn. Deze studie stelt dus dat iemand die laag scoort op de schalen voor een burnout, een hoge score heeft voor bevlogenheid.

Schaufeli en Bakker (2004) wijzen in hun onderzoek op de onvolledigheid van deze definitie. Volgens hen zijn deze twee begrippen niet perfect negatief gecorreleerd, aangezien iemand die geen burnout heeft daarom nog niet bevlogen is en een niet-bevlogen persoon hoeft ook niet opgebrand te zijn. Daarom verwijzen deze auteurs naar hun eerdere definitie uit Schaufeli en Bakker (2001) die luidt als volgt:

"Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken." (p. 245).

Quinn en Dutton (2005) wijdden hun onderzoek aan energie. Energie wordt omschreven als een affectieve ervaring die versterkend werkt. Mensen zullen situaties opnieuw opzoeken waarin zij in het verleden energie hebben ervaren en situaties vermijden waarin deze energie verminderde. Doordat energie een positieve invloed is, zullen mensen die hierop hoog scoren vlugger een positieve kijk hebben en verwachten dat er nog meer positieve gebeurtenissen zullen volgen.

Cross, Baker en Parker (2003) deden onderzoek naar de factoren die zorgen voor energie in organisaties. Hieruit bleek een verband te bestaan tussen de plaats in het energie-netwerk enerzijds en de prestaties anderzijds. 'Energizers' zullen vlugger hun ideeën in acties omzetten en anderen motiveren hierin mee te gaan. Deze mensen krijgen meer gedaan van de mensen rondom hen. Hun energie werkt aanstekelijk en zal anderen ook hogere levels van energie doen ervaren én anderen aantrekken die ook hoge energie-levels hebben. Naast de positieve gevolgen van energie op prestaties, blijkt energie ook een positieve invloed te hebben op het leervermogen van een organisatie.

Cardon, Wincent, Singh en Drnovsek (2009) zijn in een recente studie nagegaan in hoeverre ondernemerspassie al besproken is in de literatuur. Deze resultaten werden gebundeld in een tabel waarin gezocht werd naar overeenkomsten. Hieruit kwamen de volgende gelijkenissen naar boven: (1) passie is een intense positieve emotie, (2) dewelke meestal opportuniteiten, taken of activiteiten betreft die met de onderneming gerelateerd zijn en (3) een emotioneel effect heeft dat ondernemers stimuleert om obstakels te overwinnen en betrokken te blijven.

In een onderzoek van Cardon en Stevens (2009) wordt nagegaan in hoeverre ondernemerspassie verschilt van andere vormen van passie. Bij passie spreekt men van (positieve) gevoelens bij activiteiten waarin mensen tijd en energie investeren en die zij belangrijk vindt. Bij ondernemerspassie spreekt men van positieve en intense gevoelens voor activiteiten die geassocieerd zijn met rollen die betekenisvol zijn voor de eigen identiteit van de ondernemer.

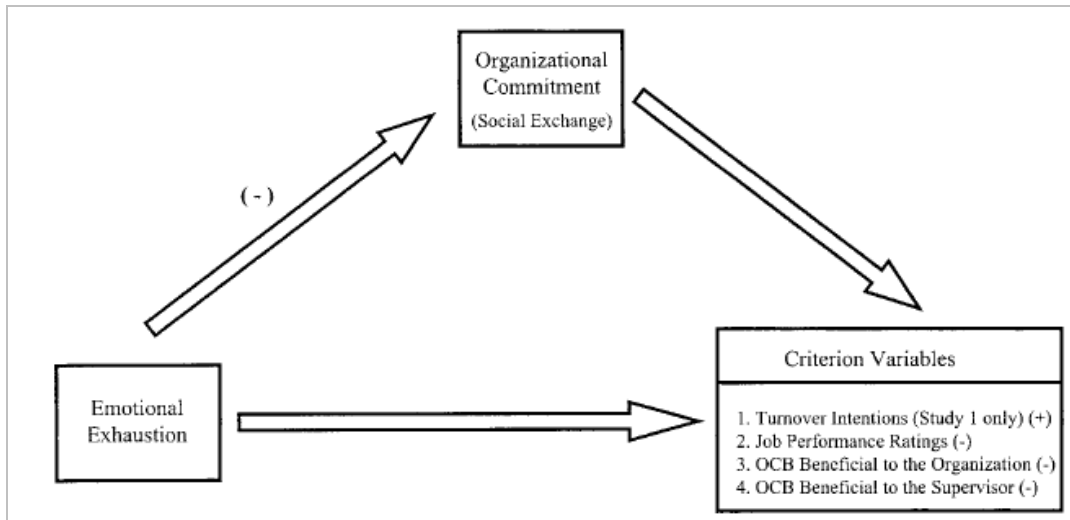
Het concept van ondernemerspassie wordt door Cardon en Stevens (2009) gedefinieerd als volgt:

"consciously accessible intense positive feelings experienced by engagement in entrepreneurial activities associated with roles that are meaningful and salient to the self-identity of the entrepreneur" (p. 2).

2.3. Theorieën over passie

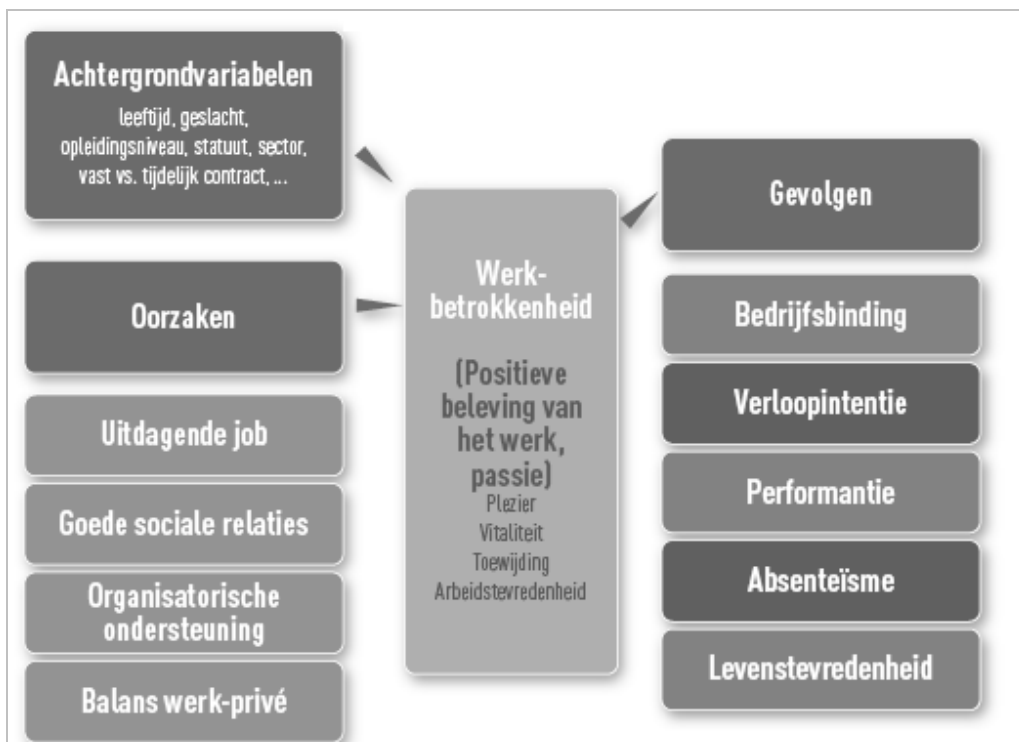
In het voorgaande zijn de begrippen ondernemerspassie en familiebedrijven besproken. Het doel van deze masterproef is de relatie tussen deze twee weer te geven. Met andere woorden, zorgt het familiale ondernemerschap er voor dat iemand met veel passie bezig is? Of heeft passie zijn invloeden op het ondernemerschap?

Passie is een fenomeen waarover pas recent onderzoeken zijn gevoerd en dan voornamelijk naar passie bij werknemers. In het verleden werd wel al gezocht naar de gevolgen van zijn tegenhangers, namelijk burnouts of emotionele afmatting. Hierbij kwam men tot het model dat getoond wordt in figuur 4. In dit model zien we dat emotionele afmatting bij werknemers zorgt voor hogere intenties om van werk te veranderen, de prestaties doet dalen en dat de houding tegenover de organisatie en de supervisor hierdoor negatiever wordt. Een variabele die een afremmende invloed kan hebben op de gevolgen van emotionele afmatting is de betrokkenheid.



Figuur 4: Invloed van emotionele afmatting op werk (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003)

In dit model wordt aangegeven dat werkbetrokkenheid van invloed is. De Witte (2004) is verder ingegaan op dit onderwerp. Hij heeft een model ontwikkeld waarin de oorzaken en gevolgen van werkbetrokkenheid worden onderzocht. Zoals in figuur 6 te zien is, wordt onder werkbetrokkenheid de positieve beleving van het werk verstaan. Ook in dit onderzoek ligt de nadruk op de werknemer en niet op de ondernemer.



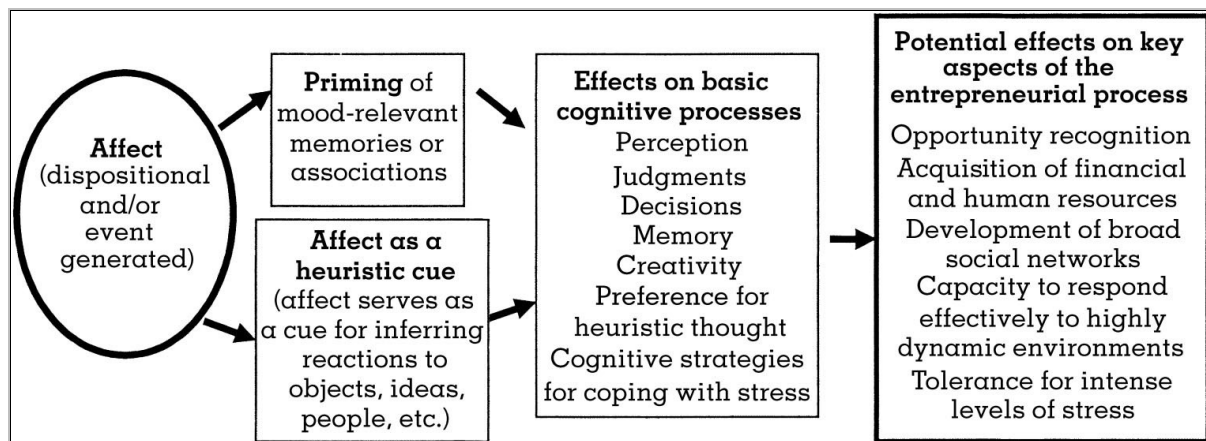
Figuur 5: Model Werkbetrokkenheid (De Witte, 2004)

In een studie van Schaufeli en Bakker (2004) worden gelijkaardige verbanden gezocht. Zij focussen zich echter op bevlogenheid en zijn dus op zoek gegaan naar de oorzaken en gevolgen hiervan. Als oorzaken halen zij factoren aan als hulpbronnen, motivatoren, werkbronnen en energiebronnen. Dit is echter een heel algemene omschrijving. Meer specifiek blijken de volgende werkkenmerken een positieve invloed te hebben op bevlogenheid: steun van collega's en leidinggevenden, feedback op prestaties, coaching door de leidinggevende, mogelijkheid het werk zelf te regelen, training en tot slot taakafwisseling. Andere factoren die een positieve invloed hebben op bevlogenheid zijn work-home interference en home-work interference. Hiermee wordt bedoeld dat mensen die positieve ervaringen van het werk naar huis nemen (of andersom) meer bevlogen zijn dan zij die dat niet doen. Andere positieve invloeden zijn de bevlogenheid van de partner en de mate waarin men hersteld is van het werk van de vorige dag.

Bevlogen zijn heeft heel wat gevolgen. Deze worden opgesplitst in positieve attitudes, positief organisatiegedrag en gezondheid. Onder positieve attitudes merken we dat bevlogenheid positief in relatie staat met arbeidssatisfactie, werkbetrokkenheid en een lager verloop. Bij het positieve organisatiegedrag zien we dat bevlogen personen meer initiatief tonen en een hogere leermotivatie hebben. Ook bemerken we proactief gedrag, minder absenteïsme en betere arbeidsprestaties. Tot slot blijkt ook dat bevlogenheid positief gerelateerd is met gezondheid. Bevlogen personen vertonen minder depressieve, stressgerelateerde en psychosomatische klachten (Schaufeli & Bakker, 2004).

Tot slot haalt deze studie ook nog aan dat bevlogenheid een collectief fenomeen is. Zo zullen contacten met andere bevlogen personen een positieve invloed hebben op de eigen bevlogenheid. Deze beïnvloeding gebeurt niet enkel tussen werknemers onderling, maar ook tussen leidinggevenden en medewerkers (Schaufeli & Bakker, 2004). Ook Quinn en Dutton (2005) bevestigden dat energie van de ene persoon op de andere overgedragen wordt. Diezelfde conclusies werden getrokken door Cardon (2008). Haar onderzoek toonde aan dat ondernemerspassie overgedragen wordt op de werknemers.

Uit onderzoeken in grote bedrijven is reeds gebleken dat gevoelens een invloed doen gelden op de cognitieve processen van werknemers. Het is niet onlogisch te verwachten dat deze invloeden verschillen tussen werknemers en zelfstandigen. Daarom heeft Baron (2008) de reeds bestaande theorie uitgebreid met de potentiële effecten op ondernemerschap. Deze uitbreiding is te zien in het theoretisch model in figuur 6.



Figuur 6: Theoretisch model over de rol van gevoelens op ondernemerschap (Baron, 2008)

In dit model kunnen we zien dat gevoelens wel degelijk een invloed hebben op de cognitieve processen. Dit hadden vorige onderzoeken bij werknemers reeds bewezen. De potentiële gevolgen die deze veranderingen in cognitieve processen kunnen hebben voor ondernemers zijn een betere herkenning van opportuniteiten, het verkrijgen van middelen (zowel financieel als humaan), het ontwikkelen van sociale netwerken, het eenvoudiger aanpassen aan dynamische omgevingen en een grotere tolerantie voor hoge stresslevels. Dit model is slechts een hypothese, het is dan ook onzeker dat deze potentiële effecten ook effectief zullen optreden.

Tot slot blijkt uit het werk van Stanley (2010) dat er verschillen zijn tussen familiale ondernemers en niet-familiale ondernemers. Vooral in de startfase worden keuzes enorm beïnvloed door emoties. Ook in het verdere verloop van de bedrijfsvoering blijven emoties een rol spelen in het beslissingsproces. In het onderzoek wordt aangehaald dat familiale ondernemers sommige emoties veel sterker ervaren dan hun niet-familiale collega's. Dit verschil kan een impact hebben op de strategische beslissingen. Verder blijkt uit dit onderzoek dat familiale ondernemers negatiever staan ten opzichte van risico's dan niet-familiale ondernemers of managers. Dit kan volgens het onderzoek verklaard worden doordat familiale ondernemers de rijkdommen van hun familie willen beschermen. Er wordt dus vaker dan bij niet-familiale ondernemers gedacht aan het vermijden van verliezen dan aan het maximaliseren van innovatie en winst. Deze verschillen in emoties kunnen dus ook leiden tot verschillen in passie.

2.4. Passie in de verschillende fases van ondernemerschap

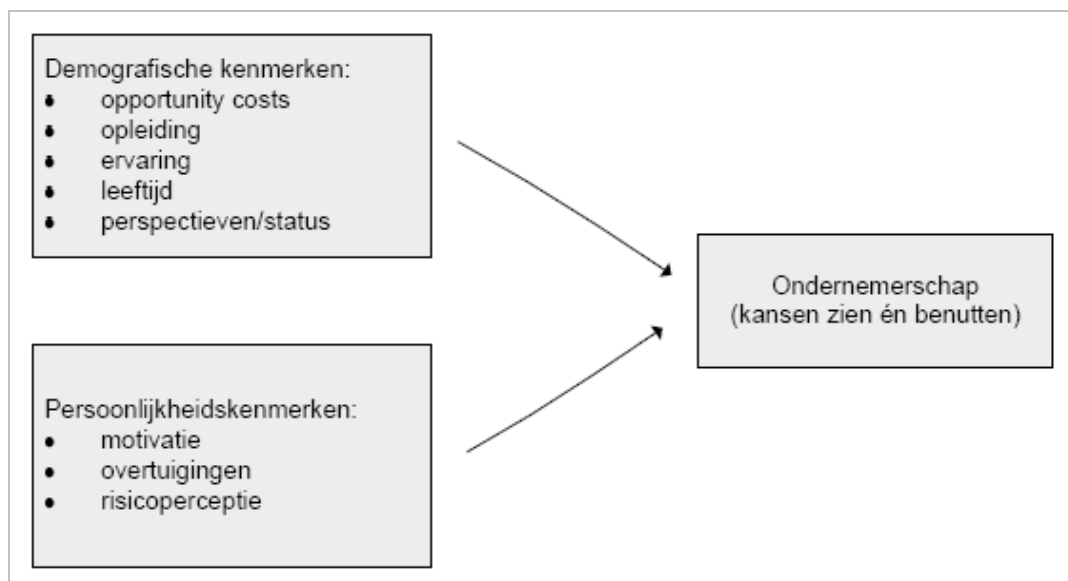
Passie is een positief en intens gevoel dat eerder op lange termijn gesitueerd moet worden. Toch zijn er ook emoties op de korte termijn die kunnen variëren qua intensiteit en valentie en zo de passie op dat moment zullen versterken of belemmeren (Cardon, 2008).

In dit onderdeel maak ik een onderscheid tussen de verschillende fases van ondernemerschap, namelijk de startfase, de carrière zelf en de stopfase. Onder de startfase worden zowel de periode voor het ondernemerschap beschouwd, met name die waarin men overweegt ondernemer te worden, als die waarin de eigen zaak effectief opgestart wordt of waarin men in de zaak instapt. De stopfase gaat in van zodra de ondernemer acties begint te ondernemen om het bedrijf over te laten, hetzij regelingen treffen over de opvolging, hetzij het bedrijf te koop zetten. Alles wat vervat zit tussen deze startfase en stopfase valt onder de benaming carrière.

We gaan hier vooral op zoek naar de verwachtingen die men koestert bij ondernemerschap, in hoeverre deze verwachtingen waargemaakt worden en met welke moeilijkheden men in deze fases van ondernemerschap geconfronteerd wordt.

2.4.1. Waarom wordt iemand ondernemer?

Uit onderzoek blijkt dat er een aantal factoren zijn die een invloed gaan hebben op ondernemerschap. Shane (in Brummelkamp, 2011) maakt hierbij de indeling die terug te vinden is in figuur 7. Hierbij wordt er van uit gegaan dat er zowel persoonlijkheidskenmerken zullen meespelen in de keuze ondernemer te worden als demografische kenmerken. Onder deze laatste zitten vervat: de opportuniteitskosten, opleiding, ervaring, leeftijd en perspectieven of status. De persoonlijkheidskenmerken worden onderverdeeld in motivatie, overtuigingen en risicoperceptie.



Figuur 7: Factoren die een invloed hebben op ondernemerschap (Brummelkamp, 2011)

Het model van Shane (Brummelkamp, 2011) haalt drie verschillende persoonlijkheidskenmerken aan die van belang kunnen zijn voor mogelijk ondernemerschap. Deze zullen hieronder beschreven worden aan de hand van extra literatuur. Gestart wordt met een onderzoek van Buyens, Crijns, Guiot en De Stobbeleir (2002) waarin een aantal karaktereigenschappen van ondernemers beschreven worden. Vervolgens wordt verder ingegaan op de persoonlijkheidskenmerken uit het schema in figuur 7.

In het onderzoek van Buyens, Crijns, Guiot en De Stobbeleir (2002) wordt aangehaald dat er bepaalde karaktereigenschappen meer voorkomen bij ondernemers dan bij andere personen van de bevolking. Deze karaktertrekken zijn achievement motivation, internal locus of control, risicobereidheid, 'tolerance of ambiguity', onafhankelijkheid en doorzettingsvermogen.

Onder achievement motivation wordt verstaan dat een ondernemer sterk gefocust is op het behalen van resultaten en steeds op zoek zal gaan naar uitdagingen. Een ondernemer legt zijn lat hoog en zal zichzelf ook constant proberen te verbeteren.

