

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

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

Titel: Hoe presteren vrouwelijke bedrijfsleiders van KMO's in vergelijking met hun mannelijke collega's?

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - beleidsmanagement

Jaar: 2008

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.

Ik ga akkoord,

CRAUWELS, Ine

Datum: 5.11.2008

Hoe presteren vrouwelijke bedrijfsleiders van KMO's in vergelijking met hun mannelijke collega's?

Ine Crauwels

promotor :

Prof. dr. Mieke VAN HAEGENDOREN

co-promotor :

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

Woord vooraf

Mijn interesse voor dit onderwerp werd aangewakkerd door een krantenartikel. In onze vriendenkring hadden enkelen het artikel ook gelezen en dit leidde al meteen tot discussie, voornamelijk tussen de sekse. Telkens ik de titel van mijn masterproef vernoemde, volgde de vraag: "En wie is nu de beste?" De mannelijke medestudenten zijn over het algemeen ervan overtuigd dat hun sekse de beste is.

Het artikel geeft aan dat er een positieve correlatie is tussen het aantal vrouwen in een bedrijf en de bedrijfsprestaties. Daar ik het thema 'vrouwelijke bedrijfsleiders' had gekozen als onderwerp voor mijn masterproef, leek het mij interessant om een gelijkaardige studie te doen voor Limburg.

Deze masterproef is de afsluiting van mijn studieperiode als TEW-studente aan de U Hasselt. Gedurende deze periode heb ik een diversiteit aan jonge mensen ontmoet. Zij hebben mij geleerd om dingen vanuit verscheidene perspectieven te bekijken. Door de opleiding TEW heb ik mijn kennis over economie en hiermee gerelateerde vakken verbreed.

Aan de publicatie van dit werk zijn veel tijd, onderzoek en inzet voorafgegaan.

Tevens wil ik mijn dank betuigen aan mijn promotor Prof. dr. Van Haegendoren en co-promotor Prof. dr. Voordeckers voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt in hun drukke agenda en voor de opbouwende kritiek. Verder is een woord van dank verschuldigd aan allen die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan het gevoerde onderzoek, in de vorm van een enquête of een interview. Een speciaal woord van dank ook voor mijn vriendinnen en mijn ouders, die steeds bereid waren te luisteren en mij ondersteund hebben in deze opdracht.

Samenvatting

Vrouwen blijven **witte raven** in hogere functies. Dit blijkt uit een recent rapport van de Europese Unie. Het glazen plafond is nog steeds niet doorbroken, want slechts 10% van de vrouwen bekleedt een functie in het management. Er zijn grote verschillen tussen de landen. De bel20 bedrijven, die representatief zijn voor de Belgische economie, kennen geen vrouwelijke bedrijfsleider en slechts 6,35% van de leden van de raad van bestuur zijn vrouwen. Het glazen plafond verwijst naar de onzichtbare barrières die vrouwen ervaren als ze een hogere functie ambiëren, vooral op managementniveau. Er bestaan reeds verscheidene studies betreffende de oorzaken ervan. Daar wij op dit gebied geen meerwaarde kunnen bieden, wensen wij onze studie te focussen op vrouwen die wel aan het hoofd staan van een KMO. Het onderwerp van deze masterproef is het verschil in bedrijfsprestaties tussen bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: **“Presteren vrouwelijke bedrijfsleiders minder goed dan mannelijke bedrijfsleiders in KMO's?”**

Deze masterproef bestaat uit 2 delen.

Het eerste deel omvat een overzicht van de bestaande literatuur en het conceptueel model.

Het tweede deel omvat het empirisch onderzoek bij bedrijfsleiders van Limburgse KMO's. De populatie bestaat uit Limburgse KMO's en werd onttrokken uit het databestand Belfirst. Het geringe aantal bedrijven met een vrouw aan het hoofd van deze Limburgse KMO's bevestigt de literatuurstudie. Er zijn weinig vrouwen werkzaam aan de top van een onderneming en bijgevolg is hun aandeel in de steekproef beperkt. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij de interpretatie van het onderzoek. Dit is niet vreemd aan studies betreffende vrouwen in hogere functies.