De tweede karaktertrek is internal locus of control. Hiermee wordt bedoeld dat ondernemers geloven dat zij zelf hun omgeving kunnen veranderen met hun daden. Zij geloven er dus niet in dat hun leven gecontroleerd wordt door externe factoren, maar door henzelf.

Een derde is een hoge risicobereidheid. Ondernemerschap en risico's gaan hand in hand. Het is algemeen geweten dat de kans op falen reëel is. Toch nemen de ondernemers berekende risico's. Ze zullen eerst proberen de risico's goed in te schatten om vervolgens acties te ondernemen om deze risico's zo goed mogelijk te overbruggen.

Verder is er de 'tolerance of ambiguity', waaronder verstaan kan worden dat ondernemers flexibel zijn. Ondernemers zijn bereid hun planning en besluiten te herzien wanneer blijkt dat hun doel op een andere manier bereikt kan worden.

Onafhankelijkheid is de voorlaatste karaktereigenschap in deze lijst. Zoals bij internal locus of control ook reeds werd aangehaald, zullen ondernemers eerder uitgaan van zichzelf dan van anderen. Ze hebben de drang om het lot in eigen handen te nemen en zullen hierdoor zo weinig mogelijk anderen betrekken.

Ten slotte bezit een ondernemer over heel wat doorzettingsvermogen. Ze laten zich niet snel ontmoedigen. Door deze karaktereigenschap slagen ze erin hinderpalen te overwinnen en steeds door te blijven gaan.

Deze zes karaktereigenschappen worden bij ondernemers in hogere mate vastgesteld dan bij anderen. Toch dient benadrukt te worden dat het bezitten van deze karaktereigenschappen geen indicator is voor het mogelijke ondernemerschap. Ondernemers kunnen dus over verschillende andere karaktertrekken beschikken of enkele van de bovenstaande missen. Anderzijds geldt ook dat het bezitten van deze karaktertrekken niet leidt tot ondernemerschap.

Het persoonlijkheidskenmerk 'risicobereidheid' wordt in deze karaktereigenschappen reeds aangehaald. Hierbij gaat men er van uit dat een ondernemer een grotere risicobereidheid heeft dan de gemiddelde mens. In de literatuur wordt gesproken over twee visies op risicobereidheid. De eerste is die van Alfred Marshall. Hij heeft het over het belang van algemene vaardigheden (die worden beïnvloed door intelligentie, ouderlijke achtergrond, opleiding en ervaring) en specifieke vaardigheden. Onder deze specifieke vaardigheden verstaat hij dan onder anderen het durven risico's nemen. Volgens zijn visie zijn deze vaardigheden groter bij ondernemers. Joseph Schumpeter verklaart het kunnen en willen ondernemen vanuit psychologische factoren. Volgens hem hebben ondernemers geen afwijkend risicoprofiel (Praag, 1997).

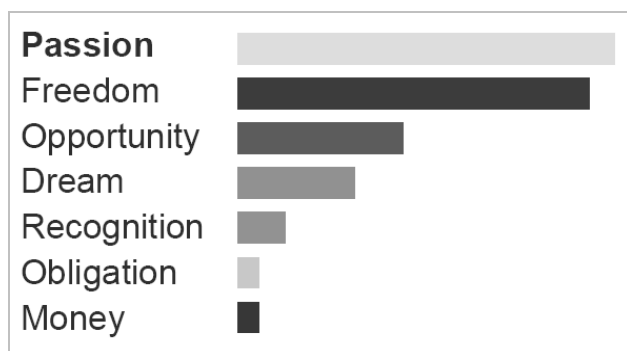
Zoals vele auteurs reeds aanhalen in hun werk, verschillen de motiveringsfactoren om ondernemer te worden van land tot land, onder andere afhankelijk van het inkomen en de werkgelegenheid. Daarom is het belangrijk in het achterhoofd te houden dat in deze literatuurstudie verschillende bronnen over verschillende landen gebruikt zijn. Het doel hiervan is dan ook vooral het vinden van verschillende mogelijke motivatoren, waardoor dan nagegaan kan worden in welke mate deze in Vlaanderen ook van belang zijn.

In het werk van Edelman, Brush, Manolova en Greene (2010) gaat men uit van de expectancy theory om de motivatie van ondernemers te verklaren. Deze theorie houdt in dat men gelooft dat wanneer men hard werkt, dit tot succes zal leiden. De gewenste resultaten zijn volgens deze studie factoren zoals zelfrealisatie, financieel succes, erkenning, de mogelijkheid tot innoveren, het zijn van een rolmodel en onafhankelijkheid.

Hessels en Van Gelderen (2008) bekijken drie elkaar uitsluitende redenen voor het opstarten van een zaak. De eerste reden om een zaak te beginnen is volgens hen noodzaak. Hieronder verstaat men dat er geen mogelijkheid is tot ander werk en zelf werk creëren dus de enige oplossing is. Een tweede reden is het onafhankelijkheidsmotief en een derde is het economische motief. Deze ondernemers vinden het vergroten van hun welvaart de belangrijkste reden voor het starten van een eigen zaak. Hoewel deze drie redenen elkaar uitsluiten, omvatten ze toch niet alle zelfstandigen. Hessels en Van Gelderen halen dan ook zelf aan dat er nog andere motieven zijn om zelfstandig te worden.

Door Chu, Benzing en McGee (2007) wordt gesproken over vier categorieën van motivatoren. Deze zijn extrinsieke motivatie, onafhankelijkheid/ autonomie, intrinsieke motivatie en family security. Onder extrinsieke motivatie verstaan we dat iemand veel belang hecht aan de economische aspecten van werk, waaronder inkomen, status en de arbeidsomstandigheden. Intrinsieke motivatie daarentegen focust op de inhoudelijke aspecten van het werk zoals zelfstandig kunnen werken, uitdagingen vinden in het werk en mogelijkheden krijgen om jezelf te ontplooiën (Van Ruysseveldt, De Witte & Smulders, 2009).

In een onderzoek van Thomann, Furer, Mottier & Feuillet (2004) werd aan 40 ondernemers gevraagd wat voor hen vandaag de dag een goede reden zou zijn om opnieuw een onderneming te starten. Hierbij kwam men tot de resultaten uit figuur 8. We zien dat zij passie bovenaan zetten, op de voet gevolgd door vrijheid.



Figuur 8: Redenen voor ondernemers om een nieuwe onderneming op te starten (Thomann, Furer, Mottier & Feuillet, 2004)

In vele studies worden de redenen om als zelfstandige te beginnen opgesomd of gerangschikt. Zoals hierboven reeds vermeld zijn er verschillen van land tot land en daarom geef ik hier de top 10 van motieven uit het project DIANE, omdat hierin enkel gegevens uit Vlaanderen werden gebruikt.

Tabel 5: Motieven om een eigen zaak of onderneming op te starten of over te nemen (Goffin & Van Haegendoren, 2003)

Motief	
1	Je eigen baas zijn
2	Zelfrealisatie
3	Mogelijkheid om je werk zelf te organiseren
4	De uitdaging om een eigen zaak op te richten
5	Het geloof in een bepaald product of dienst
6	Een opportuniteit die zich voordeed
7	Familiale redenen
8	De invloed van ouders, schoonouders, andere familie of vrienden
9	Weinig of beperkte doorgroeimogelijkheden in vorige job
10	Werkloos zijn

Een motief dat hier echter niet aangehaald wordt is het financiële. Uit deze tabel zou men dus kunnen afleiden dat Vlaamse ondernemers bij de opstart of overname van een zaak geen significante stijging van hun welvaart verwachten of dat ze dit alleszins geen beweegreden vinden om een zaak op te starten. Studies zoals die van Swierczek en Ha (2003), Chu, Benzing en McGee (2007), Hessels en Van Gelderen (2008), Edelman, Brush, Manolova en Greene (2010) en Benzing, Chu en Kara (2003) geven dit motief echter wel een hoge ranking.

Ook in het onderzoek van Buyens, Crijns, Guiot en De Stobbeleir (2002) komt deze financiële prikkel tevoorschijn. Door hen wordt een onderscheid gemaakt tussen positieve en negatieve prikkels. In tabel 6 worden deze positieve en negatieve prikkels opgesomd. Positieve prikkels kunnen geïnterpreteerd worden als een bewuste keuze om ondernemer te worden, bij negatieve prikkels kiest men voor de optie om ondernemer te worden 'bij gebrek aan beter'. Een positieve motivatie geniet uiteraard de voorkeur bij de keuze ondernemer te worden.

Tabel 6: Entrepreneurial triggers (Buyens, Crijns, Guiot & De Stobbeleir, 2002)

Positieve prikkel	Negatieve prikkel
<ul style="list-style-type: none">- Nieuwe start- Opportuniteit- Nieuwsgierigheid- Drang om het levenslot te verbeteren- Nu - of - nooit gevoel- Financiële meevaller- Bewuste zoektocht- Ambitie	<ul style="list-style-type: none">- Overleven- Ontevreden met huidige job- Ontslag- Bedrijf in moeilijkheden- Echtscheiding- Overlijden- Wraak

In dit onderzoek worden de motieven om tot het ondernemerschap over te gaan van Vlaamse starters besproken. Het belangrijkste motief om ondernemer te worden blijkt uit dit onderzoek ontevredenheid te zijn. Voor 46% van de bevrageden bleek ontevredenheid over de vorige werksituatie de stimulans om zich professioneel te heroriënteren. Als tweede motief wordt onafhankelijkheid aangehaald (45%). Onder onafhankelijkheid wordt verstaan dat men zowel vrijheid wil op organisatorisch vlak als dat men de vrijheid wil om zelf de job in te vullen. Ongeveer een op drie bevrageden (31%) maakt melding van een voorgedane opportuniteit. Hieronder worden onder andere financiële meevallers gerekend, maar ook aanbiedingen van derden en het zien van 'het gat in de markt'. Een voorlaatste drijfveer is het financiële aspect van ondernemerschap. Zo'n 21% haalt aan te verwachten dat met ondernemerschap meer verdiend kan worden. Tot slot is de laatste motivator 'iets willen creëren'. 18% haalt aan dat men het belangrijk vindt iets van zichzelf opgebouwd te hebben.

De demografische kenmerken uit figuur 7 zijn opportuniteitskosten, opleiding, ervaring, leeftijd en perspectieven of status (Brummelkamp, 2011). Deze zullen hier nog verder uitgebreid of aangevuld worden door andere onderzoeken uit de wetenschappelijke literatuur.

Onderzoek van Weber en Schaper (2004) maakt een onderscheid tussen 'jonge' en 'oude' starters. In hun onderzoek halen zij aan dat heel wat mensen pas op latere leeftijd de stap maken tot het zelfstandig ondernemerschap. Men gaat er in dit onderzoek van uit dat de zogenaamde 'grey entrepreneurs' enkele voor- en nadelen hebben ten opzichte van hun jongere tegenhangers.

Een eerste voordeel is dat oudere ondernemers meer ervaring hebben, zowel op technisch vlak als op dat van management en kennis van de vroegere industrie. Een tweede voordeel is dat deze mensen meestal over betere netwerken beschikken en tot slot hebben ze ook een betere financiële positie.

De nadelen zijn dan weer dat ze vaak over een minder goede gezondheid beschikken, een lager opleidingsniveau hebben en er in hun omgeving vooral oudere mensen voorkomen waardoor ze minder in aanraking komen met vernieuwende ideeën. Ook loopt hun familiale levensloop niet gelijk met die van het bedrijf. Voor oudere mensen zijn er minder kansen op de gewone arbeidsmarkt, waardoor het starten als zelfstandige vaak een van de enige mogelijkheden is om aan de slag te blijven.

De tot nog toe aangehaalde motieven zijn vooral van toepassing op de (potentiële) ondernemer zelf. Flören en Zwartendijk (2004) halen echter aan dat de motivatie niet enkel gezocht moet worden bij de ondernemer, maar ook bij de bedrijfsfamilie in het geheel. De familiecultuur kan ondernemerschap namelijk enorm stimuleren. Vaak zet de familie een zekere druk op het familielid om ondernemer te worden, opdat de toekomst van het familiebedrijf verzekerd wordt. Verder blijkt ook dat wanneer men ondernemerschap met de paplepel heeft meegekregen, men vlugger gemotiveerd is om zelf ondernemer te worden. De onderzoeken van Kirkwood (2007) en Goffin en Van Haegendoren (2003) bevestigen deze conclusies.

Delmar en Davidsson (2000) halen in hun studie ook het opleidingsniveau en eerdere werkervaring aan als reden om zelfstandige te worden. Hieruit blijkt dat werklozen en mensen met eerdere ervaringen als zelfstandige het grootste deel uitmaken van de zelfstandigenpopulatie. Het opleidingsniveau van deze mensen is veeleer laag en gemiddeld. Mensen met een hoog opleidingsniveau zetten de stap naar zelfstandigheid dus niet zo vlug.

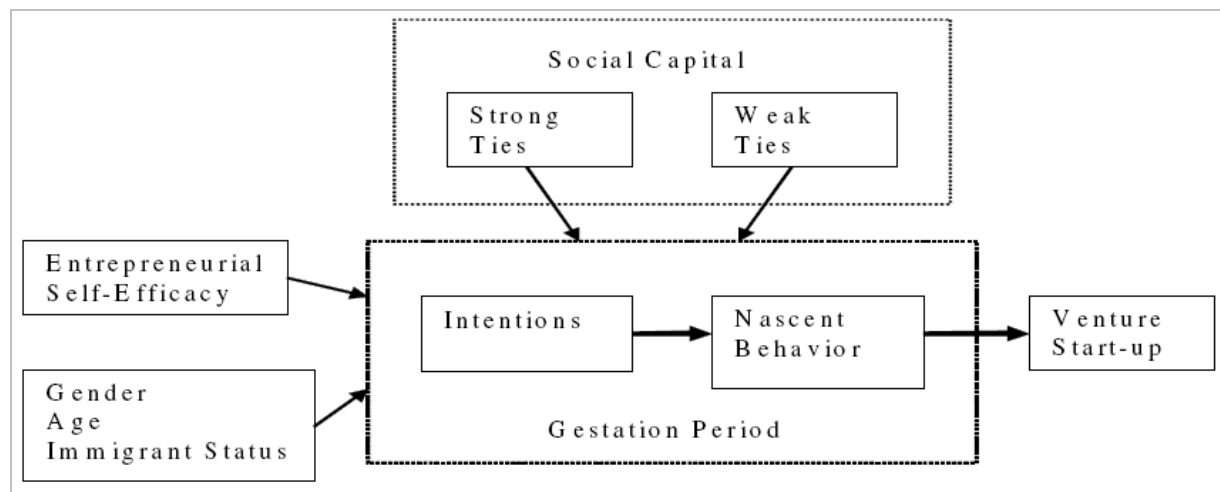
Onderzoek van Bruce en Schuetze (2004) geeft nog een andere externe (de)motivator aan, namelijk de belastingen. Zij halen aan dat het belastingssysteem ervoor kan zorgen dat mensen richting zelfstandigheid gedreven worden, of hen juist ontmoedigt dit te doen. Zo blijkt dat een hogere marginale belastingvoet ontmoedigend werkt, terwijl men bij een hogere gemiddelde belastingvoet wel vlugger de stap zet om zelfstandige te worden. Deze onderzoekers stellen dan ook dat de maatregelen van de overheid dus hun invloed hebben op de beslissing om te gaan ondernemen. Als motiverende factor halen ze aan dat het voor ondernemers gemakkelijker is belastingen te vermijden. Een voorbeeld vinden we terug in de media, waarin een discussie gaat over het mogelijk misbruiken van ondernemers van de belastingaftrek op bijvoorbeeld restaurantkosten.

McMullen, Bagby en Palich (2008) zijn in hun onderzoek nog dieper ingegaan op de invloed van het overheidsbeleid op ondernemerschap. De factoren die van invloed bleken, zijn de volgende: fiscale vrijheid, monetaire vrijheid, arbeidsmarktvrijheid en eigendomsrechten. Bij de eerste drie merken we dat wanneer er veel vrijheid wordt gegeven door de overheid, dit een positieve invloed heeft op het ondernemerschap. Er zullen dus meer mensen kiezen voor een carrière als ondernemer wanneer er weinig belastingen geheven worden, er weinig inflatie is en als lonen en prijzen vrij

gekozen kunnen worden. Bij de eigendomsrechten merkt men dat vooral ondernemers die vanuit een innovatiemotief voor ondernemerschap kiezen hieraan belang hechten. Zij zullen vlugger de stap naar ondernemerschap zetten wanneer de overheid een positief standpunt inneemt tegenover private eigendom en er een goede bescherming is van deze eigendomsrechten.

Deze redenering kunnen we ook terugvinden in het werk van Buyens, Crijns, Guiot en De Stobbeleir (2002). Hierin vertrekt men vanuit het idee dat het opstarten van een onderneming een dynamisch proces is dat bestaat uit een wisselwerking van diverse factoren. Deze kunnen onderverdeeld worden in factoren op het micro- niveau en factoren op het macro- niveau. Op het micro- niveau zijn dit het karakter, de persoonlijke levenservaring en de directe omgeving. Op macro- niveau spreken we van het ondernemingsklimaat. Over het algemeen blijkt dat ondernemers dit ondernemingsklimaat in Vlaanderen als slecht omschrijven. De grootste negatieve punten zijn de zware sociale lasten, kapitaalschaarste, rechtsonzekerheid, overregulering en een overdreven administratieve rompslomp. De positieve punten die aangehaald worden over het ondernemingsklimaat in Vlaanderen zijn de goede fysieke infrastructuur en de markttoegankelijkheid.

In een onderzoek van Sequeira, Mueller en McGee (2007) wordt een schema opgesteld dat de invloeden bij het opstarten van een zaak in kaart brengt. Dit schema is terug te vinden in figuur 9.



Figuur 9: Invloeden op de intenties en het gedrag om een eigen bedrijf te starten (Sequeira, Mueller & McGee, 2007)

In dit model wordt er van uit gegaan dat drie factoren een invloed zullen hebben op de intenties om een bedrijf op te starten en het gedrag dat hiermee samengaat. Een eerste beïnvloedende factor zijn de persoonskenmerken van de potentiële ondernemer. Als tweede wordt 'entrepreneurial self-efficacy' genoemd. Hieronder verstaat men het geloof ik zijn eigen mogelijkheden om de eigen doelen succesvol te bereiken als een resultaat van de eigen acties. Een

derde invloed is terug te vinden bij het sociaal kapitaal. Hier wordt de onderverdeling gemaakt tussen sterke banden en zwakke banden. Onder sterke banden worden familieleden en vrienden gerekend. Zij zullen zowel op het gebied van (emotionele) steun als van kennis, ervaring en vaardigheden het ondernemersgedrag beïnvloeden. De personen die geklasseerd kunnen worden onder de zwakke banden zijn mensen waarmee geen affectief engagement wordt aangegaan, maar eerder de formele relaties zoals die met zakencontacten, bankieren, de gemeenschap, en dergelijke. Bij deze zwakke banden gaat men er van uit dat zij alleen invloed kunnen hebben door het aanbieden van kennis, vaardigheden en ervaring. Volgens dit model gaat hun (emotionele) steun geen invloed hebben op het ondernemend gedrag.

Deze drie categorieën gaan een invloed uitoefenen op de intenties om ondernemer te worden en op het gedrag. Wanneer de invloeden voldoende sterk zijn zal dan uiteindelijk overgegaan worden tot het opstarten van een onderneming.

Tot slot blijkt dat het begrip 'ondernemer' bij de Vlaamse bevolking een negatieve connotatie zou hebben. Ook dit zou een reden kunnen zijn die de toekomstige ondernemer doet twijfelen aan zijn keuze (Buyens, Crijns, Guiot & De Stobbeleir, 2002).

2.4.2. Wat (de)motiveert een ondernemer tijdens zijn carrière?

In de wetenschappelijke literatuur is reeds veel informatie te vinden over de motieven om een zaak te starten of over te nemen. Informatie over de volgende fases, hier carrière en stopfase genoemd, is echter zeer schaars.

Uit het onderzoek van het Goffin en Van Haegendoren (2003) blijkt dat ondernemers het risico bij de opstart van hun bedrijf als een eerste probleem beschouwen. Vooral jongere ondernemers laten zich hier het meest door beïnvloeden. Deze angst voor risico kan gevolgen hebben bij de keuze van de vennootschapsvorm, het betrekken van anderen, de hoogte van het opstartkapitaal, enzovoort.