Ter inleiding worden **enkele onderzoeksbegrippen** nader besproken, dit om een duidelijke afbakening van het onderzoeksgebied te bewerkstelligen. Het begrip KMO, Kleine –en Middelgrote ondernemingen, kent een andere invulling in de verscheidene landen. In vergelijking met de Europese definitie blijken de Belgische ondernemingen relatief klein te zijn. De populatie wordt geselecteerd op basis van de Europese definitie, om zo de vergelijkbaarheid met andere studies te vergroten.

In een volgend hoofdstuk worden **de hypothesen** geformuleerd, gebaseerd op de bestaande literatuur betreffende gender en bedrijfsprestaties. Er worden 4 verklarende factoren opgenomen in het conceptueel model, namelijk human capital, netwerken, risico en tijd besteed aan het gezin. Uit de literatuur blijkt dat deze factoren een belangrijke invloed hebben op de bedrijfsprestaties. Men dient er rekening mee te houden dat er nog andere factoren zijn die het verschil in bedrijfsprestaties kunnen verklaren.

Het tweede deel van het onderzoek vangt aan met de omschrijving van de gehanteerde **onderzoeksmethoden**. Er werd geopteerd voor een tweeledige benadering, om de robuustheid van de resultaten te vergroten. Door een kwantitatieve benadering kunnen de resultaten veralgemeend worden naar een grotere populatie. Een kwalitatieve benadering biedt een meerwaarde voor de bestaande literatuur, door eventuele nieuwe factoren en verbanden te ontdekken.

Hierna worden **de resultaten besproken** per onderzoeksmethode en vergeleken met de vooropgestelde hypothesen en andere studies. Onze bevindingen liggen deels in lijn met de vooropgestelde hypothesen. De beperkingen van het empirisch onderzoek maken het niet mogelijk om de veronderstelde oorzaak-gevolg relatie statistisch te bewijzen. Nochtans suggereren de resultaten uit het beschrijvend onderzoek, alsook de afgenomen interviews een bepaalde richting. We lichten kort de belangrijkste bevindingen toe.

Mannen volgen vaker een **studierichting** die aansluit bij hun toekomstig beroep. Een aanzienlijk deel van de vrouwen heeft een economische opleiding genoten. Mannen blijken meer **ervaring** te hebben in leidinggeven dan vrouwen. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat mannelijke bedrijfsleiders over het algemeen ook ouder zijn. Het aantal jaren voorafgaand aan een delegerende functie is niet verschillend voor mannen en vrouwen.

In de literatuur werd gesteld dat mannen meer **netwerken** dan vrouwen. Vrouwen zijn om verscheidene redenen minder actief binnen netwerken, onder meer door homofilie en door de tijd besteed aan het gezin. Deze veronderstelling wordt bevestigd door zowel het kwalitatief als het kwantitatief onderzoek.

In de Mann-Whitney test werd er geen significant verschil gevonden voor **risico** tussen mannen en vrouwen. Dit is tegengesteld aan de meerderheid van de studies hierover. Deze studies concluderen dat er significante verschillen zijn in de risicoaversie tussen mannen en vrouwen.

De vierde verklarende factor is tijd besteed aan het gezin. De combinatie werk en gezin wordt in de literatuur omschreven als het **werk-gezin conflict**. Er is een evolutie merkbaar in de resultaten van de studies. Een recente studie wijst uit dat er geen verschil is in het werk-gezin conflict voor mannen en vrouwen, gegeven eenzelfde aantal werkuren, positie en familiale situatie. Uit de interviews blijkt duidelijk dat het gezin vooral ondersteund wordt door de vrouw en cijfers uit de enquête bevestigen dit. De autonomie van de bedrijfsleiders maakt het mogelijk om een flexibel werkrooster op te stellen en werk en gezin beter te combineren.

Ten slotte wordt een hypothesetest uitgevoerd, betreffende de invloed van gender op de rendabiliteit. Uit de onafhankelijke t-test kan geen significant verschil tussen de bedrijfsprestaties

van mannen en vrouwen worden afgeleid. Nochtans scoren vrouwen gemiddeld hoger voor de rendabiliteit van het eigen vermogen en het totaal vermogen. We willen er nogmaals op wijzen dat de invloed van de bedrijfsleider slechts één van de vele factoren is die een invloed heeft op de bedrijfsprestaties. We kunnen besluiten dat vrouwen zeker **niet slechter** presteren dan mannen!