Uit ditzelfde onderzoek (Goffin & Van Haegendoren, 2003) komt tevoorschijn dat ook de combinatie werk – gezin een probleempunt is. Uit de enquête die hierin afgenomen is, blijkt dat 28% van de respondenten een probleem had met deze combinatie tijdens de opstartfase. Bij de personen die hierover klaagden, waren de vrouwen in de meerderheid.

Ook het statuut van zelfstandige wordt in dit onderzoek (Goffin & Van Haegendoren, 2003) als negatief ervaren. Zo antwoordde ongeveer 30% van de respondenten dat zij een probleem hadden met dit statuut. Hiermee worden de verschillen in regeling in verband met pensioenen,

kinderbijslag, arbeidsongeschiktheid, enzovoort bedoeld. Ook het teveel aan administratie wordt door 45% van de respondenten als een probleem beschouwd.

Onderzoek van Buyens, Crijns, Guiot en De Stobbeleir (2002) haalt eveneens deze punten aan. Als factoren die het verder uitbouwen van de onderneming bemoeilijken benoemen zij de moeilijke financiering, een teveel aan administratie, wanbetalers en een gebrek aan goed opgeleid personeel. In dit onderzoek komen ook enkele faciliterende factoren aan het licht, namelijk bijscholingen, netwerkrelaties en de aanwezigheid van ondernemerstalent in de familie- en vriendenkring.

In de media spreekt men niet enkel over onvoldoende opgeleid personeel, maar ook over onvoldoende gemotiveerde werknemers. In een artikel in Het belang van Limburg van 19 november haalt men dit probleem aan met de titel 'Help, onze jonge mensen willen niet meer werken' (Donckier, 2010). In dit artikel haalt men aan dat de kloof tussen een werkloosheidsuitkering en een loon vaak te klein is, waardoor sommige werklozen gewoon geen werk meer gaan zoeken. Ook haalt het artikel aan dat heel veel bedrijven wel nieuwe werknemers zoeken maar gewoon niet vinden. Men zegt hierbij dat jongeren hun rechten wel kennen, maar vaak hun plichten (zoals inzet, motivatie, flexibiliteit, enzovoort) dreigen te vergeten. In dit artikel besluit men door te zeggen dat men moet werken aan de werkloosheidsval én aan de attitudeproblemen van de jongeren.

Niet enkel moet de samenwerking tussen ondernemer en personeel vlot verlopen, ook de samenwerking tussen ondernemers is van vitaal belang. Om succesvol te kunnen samenwerken moet aan 2 voorwaarden voldaan zijn. De eerste voorwaarde is vertrouwen. Ondernemers zullen pas met iemand willen samenwerken wanneer ze deze persoon vertrouwen. De andere voorwaarde is het economisch belang van de samenwerking. Een bedrijfsleider zal pas willen samenwerken wanneer verondersteld wordt dat het eigen bedrijf hier baat bij heeft. Enkele motieven om samen te werken zijn meer innovatiemogelijkheden, toegang tot kennis en samen leren, een snellere ontwikkeling, het delen van investeringen en risico's en markttoegang en -afbakening. Een ondernemer zal dus pas gaan samenwerken wanneer zijn concurrentiepositie hierdoor beter wordt dan bij niet- samenwerken het geval zou zijn (Klein Woolthuis & Nooteboom, 2003).

Verder is in de literatuur ook een studie terug te vinden over de problemen die Turkse ondernemers ondervinden. Hierbij komt men tot de rangschikking die weergegeven is in tabel 7. Uiteraard dient de opmerking gemaakt te worden dat enkele van de resultaten bij Turkse ondernemers waarschijnlijk niet relevant zullen zijn voor Vlaamse ondernemers. Toch vinden we in deze tabel ook enkele punten die in de het hiervoor besproken project niet vermeld werden en die mogelijk toch ook van invloed kunnen zijn op onze ondernemers.

Tabel 7: Problemen ondervonden door Turkse KMO's (Benzing, Chu & Kara, 2009)

	Probleem
1	Complex/ Verwarrend belastingsstructuur
2	Onbetrouwbare werknemers
3	Onmogelijkheid om een nauwkeurige boekhouding bij te houden
4	Zwakke economie
5	Slechte wegen/ transport
6	Te veel concurrentie
7	Elektriciteitsproblemen
8	Gebrek aan marketingtraining
9	Complex registratieproces
10	Gebrek aan managementtraining
11	Te veel regulering door de overheid
12	Onmogelijkheid lange termijn kapitaal te verkrijgen
13	Onmogelijkheid korte termijn kapitaal te verkrijgen
14	Beperkte parkeermogelijkheden
15	Onveilige locatie

Veel van de punten die hierboven vermeld werden, zijn gerelateerd aan de overheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Vlaamse ondernemers bekommerd zijn over de politieke situatie in ons land. Zo vinden we in de media terug dat zelfstandigen een staats hervorming prioritair vonden bij de afgelopen verkiezingen (ED, 2010). Ook de artikels 'Vlaamse en Nederlandse KMO's vragen ruimte om te ondernemen' (LS, 2010) en 'Bedrijven willen meer contact met de politiek' (YL, 2010), tonen deze relatie tussen ondernemen en politiek.

We zien dus dat deze onderzoeken en de media vooral de negatieve aspecten van ondernemerschap aanhalen. Toch zijn er heel wat ondernemers die hun bedrijf dag na dag verder zetten en dit hun hele carrière lang. Er zullen dus ook positieve aspecten moeten zijn aan het ondernemerschap en het zijn vooral deze aspecten die in deze masterproef verder onderzocht zullen worden.

2.4.3. Waarom stopt een ondernemer (nog niet) met werken?

Elke ondernemer komt op een punt waarop hij moet stoppen met ondernemen. De redenen hiervoor kunnen echter zeer verschillend zijn. Toch vond ik in de literatuur geen enkele studie die de redenen om te stoppen bespreekt. Daarom ben ik in andere bronnen op zoek gegaan naar factoren die een aanleiding kunnen zijn om te stoppen met werken of om juist langer door te werken.

Een aspect dat benadrukt wordt in de definitie van familiebedrijven, is de wens het bedrijf in de familie te houden. Schwass (2009) is in zijn onderzoek daarom de redenen nagegaan om het bedrijf in de familie te houden. De top vijf hiervan is weergegeven in figuur 10. Passie komt hier ook in voor, namelijk op de derde plaats.

1. Independence
2. Entrepreneurial spirit
3. Passion for the business
4. Source of income
5. Jobs for the family

Figuur 10: Redenen om het bedrijf in de familie te houden (Schwass, 2009)

Een ondernemer kan dan wel de wens hebben zijn onderneming in de familie te houden, om dit ook effectief te verwezenlijken heeft hij een opvolger nodig. De opvolgingsproblematiek is dan ook een probleem dat in familiebedrijven sterk naar voren komt. In deze masterproef is deze problematiek zeer relevant, aangezien de opvolging in familiebedrijven nog een stuk gecompliceerder is dan die in niet- familiale bedrijven. Een bekwame opvolger kan dus een reden zijn om zelf te stoppen als ondernemer. Anderzijds kan het ook voorkomen dat nog geen geschikte opvolger gevonden is of dat deze persoon nog niet klaar is voor zijn functie. Dit zou dan een reden kunnen zijn voor de ondernemer om nog een tijdje verder te werken (Poza, 2010).

Of de opvolging al dan niet succesvol verloopt, hangt grotendeels ook af van de exit- stijl van de uittredende CEO. In tabel 8 worden de verschillende exit- stijlen op een rijtje gezet en wordt hierbij telkens een korte beschrijving gegeven van wat deze stijl juist inhoudt.

Wanneer we deze exitstijlen bestuderen, merken we dat sommige ondernemers hun rol van CEO met veel tegenzin opgeven, terwijl het bij anderen een goed voorbereide overdracht is waarbij de oude CEO de nieuwe zo goed mogelijk helpt. De ene ondernemer vindt zichzelf onmisbaar, de andere ziet het potentieel van de toekomstige generaties. Sommige ondernemers stoppen op jonge leeftijd om een andere onderneming op te starten, anderen stellen het vertrek uit tot ze de pensioengerechtigde leeftijd (ver) voorbij zijn (Poza, 2010). Hieruit kunnen we dus afleiden dat de verschillende ondernemers ook verschillende motieven hebben om te stoppen.

Tabel 8: Exit- stijlen (Poza, 2010)

Exit- stijl	Beschrijving
Monarch	Een monarch ziet zichzelf als onmisbaar in het bedrijf. Hij zal zijn functie van CEO niet opgeven, tenzij hij hiertoe gedwongen wordt. Iemand met deze exit stijl kan zich niet neerleggen bij de gedachte dat iemand anders zijn plaats zal innemen en zal dus ook alles ondernemen om dit niet te laten gebeuren. Wanneer de monarch dan toch een stap opzij doet, zal er chaos heersen. De monarch vindt dat niemand zo goed kan zijn als hij, dus de opvolger zal ook nooit 'klaar' zijn voor zijn taak.
Generaal	De generaal verlaat het bedrijf met de hoop ooit terug te komen. Zijn pensioen is dus nooit voor lang. Iemand met deze exit stijl hoopt dat zijn opvolger fouten zal maken en dat hij daardoor het bedrijf terug 'uit de nood zal moeten redden'.
Ambassadeur	De ambassadeur geeft anderen de kans om te leren en zal hen in dit proces ook begeleiden. Tijdens dit leerproces van de opvolger(s) blijft hij wel zijn taken uitvoeren. Hij zal zijn functie als CEO overdragen aan de opvolger wanneer deze daar klaar voor is.
Gouverneur	De gouverneur sluit nauw aan bij de beschrijving van de ambassadeur, met als verschil dat de datum van opstappen gekend is. Er is dus een termijn gezet op het leiderschap van deze persoon. In deze termijn zal hij zijn opvolger opleiden.
Inventor	De inventor stapt uit het bedrijf om een ander bedrijf op te starten. Hij blijft wel ter beschikking voor raad en dergelijke.
Transition czar	De transition czar zorgt voor een actief leiderschap tijdens het opvolgingsproces. Deze exitstijl komt meestal voor wanneer de opvolgers nog te jong of onervaren zijn voor de functie van CEO.

Bij de problemen die ondervonden worden door ondernemers, werd reeds gesproken over het statuut van de ondernemer (Goffin & Van Haegendoren, 2003) en ook in deze toetsinglijst komt de financiële situatie opnieuw voor. Een onderdeel hiervan is het pensioen, een factor die enorm verschilt van persoon tot persoon. Algemeen is geweten dat zelfstandigen minder pensioengelden ontvangen dan loontrekkenden en ambtenaren. In een dossier van Netto over de vier pensioenpijlers (Renard, 2009) vinden we de volgende cijfergegevens terug:

"In 2008 ontving een gepensioneerd maandelijks gemiddeld:

- 870 euro (mannelijke zelfstandige, slechts 495 euro voor een vrouw)
- 1.070 euro (loontrekkende)
- 1.900 euro (ambtenaar)".

In dit dossier vinden we een verwijzing terug naar de website van de Rijksdienst voor Pensioenen waarop iedereen zijn pensioen kan berekenen. Verder kunnen ook de jaarlijkse statistieken op deze website geraadpleegd worden. Hierin werden de gegevens teruggevonden die in tabel 9 en 10 worden weergegeven.

Tabel 9: Zuivere loopbaan werknemer: aantal pensioengerechtigden en maandelijkse uitgave (in €) betaald in België per gewest (Rijksdienst voor Pensioenen, 2010)

Gewest	<i>Totaal</i>	
	Aantal	Bedrag
Totaal	913.070	1.068.174.546,71
Brussels hoofd. Gew.	75.365	81.776.632,37
<i>Mannen</i>	30.871	37.899.539,79
<i>Vrouwen</i>	44.494	43.877.092,58
Vlaams Gewest	556.025	660.529.677,21
<i>Mannen</i>	276.625	386.519.747,01
<i>Vrouwen</i>	279.400	274.009.930,20
Waals Gewest	281.680	325.868.237,13
<i>Mannen</i>	124.558	167.431.313,33
<i>Vrouwen</i>	157.122	158.436.923,80

In deze tabel 9 worden de werknemers met een zuivere loopbaan besproken. Wanneer we deze gegevens bekijken merken we dat er in het Vlaams gewest veel meer gepensioneerde ondernemers zijn dan in het Waals- en Brussels hoofdstedelijk gewest. Wanneer we berekenen welk bedrag gemiddeld per werknemer uitgekeerd wordt, zien we dat dit ongeveer 1.170 euro is. Aangezien deze masterproef voornamelijk gaat over Vlaanderen, gaan we het verschil tussen mannen en vrouwen voor Vlaanderen even bekijken. Hierbij bemerken we dat het aantal mannelijke en vrouwelijke pensioengerechtigde werknemers ongeveer gelijk is, maar dat mannen meer pensioen krijgen dan de vrouwen. Mannelijke werknemers krijgen gemiddeld 1.397 euro pensioen, terwijl dit gemiddelde bij vrouwen op 981 euro ligt.

In het dossier van Netto (Renard, 2009) bleek dat zelfstandigen een pak minder pensioen ontvangen dan loontrekkenden. Daarom worden ook de gegevens van de Rijksdienst voor Pensioenen voor de zelfstandigen in tabel 10 weergegeven en vervolgens besproken.

Tabel 10: Zuivere loopbaan zelfstandige: aantal pensioengerechtigden en maandelijkse uitgave (in €) betaald in België per gewest (Rijksdienst voor Pensioenen, 2010)

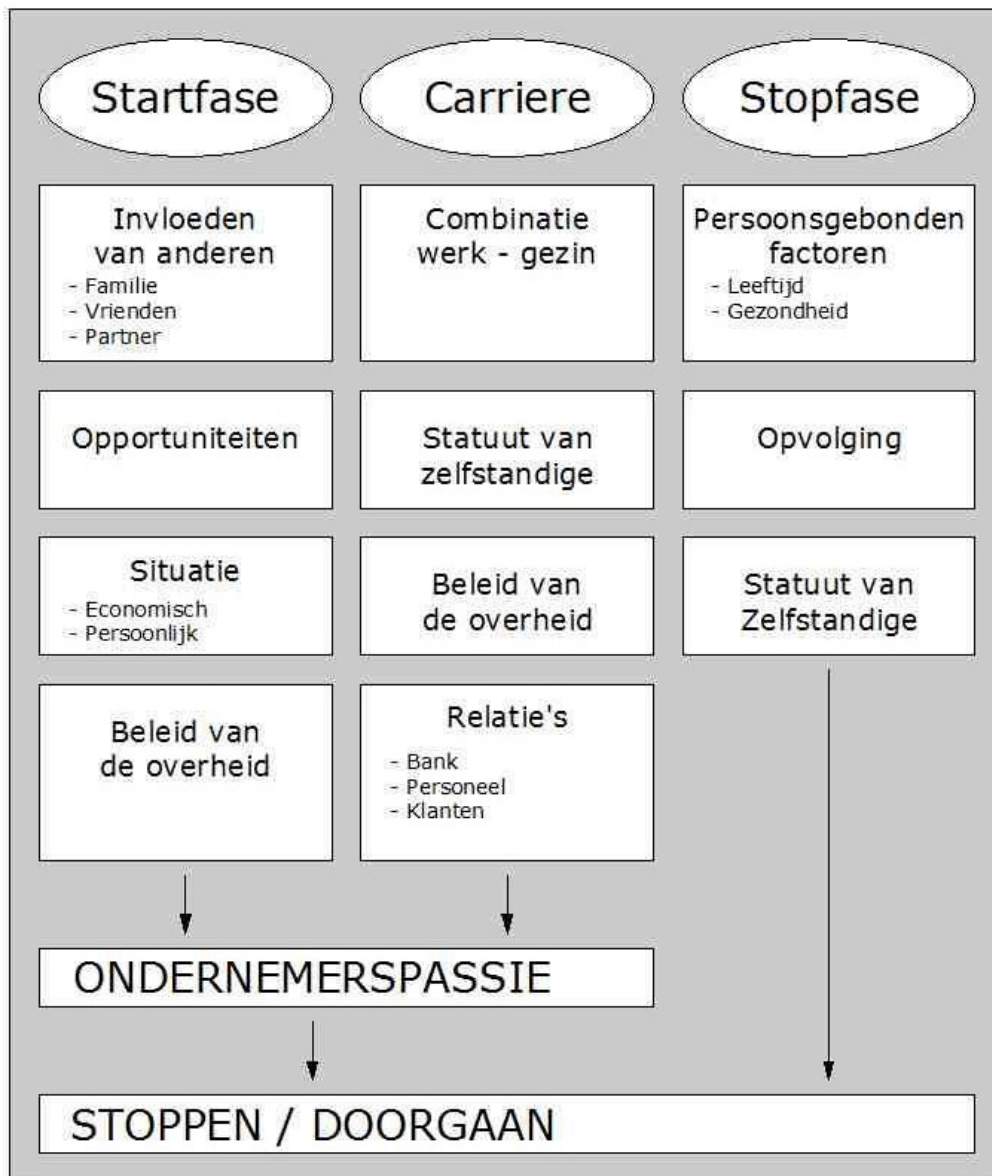
Gewest	<i>Totaal</i>	
	Aantal	Bedrag
Totaal	105.624	82.882.821,94
Brussels hoofd. Gew.	3.865	2.516.731,79
<i>Mannen</i>	1.876	1.431.382,51
<i>Vrouwen</i>	1.989	1.085.349,28
Vlaams Gewest	73.106	57.461.909,01
<i>Mannen</i>	37.467	35.118.535,28
<i>Vrouwen</i>	35.639	22.343.373,73
Waals Gewest	28.653	22.904.181,14
<i>Mannen</i>	13.484	13.026.743,82
<i>Vrouwen</i>	15.169	9.877.437,32

Ook hier blijkt dat het Vlaams gewest het grootste aantal vertegenwoordigt. Bijna 3 op 4 van zelfstandige pensioentrekkenden zijn Vlamingen. Het gemiddelde bedrag aan pensioenen ligt bij de zelfstandigen wel een pak lager: 785 euro ten opzichte van 1170 euro bij de werknemers. Ook hier bemerken we weer een verschil tussen mannen en vrouwen. De mannelijke Vlaamse zelfstandigen kregen gemiddeld 937 euro pensioen, terwijl de vrouwen tevreden moesten zijn met 627 euro. We bemerken dus dat deze cijfers verschillen met de uitkomsten uit het dossier van Netto. Dit kan verklaard worden door het feit dat we hier enkel de werknemers en zelfstandigen hebben bestudeerd met een 'zuivere' loopbaan. Wanneer we ook rekening zouden houden met de gemengde loopbanen zouden deze cijfers wel bekomen worden.

Ook in de media komt deze problematiek aan bod. Zo verscheen op maandag 22 november 2010 een artikel in Het belang van Limburg met de titel '66.741 zelfstandigen kunnen niet met pensioen' (KoVe, 2010). Hierin haalt men aan dat ongeveer een kwart van de Belgische ondernemers een wettelijk pensioen heeft dat lager ligt dan 500 euro per maand. Een gevolg hiervan is dat ongeveer 7 procent van de Belgische ondernemers, wat overeenkomt met de 66.741 personen uit de titel, na zijn 65^{ste} aan de slag blijft, terwijl dit bij de werknemers slechts 0,7 procent is. Een klein deel hiervan kan verklaard worden door passie, maar voor het merendeel weegt de financiële situatie zwaarder door en doet men dus uit pure financiële noodzaak nog enkele jaren door. De conclusie die hierbij geformuleerd wordt door Christine Mattheeuws (woordvoester van NSZ), is dat een hoger wettelijk pensioen een prioriteit moet zijn voor de nieuwe regering.

2.4.4. Verwachte model na literatuurstudie

De bedoeling van deze masterproef is na te gaan in welke mate bepaalde aspecten van het ondernemerschap hun invloed hebben op ondernemerspassie en daaropvolgend op de beslissing al dan niet te stoppen met werken of ondernemen. Daarom heb ik aan de hand van de informatie uit de literatuur een schema opgesteld waarin mijn verwachtingen besproken worden. Figuur 11 is hiervan het resultaat.