Inhoudsopgave

Woord vooraf	III
Samenvatting	IV
Lijst van tabellen	IX
Lijst van figuren.....	X
DEEL 1: Theoretische analyse.....	1
Hoofdstuk 1: Inleidend hoofdstuk	1
1.1 Algemeen kader en centrale onderzoeksvraag.....	1
1.2 Onderzoeksaanpak	7
Hoofdstuk 2: Definiëren van de onderzoeksbegrippen.....	8
2.0 Inleiding.....	8
2.1 Gender.....	8
2.2 KMO	8
2.3 Familiebedrijf.....	10
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie en hypothesen	13
3.0 Inleiding.....	13
3.1 Human capital.....	13
3.1.1 Wat is human capital?	13
3.1.2 Belang van human capital	13
3.1.3 Gender	15
3.2 Netwerken.....	17
3.2.1 Wat is netwerken?	17
3.2.2 Belang van netwerken	17
3.2.3 Gender	17
3.3 Risico.....	19
3.3.1 Wat is risico?.....	19
3.3.2 Relatie tussen risico en de prestaties.....	19
3.3.3 Gender	20
3.4 Tijd besteed aan het gezin.....	21
3.4.1 De combinatie werk en gezin.....	21
3.4.2 Time-based conflict	23
3.4.3 Strain-based conflict	24
3.4.4 Behaviour-based conflict.....	25
3.4.5 Vrouwen schikken zich naar het gezin	26
DEEL 2: Praktische analyse	27
Hoofdstuk 4: Methodologie.....	27
4.0 Inleiding.....	27
4.1 Keuze variabelen.....	27
4.1.1 Algemeen	27

4.1.2 Keuze van de afhankelijke variabelen	28
4.2 Populatie	32
4.3 Steekproef.....	33
4.3.1 Data-exploratie.....	33
4.3.2 Type steekproef.....	34
4.3.3 Steekproefomvang	34
4.4 Methode	35
4.4.1 Keuze onderzoeksmethode.....	35
4.4.2 Kwantitatieve methode.....	37
4.4.3 Kwalitatieve methode	39
4.5 Praktijktoepassing	40
4.5.1 Verspreiden van de vragenlijst	40
4.5.2 Ondervonden problemen en oplossingen.....	40
Hoofdstuk 5: Empirische resultaten van het kwantitatief onderzoek	42
5.0 Inleiding.....	42
5.1 Aantal enquêtes bruikbaar voor verwerking	42
5.2 Beperkingen van het empirisch onderzoek	43
5.3 Beschrijven van de resultaten	43
5.3.1 Kenmerken van de bedrijfsleiders	44
5.3.2 Human capital	51
5.3.3 Netwerken	57
5.3.4 Risico	61
5.3.5 Tijd besteed aan het gezin	66
5.4 Hypothesetoetsing.....	72
Hoofdstuk 6: Bespreken van de empirische resultaten van het kwantitatief onderzoek.....	79
6.0 Inleiding.....	79
6.1 Human capital.....	79
6.2 Netwerken.....	81
6.3 Risico.....	82
6.4 Tijd besteed aan het gezin.....	84
Hoofdstuk 7: Bespreking van het kwalitatief onderzoek	92
7.0 Inleiding.....	92
7.1 Case study	92
7.1.0 Inleiding	92
7.1.1 Voorstellen van de geïnterviewden	92
7.1.2 Bespreken van case-studies	94
Hoofdstuk 8: Conclusies.....	106
Lijst van geraadpleegde werken.....	110
Bijlagen	119