Figuur 11: Verwachte model (eigen werk)

Zoals in deze figuur te zien is wordt verwacht dat vooral de startfase en de carrière een invloed zullen hebben op ondernemerspassie. Eens een ondernemer zich in de stopfase bevindt verwacht ik dat de verschillende factoren enkel nog het al dan niet stoppen zullen beïnvloeden en veel minder belang zal worden gehecht aan de ondernemerspassie. Deze veronderstelling werd door mezelf gemaakt aangezien in de literatuur geen vermeldingen waren van passie in deze fase. In dit model ga ik er dus van uit dat de passie beïnvloed wordt door factoren van het ondernemerschap. Ook bij de keuze van de andere invloeden moest een beroep gedaan worden op mijn eigen intuïtie om te beslissen welke factoren al dan niet in het model opgenomen zouden worden.

Bij dit verwachte model kunnen een aantal proposities worden geformuleerd. Deze zijn opgenomen in tabel 11. In het praktijkonderzoek zal bestudeerd worden of deze proposities bevestigd of ontkracht worden door de ondernemers en/of de vertegenwoordigers van werkgeversorganisatie.

Tabel 11: Proposities bij verwachte model (eigen werk)

Proposities	
1	De invloed van anderen in de startfase zal een invloed hebben op de ondernemerspassie
2	Opportunities zullen een invloed hebben op de beslissing ondernemer te worden en de ondernemerspassie mogelijk aanwakkeren
3	De situatie waarin de potentiële ondernemer zich bevindt in de startfase zal een invloed hebben op de ondernemerspassie
4	Het beleid van de overheid, zowel dat wat betreft de startfase als de carrière, zal een invloed hebben op de ondernemerspassie
5	De combinatie werk- gezin zal tijdens de carrière de ondernemerspassie beïnvloeden
6	Relaties tijdens de carrière zullen een invloed hebben op de ondernemerspassie
7	Het statuut van zelfstandige zal tijdens de carrière de ondernemerspassie beïnvloeden
8	De ondernemerspassie zal een invloed hebben op de beslissing over stoppen of doorgaan als zelfstandige
9	In de stopfase zullen persoonsgebonden factoren zoals de leeftijd van de ondernemer en zijn gezondheidstoestand zijn beslissing om al dan niet te stoppen beïnvloeden
10	Het al dan niet hebben van een opvolger zal de beslissing om al dan niet te stoppen met ondernemen beïnvloeden
11	Het statuut van zelfstandige kan de beslissing om al dan niet te stoppen met ondernemen beïnvloeden

Hoofdstuk 3: Praktijkonderzoek

Aan de hand van de literatuurstudie werd een verwacht model opgebouwd waarin de te verwachten verklaringsmechanismen voor ondernemerspassie worden opgelijst. Bedoeling van dit eigen onderzoek is nu na te gaan of deze verklaringsmechanismen die in de literatuur werden aangehaald ook door ondernemers worden benoemd als invloeden op de ondernemerspassie.

3.1. Aanpak eigen onderzoek

Zoals reeds gezegd werd in '1.4. Onderzoeksmethode' is gekozen voor case studies die afgenomen zullen worden in de vorm van interviews. Er is gekozen voor case studies omwille van theoretische redenen, niet omwille van statistische. Aan de hand van deze case studies zal ik proberen de bestaande theorie uit te breiden. Hierbij ligt de focus op ondernemerspassie. Vandaar dat de centrale vraag van het interview die is waarin gevraagd wordt naar de momenten waarin de ondernemerspassie het grootst was.

Deze vraag werd gesteld aan dertien ondernemers en aan drie vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties. Om geschikte ondernemers te vinden heb ik bij kennissen gevraagd of zij ondernemers kennen die met passie ondernemen, aangezien dat de mensen zijn die de bestaande theorie zullen kunnen bevestigen, tegenspreken of uitbreiden (Eisenhardt, 1989). Aan de hand van die uitkomsten werden dan de ondernemers gecontacteerd. Van hen die bereid waren mee te werken heb ik dan een interview afgenomen. Bij de keuze van de ondernemers was dus vooral de beschikbaarheid en de wil mee te werken van belang. Op die manier werden dertien ondernemers geïnterviewd. Na deze dertien interviews was duidelijk dat steeds dezelfde antwoorden terug kwamen. Er was dus sprake van 'theoretical saturation' (Eisenhardt, 1989) waardoor besloten werd na deze dertien interviews geen extra cases meer toe te voegen. Wel heb ik nadien nog aan enkele werkgeversorganisaties (UNIZO, VKW en Voka) gevraagd of een vertegenwoordiger van hen mij te woord kon staan. Op die manier verkreeg ik ook inzichten vanuit een andere hoek, waardoor sprake is van perspectieftriangulatie, wat de validiteit van het onderzoek ten goede komt (Yin, 2009).

De verwerking van de interviews is gebeurd volgens het principe van pattern matching (Yin, 2009). Per interview werd nagegaan welke antwoorden gegeven werden omtrent de proposities die werden opgesteld na de literatuurstudie (zie tabel 11). Vervolgens werden alle antwoorden per propositie samengebracht en op zoek gegaan naar overeenkomsten en verschillen (Eisenhardt, 1989). Er werd dus aan narratieve analyse gedaan, aangezien de verhalen van de ondernemers als grondstof werden gebruikt voor theorievorming.

Vervolgens zal aan theorieontwikkeling gedaan worden door middel van 'grounded theory'-building. Vanuit de cases zullen nieuwe constructen, hypotheses en proposities ontwikkeld worden over de relaties tussen de verschillende concepten. Op die manier zal dan tot een nieuw theoretisch kader gekomen worden.

3.2. Voorstelling ondernemers

Omdat in de verdere bespreking van de interviews gewerkt zal worden met citaten en uitspraken van de ondernemers in kwestie, geef ik hieronder een korte voorstelling van elke onderneming. Op die manier kunnen de uitspraken dan naderhand in een correcte context bekeken worden. In bijlage 3 is eveneens een samenvattende tabel te vinden waarin de dertien geïnterviewde ondernemers opgesomd zijn, met daarbij ook telkens het aantal werknemers in het bedrijf, de sector waarin het bedrijf opereert weergegeven. Naast deze extra informatie over het bedrijf wordt ook aangegeven tot welke generatie van de ondernemersfamilie de geïnterviewde bedrijfsvoerder behoort.

Zoals u in deze beschrijvingen zal opmerken, heb ik vooral mensen geïnterviewd die de 60 al gepasseerd zijn. De reden is eenvoudigweg omdat deze mensen alle fases van ondernemerschap reeds doorzwommen hebben en zij dus ook over de meeste aspecten informatie kunnen geven. Verder heb ik ook enkele mensen uit andere leeftijdscategorieën gekozen omdat zij meer specifieke informatie kunnen geven over de fase waarin zij zich nu bevinden. Vooral voor starters vond ik dit belangrijk omdat deze fase bij de oudere ondernemers een stuk minder fris in het geheugen zat.

3.2.1. Bertels Gust

Gust Bertels is de zaakvoerder van het bedrijf B.V.B.A. Electro Bertels, waar momenteel ongeveer 40 mensen tewerkgesteld zijn. Hij is hiermee samen met een vriend gestart in het jaar 1977. Momenteel is hij dus al 33 jaar actief als zelfstandige. Voor hij hiermee begon heeft hij ook nog als werknemer voor een andere firma gewerkt. Momenteel is hij 63 en is hij bezig met het voorbereiden van de overname door zijn zoon.

(datum interview: woensdag 5 januari 2011)

3.2.2. Boerboom Hans

Hans Boerboom is momenteel samen met zijn broer bedrijfsleider van het familiebedrijf Boerboom Matrijzenbouw NV. Hun vader heeft dit bedrijf in 1980 opgestart. Beide zonen waren al geruime tijd actief in het bedrijf toen in 2006 de overname ingezet werd. Momenteel hebben zij dus de volledige leiding over de 10 werknemers. Hans Boerboom is met zijn 28 jaar dus een van de jonge ondernemers die nog maar recent als ondernemer aan de slag is gegaan. Hierdoor verwachtte ik van hem vooral informatie te krijgen over de passie in de startfase, maar ook een blik vanuit een andere ooghoek op het overdragen van het bedrijf van vader op zoon.

(datum interview: donderdag 6 januari 2011)

3.2.3. Bogaerts Fernand

Garage Bogaerts is de creatie van de heer Fernand Bogaerts. Hij is op zijn 16^{de} begonnen met het sleutelen aan auto's en brommers van vrienden als hobby. Daarna heeft hij een tijdje als zelfstandige in bijberoep (vanaf 1968) gewerkt om daarna volledig zelfstandige te worden in 1971. Momenteel is hij dus 66 en al 42 jaar actief als zelfstandige en heeft hij 8 werknemers onder zich. Zijn zoon is volledig ingewerkt en de overname is geregeld. Zijn zoon heeft een zwaar ongeval gehad waardoor Fernand Bogaerts genoodzaakt werd om nog een tijdje zelf zaakvoerder te blijven.

(datum interview: maandag 27 december 2010)

3.2.4. Bouwens Gregoor

Gregoor Bouwens is gedelegeerd bestuurder van Gregoor Trucks NV. Hij heeft dit bedrijf in 1968 zelf opgestart. Momenteel is hij 63 en wordt de voorbereiding van de overname stilaan gestart. Hierbij is geen haast aangezien hij zelf de functie van gedelegeerd bestuurder nog een paar jaar wil behouden. Het bedrijf heeft momenteel twee vestigingen en stelt zo'n 55 mensen tewerk.

(datum interview: dinsdag 25 januari 2011)

3.2.5. Convens Frans

Frans Convens is de enige ondernemer die op het moment van het interview de leiding over de zaak al volledig uit handen heeft gegeven. Hij heeft het bedrijf Convens NV zelf opgestart in 1961, 50 jaar geleden dus. Momenteel ligt de leiding bij de tweede generatie en ook de derde generatie is er al tewerkgesteld. Er werken 9 personen, waarvan het merendeel familie is.

(datum interview: maandag 3 januari 2011)

3.2.6. Nuyts Geerts

Net als Hans Boerboom is ook de 28-jarige Geert Nuyts nog niet zo lang bezig als zelfstandige. In 2000 is hij in de familiezaak begonnen als arbeider, in 2008 zijn hij en zijn neef van start gegaan met het overnemen van de zaak van hun vaders. De zaak die zij dus over aan het nemen zijn is een kleine KMO met een vijftiental personeelsleden.

(datum interview: dinsdag 21 december 2010)

3.2.7. Nuyts Willy

Willy Nuyts is zaakvoerder van de BVBA Nuyts en Co, een firma die zich in de bouwsector bevindt. Momenteel is hij 64 en aan het overwegen te stoppen als ondernemer. Doordat er geen potentiële overnemers in de familie zitten, zal de zaak waarschijnlijk verkocht worden.

(datum interview: donderdag 23 december 2010)

3.2.8. Van Hove Bert

Bert van Hove is met zijn 33 jaar de laatste 'startende ondernemer' in het gezelschap. Het bedrijf Odrada Interieur is opgestart door zijn grootvader, waardoor hij dus de derde generatie in het bedrijf is. Momenteel is de overschakeling bezig van de tweede op de derde generatie. In het bedrijf werken een 40-tal werknemers.

(datum interview: donderdag 13 januari 2011)

3.2.9. Van Meeuwen François

Het bedrijf NV Van Meeuwen is opgestart door de grootvader van François van Meeuwen in 1930. Het bedrijf heeft 3 vestigingen en aan het hoofd van elke vestiging staat telkens een familielid. De vestiging in Meerhout is gespecialiseerd in bouwmaterialen en aan het hoofd ervan staat de 61-jarige François Van Meeuwen. Onder hem werken een kleine 10 personeelsleden. Momenteel is dus de 3^e generatie nog aan zet, binnenkort komt zijn zoon echter in het bedrijf om zich voor te bereiden op de overname.

(datum interview: woensdag 22 december 2010)

3.2.10. Wilms Jos

Jos Wilms is eigenaar van de firma Wilms NV. Dit bedrijf dat gespecialiseerd is in rolluiken en zonweringen stelt momenteel 146 mensen tewerk. In 1968 is Jos Wilms begonnen als zelfstandige in bijberoep om vervolgens in 1975 de stap te zetten naar volledig zelfstandige. Momenteel is hij de 60 gepasseerd en wordt de overdracht van het bedrijf aan de volgende generatie geregeld.
(datum interview: maandag 10 januari 2011)

3.2.11. Winters Nest

Nest Winters is de zaakvoerder van gereedschapmakerij Winters BVBA. Hij is met dit bedrijf gestart in 1984 en stelt momenteel zo'n 15 personeelsleden tewerk. Zijn kinderen zijn niet geïnteresseerd om het bedrijf overnemen, waardoor hij overweegt het bedrijf binnenkort (wachtend op een gunstig bod of gunstig moment) te verkopen.
(datum interview: donderdag 6 januari 2011)

3.2.12. Wouters Wim

De laatste ondernemer in deze voorstelling is Wim Wouters. Deze 63-jarige ondernemer is begonnen door als lid van de 4^e generatie het bedrijf bouwmaterialen Wouters over te nemen. Nadien heeft hij nog verschillende andere zaken opgericht en overgenomen.
(datum interview: woensdag 5 januari 2011)

3.2.13. Wynants Jan

Aan het hoofd van bouwspecialiteiten Wijgo NV staat de 52-jarige Jan Wijnants. Na een carrière als wielrenner heeft hij zelf deze zaak opgestart. Momenteel werken er vier mensen, waaronder hijzelf, zijn vrouw en zijn zoon. Deze laatste neemt steeds meer taken op zich, met het oog op de toekomstige overdracht van de zaak.
(datum interview: woensdag 22 december 2010)

3.3. Voorstelling vertegenwoordigers werkgeversorganisaties

Zoals bij het onderdeel over onderzoeksmethoden reeds gezegd werd, werden naast deze dertien ondernemers ook nog drie personen geïnterviewd die tewerkgesteld zijn bij een werkgeversorganisatie. De bedoeling hiervan was een algemener beeld te krijgen, aangezien deze mensen met heel wat ondernemers te maken krijgen en dus ook kunnen spreken over een grotere groep ondernemers.

3.3.1. Boons Brenda – Voka Kempen

Brenda Boons is directeur Back Office bij Voka – Kamer van Koophandel Kempen vzw. Deze organisatie vertegenwoordigt meer dan 16.000 bedrijven in Vlaanderen en Brussel. De leden van deze werkgeversorganisatie komen uit alle sectoren. Het merendeel hiervan zijn KMO's.
(datum interview: dinsdag 12 april 2011)

3.3.2. Hendrix Koen – VKW Limburg

Koen Hendrix is directeur strategie en organisatie bij VKW Limburg. VKW Limburg is een belangenverdediger die ijvert voor een goed ondernemersklimaat. In Limburg vertegenwoordigt VKW zo'n 70% van alle middelgrote en grote Limburgse bedrijven. Naast de rol van belangenverdediger biedt VKW ook een groot aantal mogelijkheden wat betreft vorming, netwerking en ervaringsuitwisseling.
(datum interview: donderdag 31 maart 2011)

3.3.3. Huysman Els – UNIZO Limburg

Els Huysman is tewerkgesteld bij UNIZO Limburg. UNIZO, de Unie van Zelfstandige Ondernemers, vertegenwoordigt ongeveer 85.000 ondernemers, zelfstandigen, KMO's en vrije beroepen in Vlaanderen en Brussel. Familiebedrijven maken hier dan ook een groot deel van uit. De functie van Els Huysman binnen deze werkgeversorganisatie is die van coördinator startersservice en KMO-contact. Uniek t.a.v. andere werkgeversorganisaties is dat bij UNIZO enkel de eigenaar-ondernemers zich kunnen aansluiten. Kaderleden kunnen dit niet.
(datum interview: donderdag 14 april 2011)

3.4. Resultaten interviews

Toen ik een bevriend ondernemer over mijn masterproef aansprak, gaf hij onmiddellijk als respons dat het *"voor een ondernemer moeilijk is een uitleg te geven over hetgeen hij doet"*. In diezelfde richting kreeg ik ook vaak van ondernemers te horen *"de vragen zijn toch niet te moeilijk?"* of *"dat interview duurt toch niet te lang?"*. Hier heb ik op ingespeeld door deze mensen de belangrijkste vragen van het interview reeds enkele dagen op voorhand door te mailen. Op die manier konden deze interviews vlot verlopen en namen ze dus minder beslag op de zonder twijfel kostbare tijd van de ondernemers.

3.4.1. Ondernemen met passie

Mijn allereerste interview was dat met François Van Meeuwen. Ik kwam binnen en hoorde dat hij zich aan het opwinden was in het telefoongesprek dat hij op dat moment aan het voeren was. Hij zette de telefoon op luidspreker zodat ik het gesprek mee kon volgen en zei daarbij *"luister goed, dit is nu eens typisch aan een familiebedrijf runnen"*. Dit maar om aan te tonen dat ook de ondernemers zelf eerder de neiging hebben de negatieve aspecten van (familiaal) ondernemerschap aan te halen.

In het verwachte model wordt uit gegaan van de veronderstelling dat de passie van de ondernemers groeit naargelang een aantal factoren zich al dan niet voordoen. Tijdens het interviewen van de familiale ondernemers is echter gebleken dat een groot deel van hen zich niet kan vinden in deze veronderstelling. Vaak werd gezegd dat zij begonnen zijn met een passie voor het ondernemen en dat zij daardoor alle obstakels die ze tegenkomen kunnen overwinnen. Zij die toch aanhaalden dat hun passie beïnvloed wordt door karakteristieken van ondernemerschap, gaven hierbij ook steeds de nuance dat er bij de start als ondernemer al een zeker niveau van passie aanwezig moet zijn. Ook in de gesprekken met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties werd dit bevestigd.

In wat volgt zal ik opnieuw uitgaan van de opdeling van de carrière in drie fases. Als eerste zal de startfase besproken worden, vervolgens de eigenlijke carrière en tot slot het einde van de carrière. De verschillende meningen over de invloeden van passie op ondernemerschap worden bijgevolg ook op die manier besproken.

3.4.2. Beïnvloedende factoren in de startfase

Een eerste opmerkelijk punt is dat ondernemerschap in de familie een zeer grote invloed heeft op het zelf ondernemer worden. Dit is iets dat in de wetenschappelijke literatuur vaak wordt aangehaald (Goffin & Van Haegendoren, 2003; Buyens, Crijns, Guiot & De Stobbeleir, 2002; Flören & Zwartendijk, 2004; Kirkwood, 2007) en wat ook uit mijn interviews duidelijk naar voren komt. Dit is logisch aangezien ik mij in mijn onderzoek toegespitst heb op familiebedrijven. Een groot deel van de geïnterviewden zijn mensen die het bedrijf van een familielid hebben overgenomen. Anderen hebben dan weer een andere zaak opgestart, maar ook bij hen was er vaak al een verleden van ondernemerschap in de familie.

"Ik ben er in geboren, ik heb nooit iets anders gekend."

Jos Wilms

Heel wat van de door mij geïnterviewde ondernemers gaven aan dat zij opgegroeid zijn in een ondernemersmilieu en het daardoor als een logische stap beschouwden om later zelf ook ondernemer te worden. Er werd vaak al op jonge leeftijd mee geholpen in het familiebedrijf waardoor men op jonge leeftijd de 'ondernemerszin' al te pakken kreeg. Zo haalde Hans Boerboom bijvoorbeeld aan dat hij al sinds zijn veertiende vakantiewerk deed in het familiebedrijf en ook Bert Van Hove haalde aan dat hij er al een heel verleden van vakantiewerk, weekendwerk en helpen op woensdagnamiddag had opzitten vooraleer hij effectief aan de slag ging in het familiebedrijf. Ook de andere ondernemers die het bedrijf overgenomen hebben, zoals Geert Nuyts en François Van Meeuwen, gaven aan dat zij al van jongsaf gingen helpen in de onderneming.

Bij Jan Wynants is eenzelfde verhaal te horen, maar dan in een andere situatie. Zijn vader had een bedrijf en hierin heeft hij gedurende zijn jeugd veel meegeholpen. Nadien is hij dan als wielrenner aan de slag gegaan. Na die carrière is hij zelf met een eigen zaak begonnen. Ook hij haalde aan dat hij de smaak van het ondernemen te pakken had gekregen door bij zijn vader in de zaak te helpen. Verder was hij in zijn wielercarrière met heel wat ondernemers in contact gekomen waardoor zijn kijk op ondernemerschap steeds positiever werd. Hiermee bevestigt hij ook wat in de literatuurstudie reeds gevonden werd, namelijk dat het belangrijk is om ondernemerschap in een beter daglicht te plaatsen aangezien het nu een eerder negatieve bijklank heeft (Buyens, Crijns, Guiot & De Stobbeleir, 2002).