Lijst van tabellen

Tabel 1.1: Percentage vrouwen en mannen als hoofd van een onderneming (2000-2005)	3
Tabel 2.1: Schematische weergave van de Europese KMO definitie	9
Tabel 4.1: Vergelijking van de verscheidene alternatieven voor enquêtering	37
Tabel 5.1: Aantal respondenten naar industrie/sector en geslacht	45
Tabel 5.2: Indeling naar leeftijdscategorie en geslacht.....	48
Tabel 5.3: Verdeling bedrijven naar leeftijd en geslacht	49
Tabel 5.4: Aantal werkuren per dag naar geslacht.....	49
Tabel 5.5: Aantal werkuren per dag in het weekend naar geslacht	50
Tabel 5.6: Studierichting en geslacht.....	52
Tabel 5.7: Andere studierichtingen.....	52
Tabel 5.8: Deelname aan bijkomende opleidingen naar geslacht	53
Tabel 5.9: Ervaring in de sector naar geslacht	54
Tabel 5.10: Duur dat u deze job of een gelijkaardige job vervult.....	55
Tabel 5.11: Uitoefenen van een delegerende functie vooraleer men bedrijfsleider is	56
Tabel 5.12: Indeling lidmaatschap sectororganisatie naar geslacht.....	58
Tabel 5.13: Aanwezigheid op bedrijfsfeesten naar geslacht	61
Tabel 5.14: Gemiddelde en mediaan	63
Tabel 5.15: Mann-Whitney Ranking.....	64
Tabel 5.16: Mann-Whitney Significantie	65
Tabel 5.17: Gemiddelde tijdsbesteding aan het huishouden.....	71
Tabel 5.18: Gemiddelde sectorwaarden voor industrie en bouwnijverheid tezamen	77
Tabel 6.1: Tijdsbesteding in uren per week voor voltijds werkende personen voor het Vlaams Gewest	85
Tabel 6.2: Tijdsbesteding bedrijfsleiders in uren per week.....	86
Tabel 6.3: Aantal uren besteed aan het werk en familiale verantwoordelijkheden in uren per dag	87

Lijst van figuren

Figuur 1.1: Verdeling van mannen en vrouwen over zes functieniveaus	4
Figuur 3.1: Subjectief ervaren tijdsdruk voor het Vlaams Gewest (2004)	24
Figuur 4.1: Conceptueel model	28
Figuur 5.1: Aantal familiebedrijven volgens 50%-regel	46
Figuur 5.2: Aantal familiebedrijven volgens eigen definitie	47
Figuur 5.3: Ervaring in financiële zaken naar geslacht	56
Figuur 5.4: Lidmaatschap van bedrijfsleiders in serviceclubs	58
Figuur 5.5: Bent u eveneens bestuurder in een ander bedrijf?	59
Figuur 5.6: De mate waarin men een beroep doet op netwerken om zijn doelen te bereiken	60
Figuur 5.7: Hoeveel kinderen wonen er bij u thuis?	67
Figuur 5.8: Aantal kinderen.....	67
Figuur 5.9 en 5.10: Aantal uren besteed aan de kinderen per weekdag en per dag in het weekend naar geslacht	68
Figuur 5.11 en 5.12: Tijd besteed aan het huishouden per dag naar geslacht in de week en in het weekend.....	69
Figuur 6.1: Tijd voor het gezin per week (in uren)	89
Figuur 6.2: Tijd besteed aan het gezin per week (in uren).....	89

DEEL 1: Theoretische analyse

Hoofdstuk 1: Inleidend hoofdstuk

1.1 Algemeen kader

In 2007 vierde de Europese Unie het 50 jarig bestaan van het Verdrag van Rome. Dit verdrag ligt aan de basis van de huidige Europese Unie. Verder stond in 2007 het Gelijkekansenbeleid centraal, tezamen met de 50e verjaardag van 'The Gender Equality Policy'.

Hiermee wil de EU dat alle individuen een gelijke kans krijgen om hun potentieel te realiseren en een volledige en waardevolle bijdrage te leveren aan de gemeenschap. Deze doelstelling zal betracht worden door de burgers bewust te maken van hun rechten, het promoten van gelijke kansen en diversiteit. Vladimir Spidla (2007), lid van de Europese Commissie voor Tewerkstelling, Sociale zaken en Gelijke kansen, verwoordde het belang van diversiteit als volgt: "Prejudice prevents us from recognising and reaping the benefits of diversity, yet it is well known that those societies with the most diversity are also the most innovative"(p.2).