Ook Jos Wilms heeft een eigen bedrijf opgestart hoewel zijn vader al bedrijfsleider was. Oorspronkelijk was het zijn bedoeling om dit bedrijf over te nemen, maar toen zijn vader kwam te overlijden heeft zijn voogd het bedrijf verkocht. Van jongsaf had hij al geholpen in deze onderneming van zijn vader en hierdoor had hij de smaak van het ondernemen te pakken gekregen. De twee bovengenoemde personen hebben dus geen bedrijf overgenomen, maar er was

wel duidelijk sprake van ondernemerschap in de familie en deze is dan doorslaggevend geweest in de eigen beslissing om een onderneming te starten.

Tot hiertoe kwamen de verhalen over de ervaringen met ondernemerschap op jonge leeftijd bij deze mensen grotendeels overeen. Deze mensen hebben de onderneming ondertussen ook al overgenomen van hun familieleden (of zijn hiermee bezig) en deze overname verliep wel bij iedereen anders.

Hans Boerboom vertelde mij dat hij door zijn vader nooit gedwongen werd in het familiebedrijf te stappen, maar dat dit zijn eigen keuze was die hij al op zeer jonge leeftijd gemaakt had. Hij is dan ook meteen na zijn secundaire school begonnen in het familiebedrijf. Bij zijn broer lag het net iets anders. Bij hem was toetreden tot het familiebedrijf niet zijn eerste keuze. Hij heeft eerst geprobeerd elders aan de slag te gaan en heeft pas nadien, wanneer dit niet lukte, ervoor gekozen om mee in het familiebedrijf te stappen.

Bij meubelen Odrada verliep de toetreding tot het bedrijf anders. De familie verplichtte de volgende generaties om eerst enkele jaren in een ander bedrijf te gaan werken vooraleer te starten in het familiebedrijf. Pas nadat hij elders ervaring had opgedaan mocht Bert Van Hove de keuze maken of hij in het familiebedrijf zou komen of niet.

François Van Meeuwen verloor zijn vader op jonge leeftijd waardoor hij op zijn twintigste al de leiding overnam van het familiebedrijf. Hij haalde aan dat hij zichzelf voordien het doel al wel had gesteld om ooit de leidinggevende te worden in het familiebedrijf. Door het vroege overlijden van zijn vader gebeurde deze overname vlugger en abrupter dan voorzien.

Nog een ander verhaal is te horen bij Geert Nuyts. Hij is begonnen als arbeider in het familiebedrijf en heeft dan op vraag van zijn neef samen het bedrijf overgenomen van zijn vader en nonkel.

“Ik heb mij altijd goed gevoeld bij het werk dat ik deed. Toen mijn neef kwam vragen of ik de zaak samen met hem wou overnemen heb ik geen seconde getwijfeld.”

Geert Nuyts

Over het algemeen kan volgens Koen Hendrix gezegd worden dat familie en vrienden een heel belangrijke invloed hebben op ondernemerschap. Hij haalt aan dat het belangrijk is dat de ruimte geboden wordt door familie en vrienden om de eigen passie te ontwikkelen. Ook uit de gesprekken met Brenda Boons en Els Huysman is af te leiden dat deze invloeden van familie en vrienden zeer belangrijk zijn. Voor zij die opgegroeid zijn in een familiebedrijf is het vaak een 'logische stap' om hier mee in te stappen.

De voorgaande motieven waren er allemaal van mensen die de familiezaak overnamen. Uiteraard is er ook nog de andere groep, namelijk de ondernemers die zelf een zaak hebben opgestart. Ook hier zijn verschillende verhalen te horen die de ondernemers als verklaring gaven voor hun start.

“Mijn passie is gaandeweg mijn beroep geworden. Wat startte als wat sleutelen aan auto’s van vrienden is gegroeid tot een garage waarin acht personen tewerkgesteld zijn.”

Fernand Bogaerts

Zoals hierboven reeds vermeld werd, werd in het verwachte model uitgegaan van de veronderstelling dat passie beïnvloed zou worden door de aspecten van ondernemerschap. Fernand Bogaerts haalt in bovenstaande uitspraak aan dat passie juist kan leiden tot ondernemerschap (en dus niet andersom).

Ook bij Gregoor Bouwens was een gelijkaardig verhaal te horen. Van zijn veertiende tot achttiende kwam hij hiermee in aanraking door zijn leercontract (deeltijds onderwijs). Nadien heeft hij dan nog een tijdje voor een baas gewerkt om nadien zelf als ondernemer aan de slag te gaan. De enige reden die hij hiervoor opgaf was dat ‘mechaniek zijn passie is’.

Nest Winters verwoordde zijn reden om te starten als ondernemer nog iets sterker. Na zelf twaalf jaren bij verschillende gereedschapsmakers (matrijzenmakers) gewerkt te hebben, wilde hij zichzelf bewijzen door te tonen dat hij het ook als zelfstandige kon maken. Hij haalde zelf aan dat dit niet zozeer was voor financiële redenen, wel omdat hij een ‘freak’ is in wat hij doet.

Ook Frans Convens heeft zelf zijn bedrijf opgestart. Hij bevestigde iets dat in het verwachte model stond, namelijk dat opportuniteiten een reden kunnen zijn om een bedrijf te starten. In 1961 stopten twee bedrijven in de buurt die op dat moment bezig waren in de veevoedersector. Hierdoor zag Frans Convens zijn kans schoon om in die sector een bedrijf op te starten. Hij haalde zelf aan dat hij hier nooit aan begonnen zou zijn als de twee andere bedrijven waren blijven bestaan. De concurrentie zou dan te groot zijn geweest.

Tot hier toe waren alle redenen om een bedrijf te beginnen positieve intrinsieke motivatoren. Deze mensen wilden graag een eigen zaak beginnen of de familiezaak overnemen. Bij de door mij geïnterviewde ondernemers was er ook één iemand, namelijk Gust Bertels, die een negatieve motivator aanhaalde om te starten als zelfstandige. Hij werd ontslagen door zijn werkgever en heeft daarom de stap naar het ondernemerschap gezet.

Naast de ondernemers werden ook personen van werkgeversorganisaties geïnterviewd. Aan hen werd gevraagd een algemeen beeld te geven van de startende ondernemer. Hierbij waren alle drie de geïnterviewden het erover eens dat ondernemers een aparte groep mensen zijn.

“Het DNA van een ondernemer verschilt van dat van jou en mij. Hierin zijn drie onderdelen heel belangrijk: lef, talent en middelen. Als wij een opportuniteit zien, bedenken we redenen om het niet te doen. Een ondernemer zal er gewoon aan beginnen. Het zijn opportunisten.”

Koen Hendrix- VKW

Ook door Els Huysman (UNIZO) werd gesproken over enkele karaktereigenschappen die typisch zijn voor ondernemers. Over het algemeen zijn ondernemers eerder positief ingesteld en hebben zij een sterk karakter. Daarnaast durven ze risico's te nemen en zetten ze door.

Toch benadrukten deze vertegenwoordigers dat er geen stempel te plakken is op ondernemers. Elke ondernemer is anders en moet ook anders behandeld worden. Brenda Boons (Voka) haalt hier bijvoorbeeld aan dat er al een gigantisch verschil te bemerken is tussen bedrijfsleiders en managers. Volgens Koen Hendrix (VKW) is er ook een verschil te bemerken tussen de verschillende generaties in een bedrijf. Zo blijkt dat voor de eerste generatie vooral innovatie zeer belangrijk is, de tweede en volgende generaties gedragen zich al eerder als managers. Tot slot haalt Els Huysman (UNIZO) aan dat er ook tussen de verschillende sectoren grote verschillen zitten.

3.4.3. (De)motivatoren tijdens de carrière

Het merendeel van de geïnterviewde ondernemers kon hun passie niet verklaren. Bij elk van hen was er sprake van een passie voor het ondernemen, maar dit onder woorden brengen bleek moeilijker dan aanvankelijk gedacht.

Zo haalt Gregoor Bouwens bijvoorbeeld het volgende aan: *'ik ben aan het ondernemen begonnen en de passie daarvoor is gaandeweg gegroeid'*. Een gelijkaardige uitspraak kwam van Fernand Bogaerts, die zei *'je begint met iets wat je graag doet en dan komt de passie vanzelf'*. Ook de vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties haalden aan dat deze passie vooral uit de ondernemer zelf voortkomt.

“Passie en energie worden gehaald uit de liefde voor het product of dienst.”

Els Huysman- UNIZO

Verder linken heel wat van de geïnterviewde ondernemers passie met de voldoening die ze halen uit het steeds beter doen en groter worden. Bij het vragen naar sleutelmomenten waarop de passie het grootst was, werd door heel wat ondernemers een uitbreiding of het binnenhalen van een nieuw project aangehaald. Van een slecht draaiende zaak opnieuw een rendabele zaak maken werd als een grote voldoening omschreven. De volgende uitspraken illustreren dit.

“Als zelfstandig ondernemer beslis je over je eigen toekomst. Wanneer zaken slecht gaan en je kan deze situatie omdraaien, geeft dit voldoening. Zaken die in zeer slechte papieren zaten terug rendabel maken is mits de nodige stress een passie. Vandaag is iets afgerond en morgen heb je alweer andere plannen. Deze worden uiteraard niet altijd een succes maar je hebt het toch kunnen proberen.”

Wim Wouters

“De mooiste momenten uit mijn carrière zijn die waarop ik nieuwe bedrijven heb kunnen openen of andere bedrijven heb kunnen overnemen. Ook het eindelijk kunnen afsluiten van contracten met fabrieken waarvoor je jarenlang hebt geknokt geeft een enorm goed gevoel.”

Gust Bertels

“Ik ben bedrijfslijder. Niet met korte ei, maar met lange ij. Het is een hele strijd om een onderneming draaiende te houden en er komen heel wat problemen en conflicten bij kijken. Toch weet ik dat er na elke dag een nacht zal komen en daarna weer een dag. Na elk slecht moment of elke slechte periode zal er ook weer een goede volgen. Ik klaag vaak over het ondernemerschap, maar ben toch blij dat ik ondernemer geworden ben en zou ook niets anders willen.”

François Van Meeuwen

“De beginperiode was heel moeilijk. Je kent de personeelsleden al jaren en krijgt plots heel wat tegenkantingen van hen omdat je ‘als zoon van’ in het bedrijf komt. Sommige vertrouwenspersonen keren zich dan tegen je, de klanten hebben hun twijfels bij een nieuwe leider. Het kost heel veel energie om jezelf dan te bewijzen. Zodra dit echter gelukt is en je je plaats verdiend hebt, krijg je heel wat waardering van personeel en klanten. Het wordt duidelijk dat men je nodig heeft en die ‘populariteit van uzelf’ werkt een beetje verslavend. Uit taken die hiermee samenhangen haal ik dan ook het meeste plezier: contacten met klanten, het aangaan van nieuwe projecten, enzovoort.”

Hans Boerboom

In deze laatste uitspraak heeft Hans Boerboom het over zijn eigen populariteit. Uit meerdere interviews is gebleken dat dit ego voor vele zelfstandigen een belangrijke motivator is. De volgende uitspraken maken duidelijk hoe belangrijk deze drang naar erkenning of het streven van het ego voor sommige ondernemers is.

“Elke zelfstandige heeft een ego en is heel fier op wat hij/zij verwezenlijkt heeft. Soms gaat dit echter ten koste van andere zaken.”

Wim Wouters

“In de beginperiode hebben we geprobeerd ons te onderscheiden door een betere service te bieden dan onze concurrenten. We werkten 7 dagen op 7, terwijl door onze concurrenten op zaterdag bijna niet gewerkt werd. Hierdoor heb ik mijn kinderen heel weinig gezien en heb ik bij hen heel wat gemist. Dit probeer ik nu goed te maken met de kleinkinderen.”

Gregoor Bouwens

“De eerste jaren werkten we van maandag tot en met zaterdag van 6 uur tot 23 uur. Ook op zondag ging ik dan nog in de voormiddag naar het kantoor om papierwerk en dergelijke in orde te brengen. Dan schiet er nog weinig tijd over om met je gezin door te brengen.”

Gust Bertels

Toch waren hierover tegenstrijdige meningen te horen. Zo haalde François Van Meeuwen bijvoorbeeld aan dat hij zich herinnert dat hij als kind zijn vader heel vaak moest missen omdat deze een bedrijf runde. Ook bij zijn eigen kinderen heeft hij het gevoel dat hij heel wat momenten uit hun jeugd gemist heeft doordat hij zo druk bezig was in het familiebedrijf. Ook Gregoor Bouwens, Gust Bertels en Wim Wouters haalden (zoals hierboven reeds beschreven werd) aan dat ze hun kinderen tekort hebben gedaan.

Hans Boerboom haalde dan weer aan dat hij het nooit als nadelig aanvoeld heeft dat zijn vader ondernemer was. De onderneming was gevestigd bij het ouderlijk huis, waardoor hij als kind nooit het gevoel had dat hij zijn vader moest missen. Naar zijn gevoel kon hij zijn vader juist meer zien, aangezien hij altijd kon binnenlopen in het bedrijf en naar hem toe kon gaan, ook op de momenten waarop andere vaders nog aan het werk zijn.

Uit deze uitspraken blijkt dat de combinatie werk-gezin allesbehalve gemakkelijk was. Deze situatie is nog een stuk anders in familiebedrijven dan in de niet-familiale bedrijven. In heel wat van de bedrijven die ik geïnterviewd heb stond de vrouw mee in de zaak of hielp zij achter de schermen mee.

“Om een zaak te starten moet je met twee zijn. We hadden zowel een winkel als een camion om de producten te leveren. Irma stond vooral in voor het administratieve en commerciële gedeelte, zij stond in de winkel en kwam hierdoor vaak in contact met de klanten. Ik hield me eerder bezig met de leveringen. Zonder mijn vrouw zou dit nooit gelukt zijn.

Frans Convens

De uitspraak “achter iedere man staat een sterke vrouw” werd in de interviews, zowel met ondernemers als met werkgeversorganisaties, regelmatig uitgesproken en is duidelijk van toepassing bij familiebedrijven.

“De omgevingsfactoren en gezinscontext zijn zeer belangrijk. Achter elke bedrijfsleider staat een sterke man of vrouw. Familie en vrienden kunnen de passie zowel positief als negatief beïnvloeden.”

Els Huysman- UNIZO

Bij vele geïnterviewde ondernemers hielp de vrouw mee, meestal door het uitvoeren van de administratieve taken. Over deze samenwerking tussen de twee echtgenoten zijn zowel positieve als negatieve opmerkingen aan bod gekomen. Zo haalt Jan Wynants aan dat de samenwerking met zijn vrouw enkel positieve kanten heeft en dat dit voor hem het ondernemen nog leuker maakt. Andere positieve punten waren dat de vrouw door haar te betrekken in de onderneming ook beter begreep waarom zo lang gewerkt moest worden en er gemakkelijker met elkaar gebabbeld kan worden over de zaak. Dit positieve punt werd meestal ook als negatief aangehaald. Doordat de scheiding tussen werk en privé zo miniem is, wordt het werk veel vaker naar thuis meegenomen.

Bij andere ondernemers hielp de vrouw niet in de onderneming, maar ook dan vervult zij de belangrijke taak de ondernemer te ondersteunen in wat hij doet. Bij Willy Nuyts kwam dit bijvoorbeeld tot uiting doordat zijn partner steeds 's ochtends mee opstond om boterhammen te maken, te helpen denken aan bepaalde afspraken en andere ondersteunende activiteiten. Hoewel dit niets met het zaakvoeren te maken heeft, is deze emotionele steun van zeer groot belang.

In de meeste door mij besproken familiebedrijven waren meerdere personen van de familie betrokken in het bedrijf. Deze unieke samenstelling werd ook door de ondernemers aangehaald. Vaak gaf men aan dat werken in een familiebedrijf toch iets heel anders is dan werken in een gewoon bedrijf.

“Een familiebedrijf heeft zowel zijn voordelen als zijn nadelen. Sterktes ervan zijn dat door verschillende visies samen te brengen vaak tot een betere oplossing wordt gekomen dan wanneer één iemand alles alleen zou moeten beslissen. Nu is het minder eenzaam en kan bij twijfel ook al eens de mening van andere personen gevraagd worden. Dit is tevens ook een zwakte, aangezien iedereen een andere mening heeft en het daardoor soms moeilijk is alle neuzen in dezelfde richting te krijgen.”

“Op mijn vorig werk had ik op maandag vaak geen zin om te gaan werken, nu komt dat bijna niet meer voor. In het familiebedrijf is er veel afwisseling en zijn de taken minder strikt omschreven. Dit zorgt voor meer plezier in wat ik doe.”

“Mijn vader is ook nog actief in de onderneming. Ik kan hem steeds om raad vragen, voor mij is dit echt de ideale situatie.”

Bert Van Hove

Er waren nog heel wat opmerkingen in verband met samenwerken met de familie, maar het merendeel daarvan kaderde in de opvolgingsproblematiek. Deze zullen uitgebreid besproken worden in '3.4.4. Invloeden aan het einde van de carrière'.

Naast de typische kenmerken van een familiebedrijf waren nog een aantal factoren aangehaald die de passie vergroten of belemmeren. Uit de literatuur bleek dat er onenigheden bestaan over personeel. Enerzijds wordt gezegd dat goede relaties (en dus ook die met het personeel) de passie kunnen vergroten, anderzijds blijkt dat geklaagd wordt over de inzet en de attitudes van het personeel. Ook bij de geïnterviewde ondernemers waren deze meningsverschillen te vinden. Enkele uitspraken tonen dit aan.

"Het geeft mij een goed gevoel te zien dat wij voor verschillende gezinnen voor werk zorgen. Het is dan ook mooi om te zien dat onze personeelsleden altijd op tijd zijn en elke morgen opnieuw met evenveel motivatie in hun werk willen vliegen."

Geert Nuyts

"Alleen kan je niets. Als ondernemer heb je nood aan goed personeel. Voor mij is zijn mijn personeelsleden dan ook mijn kinderen."

Gust Bertels

"Mijn secretaresse leeft net als ik voor de onderneming. Uiteraard minder extreem, want zij heeft ook nog een gezin om voor te zorgen. Ze denkt wel mee in het belang van de onderneming. Zo'n goed personeel moet beloond worden. Wie goed werkt krijgt ook heel wat extra's, wie niet goed werkt zit vast aan z'n barema's."

François Van Meeuwen

"De motivatie van het personeel laat soms te wensen over. Vroeger kwamen de mensen om goed de kost te verdienen, nu komen ze om de dag om te krijgen en nemen ze zelf geen enken initiatief meer."

Wim Wouters

"In de bouwsector is het moeilijk bekwaam personeel te vinden. Op sommige van hen kan je geen staat maken. Hun rechten kennen ze wel, maar hun plichten niet. Ze weten wanneer ze verlof moeten krijgen, maar niet wanneer er gewerkt moet worden."

Willy Nuyts

Naast het personeel werken soms ook externe personen voor de firma. Zo is dat bijvoorbeeld het geval bij Frans Convens, waar de boekhouding extern gedaan wordt. Hierover zei hij het volgende.

"Het is heel belangrijk goede partners te hebben. Daaronder verstaan we goed personeel, maar bijvoorbeeld ook een goede boekhouder. Om te bekomen dat zij 'trouw' zijn aan mezelf en de zaak, ben ikzelf ook altijd trouw geweest aan hen. Dit is nochtans vanuit zakelijk standpunt niet altijd even evident. Onze boekhouder heeft een zekere leeftijd bereikt en gaat binnenkort stoppen. Eigenlijk zouden we nu dus al een andere boekhouder moeten zoeken, zodat deze zich kan inwerken. Dit kunnen we naar mijn gevoel echter niet maken ten opzichte van de vorige, dus doen we nog maar even zo verder."

Frans Convens

Hierboven werd reeds gezegd dat relaties heel belangrijk zijn, waarvan die met het personeel er één is. Nochtans zijn er meerdere personen waarmee ondernemers in contact komen. Door Hans Boerboom werd bijvoorbeeld gezegd dat hij heel veel genoeg haalt uit de omgang met klanten en het gevoel 'nodig' te zijn. Ook de verantwoordelijkheid ten opzichte van klanten komt vaak terug. Contacten met klanten wordt door heel van de ondernemers als een leuke bezigheid beschouwd.

Anderzijds zijn er ook een aantal uitspraken die minder positief staan ten opzichte van de relaties met klanten. Hierbij werd dan vooral een vergelijking gemaakt tussen vroeger en nu.

"Vroeger ging het er allemaal veel vriendschappelijker aan toe. In de periode rond de feestdagen nodigden de klanten je vaak uit om binnen een borreltje te komen drinken als je ging leveren. Nu moet alles altijd snel snel gebeuren en is er voor het sociale contact precies geen tijd meer. Dat vind ik enorm jammer."

Frans Convens

"Uitgezonderd de laatste vier jaar kenden wij een constante groei van 10% per jaar. Dit was een stabiele, gezonde groei. Tot vier jaar terug gunden de mensen elkaar meer. De klanten hadden het toen gemakkelijker en er was meer marge op projecten. Het modern zaken doen is blijkbaar volgens het principe dat als de matrijzenmaker er iets aan verdient, de inkoper een slechte zaak heeft gedaan. Lage prijzen zijn voor de meeste inkopers belangrijker dan innovatie, dit wordt veel minder erkent door de klanten. Hierdoor zijn we momenteel voor bijna 100% bezig met het herstellen van matrijzen die uit Azië komen (op jaarbasis is dit zo'n 20%)."

"Mijn vrouw staat in voor de meer administratieve taken. Ook zij is teleurgesteld door de gang van zaken tegenwoordig. Er wordt elkaar niets meer gegund. Je moet als ondernemer bijna voor bank spelen. Leveranciers willen hun geld zo vlug mogelijk en klanten eisen steeds meer betalingsuitstel. Op die manier wordt het ook voor ons moeilijker."

Nest Winters

“Vroeger was het gemakkelijker om zaken te doen. Ik heb veel geleerd van de oudere generatie tussen pot en pint. Nu moeten wij bergen papier verzetten voor iets dat toen op één velletje kon. Bij het zelfstandig worden telde vroeger maar één ding, namelijk zorgen dat ik en mijn familie goed rond komen. Om dat te bekomen werd dan wel dag en nacht gewerkt. Nu ik een bepaalde ouderdom heb nemen soms andere waarden de bovenhand.

Wim Wouters

De veranderingen in de maatschappij worden door de ondernemers dus duidelijk niet altijd als positief gepercipieerd. Naargelang men langer in een onderneming zit, worden sommige waarden ook belangrijker dan andere, zoals te lezen is in deze uitspraak van Wim Wouters. Ook was hierboven reeds te lezen dat Gregoor Bouwens aanhaalde dat het nu tijd werd om iets minder tijd te spenderen aan het werk om zo de kleinkinderen de aandacht te kunnen geven die zijn eigen kinderen gemist hebben.

Welke waarden juist aan belang verminderen en dewelke belangrijker worden, is te lezen in de volgende uitspraken van Jan Wynants, Hans Boerboom en Brenda Boons (Voka).

“De eerste jaren waarin je zelfstandige bent, zijn vaak heel stresserend omdat het belangrijk is om financieel rond te komen. Wanneer je na enkele jaren financieel wat vaster in je schoenen staat en er een appeltje voor de dorst is voor moeilijke tijden, verschuift de aandacht weg van het financiële en wordt er meer gefocust op de voldoening die uit het ondernemen gehaald kan worden. Nu kan ik zelf mijn werk wat plannen, terwijl ik vroeger 16 uur per dag werkte. Momenteel is dit teruggedrongen naar een kleine 12 uur.”

Jan Wynants

“Tijdens mijn eerste jaren vond ik de financiën enorm belangrijk. Dit is na verloop van tijd echter weggeëbd en momenteel vind ik het veel belangrijker om (persoonlijke) successen te boeken. Mezelf bewijzen en ‘onmisbaar’ zijn voor de klanten is nu belangrijker dan de financiële resultaten.”

Hans Boerboom

“Bij de evolutie van het bedrijf wordt de nadruk verlegd. Men begint met het uitbouwen van de core business, dit krijgt gedurende de eerste jaren de prioriteit. Wanneer deze core business uitgebouwd is, worden andere aspecten zoals innovatie, duurzaamheid, en dergelijke belangrijker.”

Brenda Boons- Voka

De geïnterviewde ondernemers waren allemaal met passie aan het werk, dit werd vaak bevestigd in de gesprekken die ik met hen gevoerd heb. Toch werd in deze gesprekken ook regelmatig geklaagd, waarbij dan vooral een verwijtende vinger werd uitgestoken naar de overheid.

De kritiek die het meest geuit werd, gaat over de administratieve rompslomp die gevraagd wordt van de ondernemers. Zo haalt Fernand Bogaerts aan dat er dringend een administratieve vereenvoudiging moet komen. Hierboven werd ook al een uitspraak vermeld van Wim Wouters waarin de vergelijking tussen vroeger en nu gemaakt wordt qua administratieve eisen. Het was tijdens het interview duidelijk dat ook hij dit als negatief ervaart. Enkele andere ondernemers halen voorbeeldjes aan die aantonen hoe erg het volgens hen met deze administratieve eisen gesteld is.

“Het papierwerk stapelt zich alsmaar op. De regels en administratie zouden beter op elkaar afgestemd moeten worden. Niet alleen is er te veel administratie, de verschillende diensten zouden ook beter georganiseerd en bijeengebracht moeten worden. Nu moet je op verschillende plaatsen, in verschillende steden zijn om al die administratie binnen te brengen of af te halen.”

“Er worden te veel veranderingen doorgevoerd. De manier van belastingen aangeven wordt veranderd, de boekhouding moet op een andere manier gedaan worden, enzovoort. Op die manier is het voor ons moeilijk aangezien wij er tijd aan moeten spenderen om te wennen aan de nieuwe techniek of bijscholing moeten volgen. Toen de controle kwam, het waren dan tot overmaat van ramp ook nog twee jonge (onervaren) mensen, kregen we te horen dat sommige dingen anders moesten, terwijl wij ons op voorhand goed geïnformeerd hadden bij de bevoegde instantie en die werkwijze ook toegepast hadden. Deze situaties kosten ons veel tijd die beter gespendeerd kon worden, aan het ondernemen zelf bijvoorbeeld.”

Frans Convens

“We krijgen hier veel te veel ambtenaren over de vloer. Het ergste vind ik dan nog dat er controles komen over irrelevante dingen. We hebben bijvoorbeeld geen milieuvriendelijk product, maar rond dit thema krijgen we wel regelmatig bezoek. Pure tijdverspilling als je het mij vraagt.”

“Een zelfstandige wordt met veel te veel papierwerk opgezadeld. Het gaat zelfs zo ver dat we tegenwoordig al een aanvraag moeten doen om een aanvraag te mogen doen.”

Nest Winters

"Ik heb hier een document op mijn bureau liggen waarop ik moet invullen hoe we omgaan met zwangerschappen van personeelsleden. Ik heb de desbetreffende instantie opgebeld en medegedeeld dat er enkel mannen tewerkgesteld zijn in dit bedrijf. Toch moet ik deze bundel volledig invullen. De logica is moeilijk te vinden."

Willy Nuyts

Een punt van kritiek dat ook regelmatig gegeven wordt, is de beloning van de werknemers. Vooral in de arbeidsintensieve sectoren (bijvoorbeeld bij matrijzenmakers Winters en Boerboom) werd vaak opnieuw verteld dat de loonlasten in ons land veel te hoog zijn. Toch kwamen de klachten niet enkel van die kant.

"Ons sociaal systeem is niet goed. Momenteel worden enkel 'de slechten' beloond. De hard werkende mens moet maar afdragen, zij die niets doen krijgen alles vanzelf. Mijn voorstel is te werken met een puntensysteem zoals dat nu in Nederland al gedaan wordt. Verder vind ik ook dat de overheid minder beperkingen moet opleggen en meer ruimte moet laten voor onderhandelingen tussen werkgever en werknemer. Nu mag een werknemer bijvoorbeeld niet meer dan 40 uren werken. Sommige mensen hier willen graag meer werken maar mogen het niet. Ik zie het nut van deze regel niet in."

Jos Wilms

"De werkende mens wordt gestraft. Ik wil mijn goede werknemers graag belonen, maar dit gaat hier bijna niet. Van hetgeen je een werknemer bruto aan beloning geeft, houdt deze netto amper iets over. Ik zou een beloningssysteem zoals in Nederland opteren."

Gregoor Bouwens

"Als ondernemer word je op verschillende vlakken benadeeld. Anderzijds hebben we wel meer mogelijkheden om al eens iets in onze eigen zak te steken."

Anoniem

"België doet het in weinig lijstjes goed. In het lijstje van de loonkosten staan we ergens bovenaan. Door deze hoge loonkosten komt onze concurrentiepositie in het gedrang."

Nest Winters

In lijn met deze citaten is er nog een record dat recent verbroken is door België, namelijk dat van het langst zonder regering te zitten. Hierover merkte Bert Van Hove op dat er dringend een nieuwe regering moet komen om het consumentenvertrouwen terug omhoog te krikken.

Als afsluitende vraag in mijn interview vroeg ik telkens naar de maatregelen (om de ondernemerspassie te bevorderen) die de ondernemers zouden nemen als zij voor één dag politicus zouden zijn. Hierbij werd door het merendeel van de geïnterviewde ondernemers geantwoord dat ze nog weinig vertrouwen hadden in de politiek. Tijdens de verkiezingscampagnes beloven politici volgens hen heel veel, maar wanneer ze dan uiteindelijk verkozen zijn gebeurt er nog amper iets.

“Politici zouden zelf eerst vijf jaar moeten werken in een onderneming vooraleer ze er beslissingen over nemen. Dan weten ze tenminste hoe alles gaat. Nu worden ons regels opgelegd door mensen die geen idee hebben waarmee ze bezig zijn.”

Fernand Bogaerts

“De taak van politici is het nemen van beslissingen in het belang van de gemeenschap. Het enige belang dat politici nastreven is het eigenbelang. België is al geen land met een goed ondernemersklimaat. Vooral de hoge loonlasten nekken arbeidsintensieve sectoren zoals de onze. Ik heb al heel wat collega’s failliet zien gaan of zien fuseren om het hoofd boven water te kunnen houden. Als overmaat van ramp nemen de politici onze potentiële klanten dan ook nog mee naar China of Azië, recht de armen in van onze concurrenten.”

Nest Winters

Op deze vraag kwamen gelijkaardige antwoorden van de vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties.

“Ondernemerschap moet meer gestimuleerd worden. Er moet een cultuur geschapen worden waarin gefaald mag worden. Daarrond moet een betere biotoop gecreëerd worden voor ondernemers. Het statuut moet verbeterd worden en de administratie moet omlaag. Al deze factoren ontmoedigen nu om ondernemer te worden.”

Koen Hendrix- VKW

“De meest gehoorde reactie is er een van ‘geef ons meer ruimte om te ondernemen en verminder al die regelgeving’. Er moeten meer stimulansen gegeven worden dat ondernemerschap nodig is voor onze economie, want uiteindelijk stellen deze ondernemers zichzelf en anderen tewerk. Daarnaast moet het sociaal vangnet voor ondernemers verbeterd worden. Denk hier aan de arbeidsmarkt, de tewerkstellingsproblematiek, de loonkloof, het sociaal statuut van de ondernemer en het imago van ondernemerschap.”

Els Huysman- UNIZO

Er wordt heel wat kritiek gegeven op politici en op het beleid van de overheid. Toch zijn er ook punten van kritiek gekomen die betrekking hebben op de sector of op de maatschappij in het algemeen. Zo haalt Fernand Bogaerts bijvoorbeeld aan dat vroeger gewoon aan auto's gesleuteld kon worden. Nu heb je als garagist allerlei gespecialiseerde machines nodig omdat bijna alle onderdelen van een auto geautomatiseerd worden. Verder worden er ook bijna constant veranderingen doorgevoerd waardoor steeds geïnvesteerd moet worden in nieuw materiaal en waardoor je als ondernemer verplicht wordt jezelf en je personeel steeds bij te scholen.

Bij de bespreking van de houding van klanten werden al een aantal punten van kritiek geuit over de mentaliteitsveranderingen in de maatschappij. Zo haalde Frans Convens aan dat alles er een stuk minder vriendschappelijk aan toe gaat en dat er blijkbaar geen ruimte meer is voor persoonlijk contact. Ook Nest Winters hekelde dat elkaar steeds minder gegund wordt en dat het hierdoor moeilijker en minder fijn wordt om te ondernemen.

"Als er iets veranderd zou moeten worden, is dat de mentaliteit van de mensen. De industrie wordt ondergewaardeerd. Doordat we ons in een kenniseconomie bevinden wordt arbeidsintensief werk als minderwaardig beschouwd. Nochtans zijn bedrijven zoals het onze nodig om deze kenniseconomie in stand te houden. Door deze onderwaardering is het ook moeilijker om goed personeel te vinden."

"Het subsidiebeleid is niet wat het moet zijn. Subsidies worden toegekend aan een beperkte groep bedrijven, grotendeels aan multinationals die uiteindelijk toch niet in ons land blijven. Wij investeren nochtans ook enorm veel in onze werknemers en hebben hiervoor nog nooit subsidies gekregen. Het financiële gedeelte ervan interesseert me niet zo veel, de erkenning des te meer."

Hans Boerboom

3.4.4. Invloeden aan het einde van de carrière

Er is een groot verschil te bemerken tussen het einde van de carrière van een familiale ondernemer en het einde van de carrière van een niet- familiale ondernemer. Het grote punt van verschil zit hem in de opvolging. Zoals in de definitie van familiebedrijven al werd aangehaald (Poza, 2010), is het de wil van de ondernemer om het bedrijf in de familie te houden. Deze wil was bij alle door mij geïnterviewde ondernemers aanwezig. Toch waren er bij twee van deze ondernemers geen kandidaten voor de opvolging, waardoor zij als enige alternatief de verkoop van de onderneming hebben. Deze ondernemers zijn Willy Nuyts en Nest Winters. Deze laatste beschrijft de situatie als volgt:

“Ik heb vier kinderen, maar van hen heeft niemand er voor gekozen om mee in het bedrijf te stappen. Zij kennen de stiel niet. Uiteindelijk zal deze situatie dus op een verkoop van het bedrijf aan externen uitdraaien. Hiervoor wil ik wel het einde van mijn carrière uitstellen naar een goed verkoopmoment. Concreet betekent dit dat ik het bedrijf pas zal verkopen wanneer ik er een goed bod voor krijg. Het zou dom zijn om in deze crisissituatie het bedrijf te verkopen aangezien een bedrijf in de economisch goede tijden veel meer waard is.”

Nest Winters

Beide ondernemers vonden het jammer dat er geen familieleden waren om het bedrijf over te nemen. Toch haalt Brenda Boons (Voka) aan dat dit niet altijd zo hoeft te zijn. Wanneer een ondernemer de zaak aan externen verkoopt, kan hij na deze verkoop zelf echt gaan genieten, zonder zich te moeten bekommeren over het bedrijf. Bij een overname binnen de familie blijft de ondernemer betrokken en zal het familiebedrijf steeds een plaats in zijn/haar leven blijven hebben.

Bij andere ondernemers waren er wel opvolgers. Onderling waren er dan verschillen te merken in hoeverre de overname al geregeld werd. Zo haalde François Van Meeuwen aan dat hij nog niet bezig is de overname te regelen. Zijn zoon werkt momenteel nog elders.

“Ik wil nog niet stoppen, maar zodra mijn zoon komt, ben ik weg. Hij heeft al heel wat ervaring opgedaan door in andere bedrijven te werken. Ik zal hem enkel nog wat opleiden over de producten en over de omgang met klanten. Daarna maak ik plaats voor hem. Mijn ervaringen hebben me geleerd dat als ik dit niet doe, deze opvolging gepaard zal gaan met heel wat ruzies en problemen. Dat probeer ik te vermijden.”

François Van Meeuwen

Bij de andere ondernemers zitten de opvolgers wel al mee in de zaak, maar is de overdracht nog niet volledig geregeld. Over die situatie zijn ook enkele uitspraken opgenomen.

“Ik ben nu 63 en blijf nog zo lang door doen als ik kan. Aan de regeling rond de opvolging wordt wel al begonnen. Ik vind het niet moeilijk om uit te handen te geven wat ik zelf heb opgebouwd. Toch zou ik het familiebedrijf niet volledig willen loslaten. Naar de toekomst toe zou ik zelf graag blijven sleutelen. Het delegeren en de andere taken die ik minder graag doe zullen steeds meer en meer aan mijn zoon doorgegeven worden.”

Gregoor Bouwens

“Mijn zoon werkt al mee in het bedrijf en het doet mij veel plezier te zien dat hij hiermee even gepassioneerd bezig is als ik. Mijn bedoeling is op mijn 55^{ste} het bedrijf in handen te geven van mijn zoon. De regelingen die hiervoor getroffen moeten worden zijn al bezig. Toch zou ik na mijn 55^{ste} nog graag mee helpen in het bedrijf, maar dan minder intensief dan nu het geval is.”

Jan Wynants

“De opvolging is al volledig geregeld, maar nog niet op papier gezet. Mijn zoon krijgt wel al zijn verantwoordelijkheden. Ik vind het niet moeilijk om een stap opzij te zetten, maar wil wel graag betrokken blijven, ook na mijn 65^{ste}.

Gust Bertels

“De overdracht wordt geregeld. Dit is niet gemakkelijk en zal dus ook nog wel een tijdje duren. Het bedrijf is enorm groot geworden en dan wordt het steeds moeilijker om een correcte overnameregeling op te stellen. Ik ga bijna op pensioen en kijk hier ook wel naar uit. Anderzijds ben ik een bezige bij en zal ik ook na mijn pensioen nog blijven doorwerken. Dit zal dan wel eerder in een begeleidende rol zijn dan in een leidinggevende rol.”

Jos Wilms

“Het was de bedoeling dat mijn zoon het bedrijf nu al overgenomen zou hebben. Hij was er klaar voor en eigenlijk was alles ook al geregeld. Enkele jaren geleden heeft hij een ongeluk gehad, hij was er echt heel slecht aan toe. De revalidatie heeft heel lang geduurd en ook nadien zijn er nog complicaties geweest. Daardoor heb ik nu nog steeds, noodgedwongen, de leiding over het bedrijf. Zodra het kan zal ik het bedrijf echter overlaten aan mijn zoon. Ik wil heel graag afbouwen, maar niet volledig stoppen. Ik woon ook naast het bedrijf, waardoor ik altijd betrokken zal blijven.

Fernand Bogaerts

Tot slot zijn er ook nog twee bedrijven waar de overdracht wel volledig rond is. Dit is het geval bij Hans Boerboom en Frans Convens. Hans Boerboom heeft het bedrijf samen met zijn broer overgenomen van zijn vader, Frans Convens heeft het bedrijf overgedragen aan zijn kinderen.

“Mijn vader heeft stap voor stap het bedrijf losgelaten. Hij heeft hier nooit problemen mee gehad en heeft geleidelijk aan zijn taken verdeeld over de andere personeelsleden.. Hoewel hij officieel op pensioen is, helpt hij nog regelmatig mee in de firma. Mijn moeder daarentegen kan dat niet, haar taken verdelen. Zij beheert nog steeds de financiën en doet het kantoorwerk. Niemand mag zich daarmee bemoeien. Doe je dat wel, dan is er ruzie.”

Hans Boerboom

“Ik heb mijn pensioen gezet op het moment dat voor de kinderen het best uitkwam. Op het moment dat ik op pensioen ging, hadden zij geen kleine kinderen meer. Ik had er geen moeite mee om een stap opzij te zetten, maar ben wel blij dat ik af en toe nog eens mag helpen. Ik zou het moeilijk gevonden hebben om plots te stoppen, ook na mijn 65^{ste} wou ik nog graag bezig blijven. Nu rijd ik af en toe nog rond met de camion, ik help dingen klaarzetten of ga dingen halen voor het bedrijf. Ik woon ook naast het bedrijf waardoor dit allemaal nog mogelijk is. De leidinggevende taken daarentegen zijn voor mijn zoon. Ik bemoei me daar niet mee, maar hij weet dat hij altijd naar mij mag komen voor goede raad of voor een babbel.”

Frans Convens

Hoewel al deze ondernemers benadrukten dat ze er heel fier op waren dat hun zoon of dochter interesse had in de onderneming en deze uiteindelijk ook wou overnemen, bleek dat Frans Convens hierover toch tegenstrijdige gedachten had. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Soms denk ik dat ik stom ben geweest om een eigen zaak te beginnen. Als ik dat niet had gedaan, hadden mijn kinderen er ook niet ingezet. Misschien was dat beter.”

Frans Convens

Bij deze opmerkelijke uitspraak gaf hij als verklaring dat hij er wel heel fier op was dat de kinderen in het bedrijf wilden komen, maar dat hij had verwacht dat zij er minder hard voor zouden moeten werken dan hij indertijd. Nu merkt hij dat zijn kinderen soms zelfs nog harder moeten werken. Op die momenten voelt hij zich schuldig. Anderzijds haalde hij ook aan dat hij het zelf heel moeilijk vond toen zijn dochter uit het bedrijf stapte. Hierbij zei hij wel dat het geluk van zijn kinderen voor gaat, of dat geluk nu ligt in het familiebedrijf of erbuiten. De ene leeft voor zijn werk, de andere hecht veel belang aan andere aspecten van het leven. Ieder kind is anders en die verschillen moeten gerespecteerd worden.

Praktisch alle ondernemers gaven aan dat ze ook na de pensioengerechtigde leeftijd nog graag aan de slag zouden blijven. Uitspraken als ‘ik heb geen zittend gat’ of ‘ik ben een bezige bij’ zijn meermaals aan bod gekomen in de gesprekken. Hierbij haalden de ondernemers wel aan dat de gezondheid dit moest toelaten, waarmee ze de invloed van persoonsgebonden factoren uit het verwachte model bevestigden. Ook de invloeden van de opvolgingen waren duidelijk merkbaar in de voorgaande uitspraken.

Alle geïnterviewde ondernemers gaven aan dat zij met plezier hun zaak overdroegen aan hun opvolgers. Toch blijkt uit de gesprekken met Koen Hendrix (VKW), Els Huysman (UNIZO) en Brenda Boons (Voka) dat dit niet steeds het geval is. Zij halen aan dat de regeling van de opvolging heel wat emoties met zich meebrengt en dus ook tot ruzies kan leiden. Opvolging is geen gemakkelijke zaak en neemt heel veel tijd in beslag. Zeker binnen familiale ondernemingen is het moeilijk de verantwoordelijkheden te verdelen, te beslissen wie wat krijgt, enzovoort.

Tenslotte werd ook nog een uitspraak gedaan die in verband staat met het statuut van zelfstandige. Hiernaar werd in dit onderdeel al regelmatig verwezen, de volgende uitspraak handelt specifiek over het einde van de carrière.

“De pensioenen voor ondernemers moeten omhoog. Wij nemen risico’s en stellen mensen tewerk en toch krijgen we minder dan de anderen. Voor mij persoonlijk is dit niet zo belangrijk, ik heb goed geboerd. Maar ik hoor vaak genoeg verhalen over ondernemers die minder geluk hebben gehad. Voor hen is een volwaardig pensioen wel belangrijk.”

Gust Bertels

In het verwachte model dat opgesteld werd na de literatuurstudie en waarin ook enkele persoonlijke vermoedens opgenomen werden aangezien de beschikbare literatuur voor sommige aspecten schaars was, werd er van uit gegaan dat aan het einde van de carrière passie een minder belangrijke rol zou gaan spelen en dat dan gewoon de keuze werd gemaakt tussen stoppen of doorgaan. Deze veronderstelling werd duidelijk ontkracht door de geïnterviewde ondernemers en de vertegenwoordigers van ondernemersorganisaties. Allemaal spraken ze, zelfs in de laatste fase van het ondernemerschap, nog over een grote hoeveelheid passie en de wil om nog verder te doen na de gerechtigde pensioenleeftijd. Gregoor Bouwens geeft in onderstaande uitspraak een zeer duidelijk beeld van de grootte van zijn passie.

“Ik ben net terug na drie weken in het buitenland gezeten te hebben. Sinds enkele jaren ga ik mee naar Parijs- Dakar, waar ik help met sleutelen aan de voertuigen. Voor mij is dat echt vakantie, dit is voor mij ontspanning. Hoewel deze opdracht heel dicht aanleunt bij mijn beroep, is dit voor mij toch geen werk. Ik sleutel gewoon enorm graag.”

Gregoor Bouwens

3.5. Methodologische kritieken

Hoewel onderzoek van Yin (2009) aangeeft dat gebruik maken van case studies de optimale manier van werken is voor deze masterproef (zie tabel 3), geeft hij aan dat er ook enkele nadelen verbonden zijn aan deze onderzoeksmethode.

Zo wordt onder andere aangehaald dat er 'lack of rigor' is bij case studies. Om dit nadeel te beperken werd gebruik gemaakt van systematische procedures, zoals het interviewprotocol en checklists. Alle interviews werden ook op dezelfde manier verwerkt. Op die manier werd de validiteit en de betrouwbaarheid van deze case studies vergroot. Daarnaast verstrekken case studies volgens tegenstanders onvoldoende basis voor wetenschappelijke generalisatie. Dit nadeel vormt in dit onderzoek geen probleem aangezien de bedoeling ervan niet de generalisatie voor een volledige populatie is, maar het bieden van een antwoord op een vooraf geformuleerde propositie. Een derde opmerking is dat deze methode enorm tijdrovend is en tot slot is er de kritiek dat er geen causale verbanden gevonden worden door middel van case studies.

Hoofdstuk 4: Bijdrage literatuur en praktijk

4.1. Theoretische implicaties

Wanneer na dit onderzoek de resultaten vergeleken worden met het verwachte model, blijkt dat er heel wat gelijkenissen zijn met de wetenschappelijke literatuur, maar dat er ook enkele verschilpunten zijn waardoor aan dit schema toch enkele aanpassingen moeten gebeuren. Uit de gesprekken met ondernemers was al te merken dat sommige veronderstellingen niet aan bod kwamen of tegengesproken werden. De gesprekken met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties hebben voor de bevestiging gezorgd van sommige assumpties, andere werden door hen dan weer ontkracht of genuanceerd.

Daarom zal ik hier de verschillen en gelijkenissen weergeven tussen de gevoerde gesprekken en het verwachte model. Vervolgens zal een nieuw model opgenomen worden waarin de resultaten van dit onderzoek omvat zitten. In tabel 12 is terug te vinden of de proposities uit het verwachte model (deels) bevestigd werden of (deels) ontkracht werden door de ondernemers en/of vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties.

Tabel 12: Resultaat proposities na onderzoek (eigen werk)

Proposities		Resultaat onderzoek
1	De invloed van anderen in de startfase zal een invloed hebben op de ondernemerspassie	Bevestigd
2	Opportunities zullen een invloed hebben op de beslissing ondernemer te worden en de ondernemerspassie mogelijk aanwakkeren	Bevestigd
3	De situatie waarin de potentiële ondernemer zich bevindt in de startfase zal een invloed hebben op de ondernemerspassie	Niet vermeldt door ondernemers, wel door werkgeversorganisaties
4	Het beleid van de overheid zal een invloed hebben op de ondernemerspassie in de startfase.	Niet vermeldt door ondernemers, wel door werkgeversorganisaties
5	Het beleid van de overheid zal een invloed hebben op de ondernemerspassie tijdens de carrière.	Bevestigd, maar enkel in de negatieve zin
6	De combinatie werk- gezin zal tijdens de carrière de ondernemerspassie beïnvloeden	Bevestigd
7	Relaties tijdens de carrière zullen een invloed hebben op de ondernemerspassie	Bevestigd

8	Het statuut van zelfstandige zal tijdens de carrière de ondernemerspassie beïnvloeden	Niet vermeldt, maar indirect af te leiden
9	De ondernemerspassie zal een invloed hebben op de beslissing over stoppen of doorgaan als zelfstandige	Bevestigd
10	In de stopfase zullen persoonsgebonden factoren zoals de leeftijd van de ondernemer en zijn gezondheidstoestand zijn beslissing om al dan niet te stoppen beïnvloeden	Bevestigd
11	Het al dan niet hebben van een opvolger zal de beslissing om al dan niet te stoppen met ondernemen beïnvloeden	Bevestigd
12	Het statuut van zelfstandige kan de beslissing om al dan niet te stoppen met ondernemen beïnvloeden	Bevestigd
Extra 13	De economische en persoonlijke situatie zullen in de stopfase de beslissing van ondernemer om al dan niet te stoppen beïnvloeden.	Toegevoegd
14	Ook in de stopfase ervaren ondernemers nog veel passie.	Toegevoegd
15	Er is sprake van een DNA van de ondernemer. Deze specifieke kenmerken van een ondernemer zal er voor zorgen dat iemand vlugger overgaat tot de startfase van ondernemerschap.	Toegevoegd
16	Er is sprake van een DNA van de ondernemer. Dit DNA heeft ook een invloed op de passie van de ondernemer.	Toegevoegd

Eerst zal ik starten met de bespreking van de passie bij de bevroegde ondernemers. Bij de start van dit onderzoek ging ik er van uit dat een mopperende ondernemer per definitie ook een ontevreden ondernemer was. Dit idee heb ik volledig moeten laten varen. De geïnterviewde ondernemers bezitten heel wat passie en toch heb ik tijdens de interviews heel wat geklaag gehoord. Juist doordat ondernemers zo gepassioneerd zijn door datgene waarmee ze bezig zijn, zullen zij vlugger ontevreden zijn wanneer iets niet uitdraait zoals zij het willen. De ondernemers hebben vaak een andere visie op het gebeuren dan externen en dit zorgt vaak voor wrevel.

Daarmee komen we terecht bij de eerste aanpassing van dit model. In de literatuurstudie werden reeds een aantal kenmerken van ondernemers aangehaald (Brummelkamp, 2011, Buyens et al., 2002, Praag, 1997). In het verwachte model ging ik er van uit dat deze kenmerken van ondernemers geen invloed zouden hebben op hun passie. Uit de interviews met de ondernemers kwam dit aspect niet ter sprake (aangezien zij enkel over zichzelf kunnen babbelen), maar Koen Hendrix (VKW) haalde 'het DNA van een ondernemer' verscheidene malen aan. Ook Els Huysman (UNIZO) en Brenda Boons (Voka) vermelden enkele 'karaktereigenschappen' die ondernemers zo uniek maken. Deze eigenschappen hebben volgens hen wel degelijk een invloed op de beslissing ondernemer te worden, maar ook op de passie die door hen aan de dag gelegd wordt. Vandaar de nood van deze eerste aanpassing in het verwachte model.

Daarna kan overgegaan worden op de fases van ondernemerschap, waarbij de eerste de startfase is. Hierin wordt gekeken naar de redenen die ondernemers aanhalen om zelfstandige te worden en naar de omgevingsfactoren die hierop een invloed hebben. Uit de verhalen van de ondernemers blijkt dat heel wat van de aspecten in het verwachte model wel degelijk een invloed hebben op ondernemerschap.

Vooraf het aspect 'invloeden van anderen' werd vaak aangehaald. Familieleden, vrienden en partner bleken een zeer grote invloed te hebben op de beslissing ondernemer te worden én de passie die daarmee gecreëerd wordt. Bij het voordoen van opportuniteiten blijkt dat potentiële ondernemers vlugger de stap zetten naar ondernemerschap. Wat deze punten betreft wordt door de ondernemers dus bevestigd wat in de wetenschappelijke literatuur reeds geschreven stond (Thomann et al., 2004; Goffin & Van Haegendoren, 2003; Buyens et al., 2002; Flören & Zwartendijk, 2004; Kirkwood, 2007; Sequira et al., 2007).

Toch zijn er ook punten waar niets over gezegd werd en waarvan dus afgeleid kan worden dat deze uit het model verwijderd mogen worden. Als eerste gaat het hier over de situatie van de ondernemer, en dan meer bepaald de financiële situatie. In het oorspronkelijke model werd er van uit gegaan dat iemands financiële situatie een invloed zou uitoefenen op het al dan niet starten met een onderneming. Uit de gesprekken met ondernemers blijkt dat zij inderdaad moeilijkheden hebben gekend om aan voldoende geld te geraken, maar dat dit nooit een reden is geweest om niet te volharden. Een opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat alle ondernemers die geïnterviewd werden goed geboerd hebben. De bedrijven zijn tot op de dag van vandaag succesvol geweest en de eigenaars hebben hiermee goed hun boterham kunnen verdienen. Het is echter aannemelijk dat dit financiële aspect bij andere ondernemers wel een invloed zou kunnen hebben. Dit is dan ook een hiaat in het onderzoek. Daarom lijkt het mij interessant wanneer toekomstig onderzoek zich ook op die ondernemers zal toespitsen die in mijn onderzoek niet aan bod zijn gekomen.

Een tweede punt uit de startfase uit het verwachte model waarover niets gezegd werd in de interviews, was het belang van het beleid van de overheid in de startfase. Intuïtief kom ik hierbij tot twee mogelijke verklaringen. Ofwel is hun drang naar ondernemerschap zo groot dat zij zich niet laten afschikken of beïnvloeden door overheidsmaatregelen (zoals hierboven bij het financiële ook al werd aangehaald), ofwel zijn de maatregelen van de overheid niet efficiënt. Brenda Boons van Voka haalde hierbij aan dat het heel moeilijk is om potentiële ondernemers te bereiken om hen zo aan te zetten tot het starten van een eigen onderneming. Deze extra moeilijkheid kan ook een verklaring zijn voor de tegenvallende resultaten van acties om mensen aan te zetten tot ondernemerschap. Vandaar ook het belang van deze masterproef en verder onderzoek om na te gaan welke maatregelen effectief een invloed hebben op ondernemerschap en ondernemerspassie.

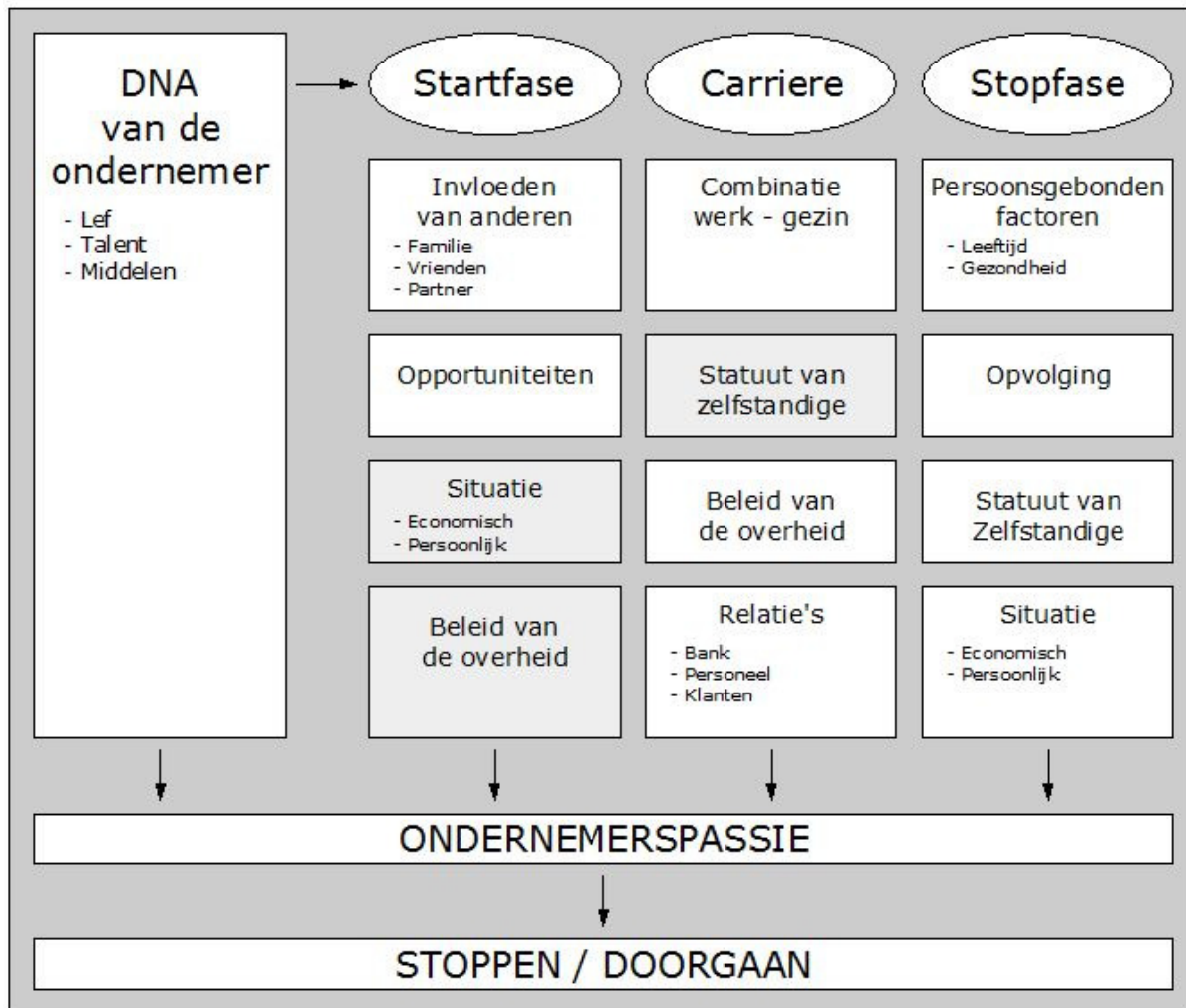
Als gekeken wordt naar de carrière zelf, zien we dat de uitspraken van de ondernemers redelijk goed overeenkomt met het verwachte model. De uitspraken over de combinatie werk-gezin en het belang van relaties waren een bevestiging van wat in de wetenschappelijke literatuur gezegd werd (Goffin & Van Haegendoren, 2003; Buyens et al., 2002). Over de invloed van het beleid van de overheid werden in de wetenschappelijke literatuur (Goffin & Van Haegendoren, 2003; Buyens et al., 2002; Benzing et al., 2009) vooral negatieve verbanden teruggevonden, en ook in de gesprekken met ondernemers waren de meningen eerder negatief. Er zijn heel wat kritieken geformuleerd over dit beleid. Wat hierbij opviel is dat ondernemers weinig klagen over hun eigen beloningen of eigen arbeidsvoorwaarden, maar wel over die van het personeel. Hoewel de logica zou doen vermoeden dat ondernemers hun personeel liefst zo weinig mogelijk zouden betalen om zelf zo veel mogelijk over te houden, blijkt niets minder waar. Vaak werd geklaagd dat er onvoldoende mogelijkheden zijn om het personeel te belonen voor het goede werk. Een punt van kritiek dat hiermee samenhangt en wel binnen de verwachtingen lag, is dat over de hoge loonkosten in België. Enkel over het statuut van de ondernemer werd amper iets gezegd door de ondernemers. Hiervoor kan opnieuw als verklaring worden gegeven dat deze mensen goede zaken hebben gedaan, waardoor dit voor hen van ondergeschikt belang was.

Tot slot komen we dan bij de laatste fase van ondernemerschap, namelijk die waarin besloten wordt te stoppen als ondernemer en hiermee samenhangend de zaak over te dragen aan familieleden. De verwachte beïnvloedende factoren uit de literatuurstudie, zijnde persoonsgebonden factoren, opvolging (Poza, 2010) en statuut van zelfstandige (Goffin & Van Haegendoren, 2003; Renard, 2009) werden allemaal bevestigd door de ondernemers.

Anderzijds werd er van uit gegaan dat aan het einde van de carrière passie geen belangrijke rol meer speelt en dat enkel de keuze gemaakt wordt tussen stoppen en doorgaan. Uit de interviews is echter gebleken dat de ondernemers ook in die laatste fase nog enorm gepassioneerd zijn. Dit wordt goed geïllustreerd doordat iedereen wel zegt te gaan overdragen en 'op pensioen te gaan', maar anderzijds wel hoopt dat er nog meegeholpen mag worden in de onderneming. Heel wat van de ondernemers haalt aan nog verder te willen doen na z'n 65^{ste}, wat tot het besluit kan leiden dat deze mensen nog steeds heel gepassioneerd zijn door wat zij doen.

Tot hiertoe werden de aspecten aangehaald die een invloed hebben op de ondernemerspassie. Toch is uit het onderzoek gebleken dat het onmogelijk is deze relaties te benoemen als positief of negatief. Uit de interviews is gebleken dat de ondernemers elkaar regelmatig tegenspreken. Wat voor de ene ondernemer de passie bevordert, is voor de andere ondernemer juist een belemmering. Elke ondernemer legt zijn nadruk ergens anders en elke ondernemer opereert in een andere setting, in een ander familiebedrijf. Er zijn te veel verschillen tussen ondernemers onderling en tussen wat hen juist drijft om één algemeen schema te maken dat de relaties tussen verschillende aspecten en passie kan omschrijven. Wél is het mogelijk een schema te maken

waarin de beïnvloedende factoren weergegeven worden, zonder hierbij de relatie als positief of negatief te benoemen. Dit schema is voorgesteld in figuur 12.



Figuur 12: Model na onderzoek (eigen werk)

Een heel aantal aspecten uit dit model kunnen toegepast worden op zowel familiale ondernemers als op niet- familiale ondernemers. Toch zijn er ook een aantal aspecten die wél specifiek zijn voor familiebedrijven.

Een eerste aspect waarbij de link met familiebedrijven zeer groot is, is de opvolging. Specifiek voor familiale bedrijven is dat men de opvolger gaat zoeken in de familie zelf doordat men de droom heeft het bedrijf verder te zetten door verschillende generaties van de familie heen. Deze opvolging werd door de ondernemers dan ook vaak als reden genoemd om langer door te doen als bedrijfsleider of juist vroeger te stoppen. Deze specifieke situatie zorgt ervoor dat het einde van de carrière anders verloopt dan in een niet- familiaal bedrijf.

Een tweede aspect waarbij de invloed van het familiebedrijf regelmatig vernoemd werd was dat van de invloeden in de startfase. In familiebedrijven is de invloed van familieleden nog groter dan bij andere niet- familiale ondernemers. Wanneer er reeds een familiebedrijf in de familie is blijkt dat de volgende generaties ook vlugger de stap maken om in het familiebedrijf aan de slag te gaan. Dit gegeven kan ook beschouwd worden als een opportuniteit die reeds aanwezig is.

Daarnaast bleek ook dat ondernemerschap in de familie er voor zorgt dat iemand vlugger de stap zet naar ondernemerschap. Dit kon in de interviews vastgesteld worden bij ondernemers die zelf een eigen bedrijf hebben opgestart maar waarvan de vader ook al ondernemer was. Zij gaven aan dat deze 'vroege kennismaking' met ondernemerschap hen ook de zin heeft gegeven ondernemer te worden.

Naast de invloeden van ondernemerschap in de familie bleek ook de steun van familieleden zeer belangrijk. Vooral de vrouw werd hierbij duidelijk naar voren geschoven. Heel wat ondernemers haalden aan dat ze nooit zouden gestaan hebben waar ze nu stonden zonder de steun van hun vrouw.

Een laatste punt waarbij een verschil te bemerken is tussen familiale en niet- familiale bedrijven is dat van het belang van relaties. Familiebedrijven onderscheiden zich op de markt niet alleen voor klanten, maar ook voor personeel. Uit de interviews is gebleken dat werken in een familiebedrijf een groter engagement van een werknemer vereist. In ruil hiervoor wordt een goede werknemer in een familiebedrijf ook beloond, zowel financieel als door opgenomen te worden in de 'familie'.

4.2. Praktische implicaties

Hoewel in dit model een aantal factoren zijn aangehaald die de passie van ondernemers kunnen beïnvloeden of belemmeren, blijkt dat de passie vooral uit de ondernemer zelf komt. Uit de interviews is gebleken dat het zeer moeilijk is deze passie als externe te vergroten. Wat wel vaak ter sprake is gekomen, zijn de punten waardoor de ondernemers zichzelf belemmerd voelen. In het Groenboek over ondernemerschap in Europa werd aangehaald dat het belangrijk is ondernemerschap te stimuleren. Uit mijn onderzoek blijkt nochtans dat het beleid van de overheid juist als belemmering wordt beschouwd door de ondernemers.

Uit de gesprekken met ondernemers en werkgeversorganisaties kunnen enkele werkpunten opgesomd worden opdat ondernemers met meer passie kunnen ondernemen. Een eerste werkpunt is het creëren van meer ruimte om te ondernemen. De regelgeving rond ondernemerschap moet eenvoudiger. Vooraleer iemand de dag van vandaag ondernemer kan worden, moeten heel wat stappen ondernomen worden. Het is aan te bevelen deze regelgeving te vereenvoudigen en de

mensen die willen starten als ondernemer deze kans ook te geven. Momenteel worden ondernemers bedolven onder een enorme administratieve last en deze moet absoluut naar beneden. Door deze stapel administratie wordt de focus van de ondernemer afgeleid en kan men zich niet meer voor 100 % op het ondernemen zelf concentreren. Verder moet de overheid een omgeving creëren waarin het aangenaam is te ondernemen. Momenteel belemmeren de hoge belastingen, de tewerkstellingsproblematiek, het ontbrekende vangnet voor ondernemers en administratieve taken de passie van de ondernemers. Er moet kortom een betere biotoop voor ondernemers komen.

Een mogelijke verklaring voor dit grote verschil tussen de 'gewenste' omgeving en de huidige omgeving voor ondernemerschap is dat beleidsmakers en ondernemers mijlenver van elkaar staan. De geïnterviewde ondernemers haalden reeds aan dat zij niet hoog oplopen met politici en beleidsmakers. Daarnaast halen ondernemers en werkgeversorganisaties aan dat beleidsmakers duidelijk geen notie hebben van wat ondernemerschap juist inhoudt en dat dit zijn impact heeft op de maatregelen die genomen worden. Enkele ondernemers haalden als mogelijke oplossing aan dat beleidsvoerders enkele dagen zouden moeten meedraaien op een bedrijf om op die manier 'met kennis van zaken' een beleid te kunnen voeren. Een oplossing die praktisch beter haalbaar is, is ondernemers en beleidsmakers meer met elkaar in contact te brengen. Op die manier kan dan hopelijk doorheen gedeelde ervaringen een wederzijds begrip voor elkaar groeien. Enkel praten met elkaar is hierbij niet voldoende, ondernemers en beleidsmakers zouden ook echt samen dingen moeten doen.

Ten slotte is het van belang dat ondernemerschap in een beter daglicht komt. Er is nood aan een cultuur die toelaat om te falen. Een ondernemer die failliet gaat of tegenslag heeft moet de mogelijkheid krijgen opnieuw te beginnen zonder scheef bekeken te worden zoals dezer dagen gebeurt. Vanuit de maatschappij moet het belang van ondernemerschap beter gekend zijn. Ondernemers stellen namelijk niet enkel zichzelf, maar ook anderen tewerk. Het besef moet komen dat ondernemerschap een zaak van iedereen is.

Lijst van de geraadpleegde werken

Baron, R.A. (2008). The role of affect in entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33 (2), p. 328-340. Opgevraagd op 3 oktober, 2010, via Ebscohost.

Benzing, C., Chu, H.M. & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: a Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), p. 58-91. Opgevraagd op 29 juli, 2010, via Ebscohost.

Bosma, N.S. & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College, Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo and Reykjavic, Iceland: Háskólinn Reykjavik University. Opgevraagd op 3 juli, 2010, via <http://www.gemconsortium.org/download/1306074026689/GEM%202009%20Global%20Report%20Rev%20140410.pdf>.

Bruce, D., & Schuetze, H.J. (2004). Tax Policy and Entrepreneurship. *Swedish Economic Policy Review*, 11 (2), p. 233-265. Opgevraagd op 29 augustus, 2010, via <http://web.uvic.ca/~hschuetz/setax.final.pdf>.

Brummelkamp, G. (2011). *Startende ondernemers: ontwikkelingen, betekenis en beleid*. Zoetemeer: EIM. Opgevraagd op 5 mei, 2011, via <http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/A201101.pdf>.

Buyens, D. , Crijns, H., Guiot, D. & De Stobbeleir, K. (2003). *Startende ondernemers in Vlaanderen: een verkennend onderzoek, VIONA-rapport*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School. Opgevraagd op 9 december, 2010, via http://www2.vlaanderen.be/werk/viona/2001/2001_8_r.pdf.

Cardon, M.S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18, p. 77-86. Opgevraagd op 7 december, 2010, via Ebscohost.

Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2009). The discriminant validity of entrepreneurial passion. *Proceedings, Academy of Management Meetings*, p. 1 – 6. Chicago, IL. Opgevraagd op 7 december, 2010, via Ebscohost.

Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34 (3), p. 511-532. Opgevraagd op 7 december, 2010, via Ebscohost.

Ceysens, P. (2008) Beleidsbrief 2008 Economie Ondernemen Wetenschap Innovatie en Buitenlandse Handel (VR/2007/26.10/MED.12/34BIS). Opgevraagd op 29 augustus, 2010, via http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsbrieven2008-2009/Ceysens_Economie_Ondernemen_Wetenschap_Innovatie_en_Buitenlandse_Handel.pdf.

Chu, H.M., Benzing, C., & McGee, C. (2007). Ghanaian and Kenyan Entrepreneurs: A Comparative Analysis of their Motivations, Success Characteristics and problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (3), p295-322. Opgevraagd op 5 augustus, 2010, via Ebscohost.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship: Theory & Practice Summer 99*, 23 (4), p. 19 - 39. Opgevraagd op 5 juli, 2010, via Ebscohost.

Commissie van de Europese Gemeenschappen. (2003). *Groenboek ondernemerschap in Europa*, Brussel. Opgevraagd op 14 oktober, 2010, via http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/nl/com/2003/com2003_0027nl01.pdf.

Compernelle, T., Storm, A., Pieters, J., & Van de Voorde, J. (2010) *Startersatlas door Unizo Startersservice*. Brussel: uitgever Hilde Van Damme. Opgevraagd op 3 juli, 2010, via http://www.unizo.be/uwzaakstarten/images/res335953_0.pdf

Cropanzano, R., Rupp, D.E. & Byrne, Z.S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to work attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), p. 160- 169. Opgevraagd op 30 december, 2010, via Ebscohost.

Cross, R. , Baker, W. & Parker, W. (2003). What creates energy in organizations? *MITSloan management review*, 44 (4), p. 51-56.

Delmar, F. & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 (1), p. 1-23. Opgevraagd op 31 augustus, 2010, via Ebscohost.

De Witte, H. (2004). *Resultaten van de enquête werkbetrokkenheid: Hoe zit het met jouw werkpassie?*. Brussel: Vacature. Geraadpleegd op 12 september, 2010, via <http://www.vacature.com/werkbetrokkenheid>.

Donckier, E. (2010, 19 november). "Help, onze jonge mensen willen niet meer werken". *Het belang van Limburg*, p. 4.

ED. (2010, 25 juni). Unizo: "Staatshervorming prioritair". *Het belang van Limburg*, p. 4.

Edelman, L.F., Brush, C.G., Manolova, T.S., & Greene, P.G. (2010). Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48 (2), p. 147-196. Opgevraagd op 2 juli, 2010, via Ebscohost.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.

Flören, R.H. (2002). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*. Eindhoven: BDO Accountants & Adviseurs. Opgevraagd op 5 augustus, 2010, via <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/BMI/CE/Familiebedrijven/Pages/PublicatiesFamiliebedrijven.aspx>.

Flören, R.H., & Zwartendijk, G.W. (2004). *Ondernemerschap en het familiebedrijf : Bedrijfsfamilies als kweekvijver voor ondernemerschap*. Breukelen: Nyenrode Universiteit. Opgevraagd op 5 augustus, 2010, via <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/BMI/CE/Familiebedrijven/Pages/PublicatiesFamiliebedrijven.aspx>

Goffin, I., & Van Haegendoren, M. (2003). *Focusgroepen ondernemerschap*. Brussel: Markant-CEZOV. Opgevraagd op 6 juni, 2010, via http://www.markantvzw.be/images/res96203_2.pdf.

Goffin, I. & Van Haegendoren, M. (2003). *Ondernemers, Wie zijn ze en wat doen ze? Verslag van het kwantitatieve onderzoek voor Vlaanderen*. Brussel: Markant- CEZOV. Opgevraagd op 6 juni, 2010, via http://www.amazone.be/IMG/pdf/rapport_vlaamse_enquete-2.pdf.

Hayton, J.C., George, G., & Zahra, S.A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioural research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26 (4), p. 33 – 52. Opgevraagd op 14 oktober, 2010, via Ebscohost.

Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31 (3), p. 323-339. Opgevraagd op 2 juli, 2010, via <http://www.springerlink.com/content/e8q7816r11721794/fulltext.pdf>

International Family Enterprise Research Academy (IFERA) (2003). Family Business Dominate. *Family Business Review*, 16 (4), p. 235-240. Opgevraagd op 2 juli, 2010, via <http://onlinelibrary.wiley.com.bib-proxy.uhasselt.be/doi/10.1111/j.1741-6248.2003.tb00019.x/pdf>.

Kirkwood, J. (2007). Igniting the entrepreneurial spirit: is the role parents play gendered?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (1), p. 39-59.

Klein Woolthuis, R. & Nootboom, B. (2003). *Samenwerking in het midden- en kleinbedrijf*, In: Risseeuw, P., Thurik, R., Red., *Handboek ondernemers en adviseurs, management en economie in het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer. Opgevraagd op 11 januari, 2011, via http://www.rsm.nl/portal/page/portal/RSM_OUD/Centres_of_Expertise/Erasmus%20Center%20for%20Entrepreneurship%20a%20New%20Business%20Venturing/Output/Book%20Chapters/Samenwerking_in_het_MKB.pdf.

KoVe. (2010, 22 november). 66.741 zelfstandigen kunnen niet met pensioen. *Het belang van Limburg*, p. 9.

LS. (2010, 3 juni). Vlaamse en Nederlandse kmo's vragen ruimte om te ondernemen. *Het belang van Limburg*, p. 18.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey- Bass. Opgevraagd op 15 april, 2011, via Ebscohost.

McMullen, J.S., Bagby, D.R. & Palich L.E. (2008). Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32 (5), p. 875-895. Opgevraagd op 29 juli, 2010, via Ebscohost.

Poza, E.J. (2010). *Family business*. Canada: South- Western

Praag, C.M. (1997). Ondernemerschap: Marshall versus Schumpeter. *Economisch Statistische Berichten*, 4104, p. 344. Opgevraagd op 15 maart, 2011, via <http://esbonline.sdu.nl/esb/esb/archief/?submitted=true&trefwoord=paribus&bladnummer=&jaargang=&auteur=&&startrow=151&submitted=true>.

Quinn, R.W. & Dutton, J.E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30 (1), p. 36-57.

Renard, S. (2009). Wettelijk pensioen. *Netto: dossier: de 4 pensioenpijlers*, 29 oktober 2009. Opgevraagd op 2 december, 2010, via http://netto.tijd.be/dossier/4pensioenpijlers/Wettelijk_pensioen.8252422-2258.art

Rijksdienst voor Pensioenen (2010). *Jaarlijkse statistieken van de uitkeringsgerechtigden*. Opgevraagd op 28 februari, 2011, via http://www.onprvp.fgov.be/RVPONPPublications/NL/publications/Jaarlijkse_statistiek_2010.pdf.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, p. 229-253. Opgevraagd op 28 februari, 2011, via <http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/166.pdf>.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17 (2), p. 89-112. Opgevraagd op 14 september, 2010, via http://igitur-archive.library.uu.nl/fss/2006-0807-200753/schaufeli_04_bevlogenheid.pdf.

Schwass, J. (2009). Wise Growth in Family Businesses. Powerpoint presentatie opgevraagd op 10 maart, 2010, via <http://www.udem.edu.mx/XStatic/udem/docs/editor/UDEM%20JOACHIM%20SCHWASS%20OCT2009.pdf>.

Sequeira, J., Mueller, S.L. & McGee J.E. (2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (3), p. 275-293. Opgevraagd op 25 juli, 2010, via Ebscohost.

Shane, S., Locke, E., & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13 (2), p. 257 - 280. Opgevraagd op 14 oktober, 2010, via <http://faculty.weatherhead.case.edu/shane/pem/PEM1.pdf>.

Stanley, L.J. (2010) Emotions and Family Business Creation: An Extension and Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (6), p. 1085-1091. Opgevraagd op 15 februari, 2010, via Ebscohost.

Swierczek, F.W. & Ha, T.T. (2003). Motivation, Entrepreneurship and the Performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*, 11 (1), p. 47-68. Opgevraagd op 29 juli, 2010, via Ebscohost.

Thomann, A. , Furer, N., Mottier, S. & Feuillet, V. (2004). Les bonnes raisons de créer son entreprise. *Créateurs*, 30, p. 8-15. Opgevraagd op 14 april, 2011, via www.genilem-suisse.ch/documents/showFile.asp?ID=1967.

Van Ruysseveldt, J., De Witte, H. & Smulders, P. (2009). *Bevordert een intrinsieke arbeidsoriëntatie de bevlogenheid en arbeidstevredenheid?*. AS Hoofddorp: TNO. Opgevraagd op 10 januari, 2011, via http://ou-nl.academia.edu/JorisVanRuysseveldt/Papers/366281/Bevordert_een_intrinsieke_arbeidsorientatie_de_bevlogenheid_en_arbeidstevredenheid

Weber, P. & Schaper, M. (2004). Understanding the grey entrepreneur. *Journal of Enterprising Culture*, 12 (2), p. 147-164. Opgevraagd op 7 december, 2010, via Ebscohost.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage

YL. (2010, 21 september). Bedrijven willen meer contact met de politiek. *Het belang van Limburg*, p. 5.

Bijlagen

Bijlage 1: Gebruikte vragenlijst bij interviews ondernemers

1. Geef kort de geschiedenis van het bedrijf en de huidige situatie.
2. Wat is uw achtergrond (vb. opleiding) en hoe is uw rol in het bedrijf geëvolueerd?
3. Als u terugblijkt op uw volledige carrière, welke momenten staken er dan bovenuit wat passie betreft? Wat gaf u op die momenten juist die passie/energie?
4. In zoverre deze aspecten in vraag 3 niet beantwoord werden
 - a. Welke zijn voor u de redenen geweest om het bedrijf op te starten/ over te nemen?
 - b. Zijn de verwachtingen die u aan de start van uw carrière had ingelost?
 - i. Wat zorgde ervoor dat u tevreden/minder tevreden was?
 - ii. Zijn er veranderingen op te merken doorheen de carrière?
 - c. Wat heeft u aangezet te stoppen met ondernemen? Vond u dit moeilijk?
5. Wat moet volgens u veranderen (qua beleid, samenleving, enzovoort) om het voor ondernemers gemakkelijker/ aangenamer te maken?

Bijlage 2: Gebruikte vragenlijst bij interviews werkgeversorganisaties

1. Welke ondernemingen vertegenwoordigt uw organisatie? Geef hier een algemeen beeld van.
2. Hoe zou u het merendeel van deze ondernemers beschrijven?
3. Op welke momenten ervaren ondernemers volgens u het meeste passie? Waaraan was dit volgens uw ervaring dan te wijten?
4. Voorleggen verwachte model.
In hoeverre gaat u akkoord met dit model? Welke zijn volgens u de belangrijkste invloeden? Dewelke spelen minder mee of mogen geschrapt worden?
5. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat ondernemers met nog meer passie kunnen ondernemen? Hoe kan de ondernemerspassie aangewakkerd worden?

Bijlage 3: tabel geïnterviewde ondernemers

Ondernemer	Aantal werknemers	Generatie	Sector
Bertels Gust	40	1 ^e generatie	Electro
Boerboom Hans	10	2 ^e generatie	Matrijzenmaker
Bogaerts Fernand	8	1 ^e generatie	Garage
Bouwens Gregoor	55	1 ^e generatie	Garage + verdeler
Convens Frans	9	1 ^e generatie ¹	Veevoeders + brandstoffen
Nuyts Geert	15	2 ^e generatie	Electro
Nuyts Willy	8	1 ^e generatie	Bouw
Van Hove Bert	40	3 ^e generatie	Meubelen
Van Meeuwen François	10	3 ^e generatie	Bouwmaterialen
Wilms Jos	146	1 ^e generatie	Rolluiken + Zonnewering
Winters Nest	15	1 ^e generatie	Matrijzenmaker
Wouters Wim	105 ²	4 ^e generatie	Bouwmaterialen
Wynants Jan	4	1 ^e generatie	Bouwmaterialen

¹ Deze ondernemer is momenteel met pensioen. Het bedrijf is momenteel dus in handen van de 2^{de} generatie.

² Dit getal is de optelsom van het aantal werknemers van zowel de overgenomen firma als van alle firma's die deze ondernemer zelf heeft opgericht.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Ondernemerspassie bij familiale ondernemers: op zoek naar verklaringsmechanismen

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2011**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Kenis, Nathalie

Datum: **30/05/2011**