Gendergelijkheid is een belangrijk thema voor de Europese Unie, omwille van 2 redenen. Enerzijds is in het Verdrag van Rome bepaald dat iedereen recht heeft op gelijke kansen. Dit recht is een belangrijke voorwaarde voor de verwezenlijking inzake groei, werkgelegenheid en sociale samenhang. Anderzijds is een verspilling van talent niet wenselijk, gezien de vergrijzing van de bevolking (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2006).

In 2006 heeft de Europese Commissie een routekaart opgesteld om de gendergelijkheid in de Europese Unie te bevorderen. Via de routekaart wil de Europese Commissie een snellere verbetering van de positie van de vrouw in Europa en in de wereld. Eerder werden in het EC Treaty doelstellingen i.v.m. gendergelijkheid vastgelegd. De artikels 2 en 3 van het verdrag handelen over het bestrijden van de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen en het promoten van gendergelijkheid op alle vlakken; op werkvlak en erbuiten (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2006).

De lidstaten dienen deze richtlijnen opgenomen in de routekaart in acht te nemen voor de periode 2006-2010. Er worden 6 prioriteiten gesteld:

- Gelijke economische onafhankelijkheid voor vrouwen en mannen;
- Werk, privé- en gezinsleven beter combineerbaar maken;
- **Het bevorderen van een evenwichtige deelname van vrouwen en mannen aan de besluitvorming;**

- Uitroeijing van seksueel geweld en mensenhandel;
- Uitbanning van genderstereotypen;
- Bevordering van gendergelijkheid buiten de EU.

De Europese Unie erkent het belang van een evenwichtige deelname van vrouwen en mannen in besturen en besluitvormingsprocessen, zowel op politiek gebied, in het economisch leven als in wetenschappelijk onderzoek. Hierbij enige toelichting.

Er zijn reeds talrijke publicaties betreffende gendergelijkheid in de Europese Unie verschenen. Bovendien richt een recente studie¹ zich specifiek tot de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in besluitvormingsorganen. Hieruit blijkt dat ondanks de geleverde inspanningen vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn in alle mogelijke besluitvormingsorganen.

In de Europese Unie is het gemiddeld aantal vrouwen in het management lichtjes toegenomen van 8% in 2003 naar 10% in 2007. Nochtans dient vermeld te worden dat de participatie van vrouwen in het management sterk verschillend is voor de landen. In Noorwegen, bijvoorbeeld, maken 34% van de vrouwen deel uit van de raad van bestuur en in Zweden 24%, in tegenstelling tot Italië, Luxemburg en Cyprus, die slechts 3% vrouwen in de raad van bestuur hebben. Het hoge percentage vrouwen in Noorwegen is te verklaren vanuit de verplichting om een minimum van 40% vrouwen in de raad van bestuur te laten zetelen in de overheid en beursgenoteerde bedrijven (Europese Commissie, D-G voor Tewerkstelling, Sociale zaken en Gelijke kansen, 2008).

Slechts in Bulgarije en Slovenië worden meer dan 10% van de 50 grootste bedrijven geleid door een vrouw. Noorwegen haalt echter niet de 5% (European Commission & Eurostat, 2008).

De meerderheid van de vrouwen die participeren in de raad van bestuur, zijn vakbondsafgevaardigden, die gekozen zijn door de werknemers (Europese Commissie, D-G voor Tewerkstelling, Sociale zaken en Gelijke kansen, 2008).

België

Vrouwen in hogere functies worden ook wel witte raven genoemd. Zij hebben deze naam te danken aan het feit dat er zo weinig vrouwen een topfunctie bekleden. Als we enkele cijfers voor België opzoeken, wordt deze stelling bevestigd. In de bel20 zijn 6.35% van de bestuurders, vrouwen (Smedts, 2007). Trends magazine looft elk jaar de prijs 'manager van het jaar' uit. Deze prijs wordt toegekend aan een manager die de voorbije 12 maanden een uitstekende prestatie heeft verwezenlijkt. Het valt onmiddellijk op dat bij de genomineerden van 2007 geen enkele vrouwelijke manager aanwezig is (Trends, 2007).

¹ Europese Commissie, Directoraat-generaal voor Tewerkstelling, Sociale Zaken en Gelijke kansen (2008).

Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008

Onderstaande tabel schetst duidelijk de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies. In de tabel wordt een onderscheid gemaakt naar geslacht en het type van leidinggevende functies. Het verschil in sekse is het grootst voor de topfuncties zoals directors & CEO. Ten aanzien van het totaal aantal werknemers van eenzelfde geslacht, zijn er gemiddeld 1,2% vrouwen bedrijfsleider en 3,4% mannen bedrijfsleider in 2005. Anders gezegd: mannen komen 2,9 keer meer voor in topfuncties dan vrouwen. In 2000 was er nauwelijks een verschil tussen mannen en vrouwen bij kleinere bedrijven. Ten opzichte van 2000 is het aantal vrouwelijke bedrijfsleiders in kleine ondernemingen afgenomen. In het artikel wordt geen verklaring gegeven voor deze daling (Europese Commissie & Eurostat, 2008). Het hoger percentage managers in kleine bedrijven is volgens ons te verklaren door de veelheid aan familiebedrijven in België. Deze familiebedrijven zijn relatief klein in omvang.

Tabel 1.1: Percentage vrouwen en mannen als hoofd van een onderneming (2000-2005)

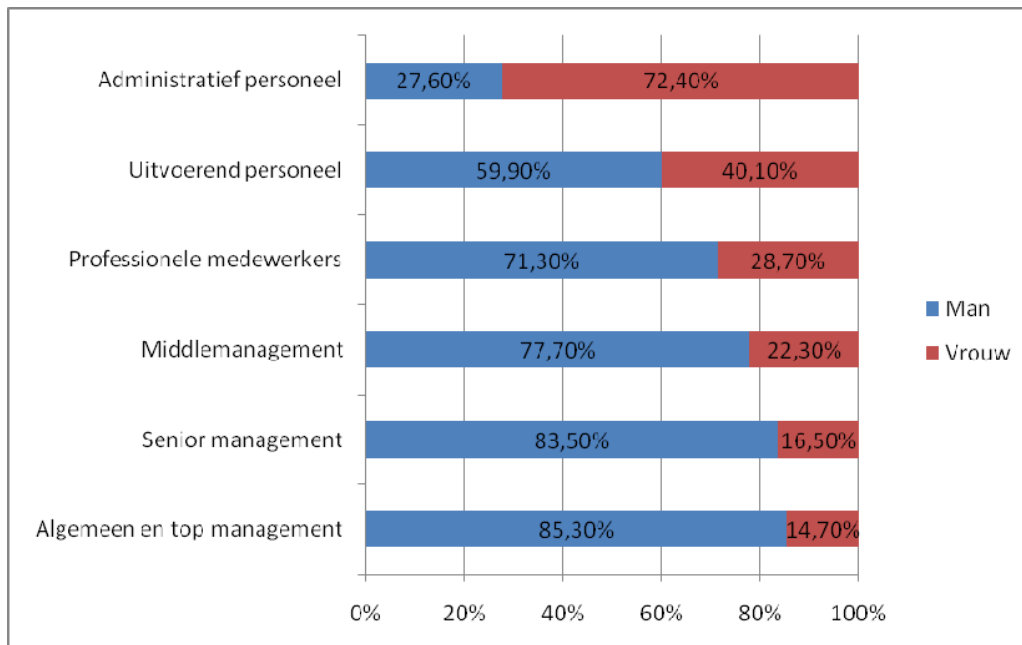
2000				2005			
Vrouwen		Mannen		Vrouwen		Mannen	
Directors & CEO	Managers of small enterprises	Directors & CEO	Managers of small enterprises	Directors & CEO	Managers of small enterprises	Directors & CEO	Managers of small enterprises
1,1%	4,2%	4,1%	4,0%	1,2%	3,1%	3,4%	4,5%

Bron: European Commission & Eurostat, 2008: p.180

De onderstaande figuur illustreert het aandeel van mannen en vrouwen in verscheidene functies. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de administratieve functies met 72,4%. Verder blijkt dat hoe hoger het functieniveau, hoe minder vrouwen er terug te vinden zijn. Op het hoogste niveau in de onderneming wordt slechts 14,7% van de functies door een vrouw ingenomen². Deze figuur illustreert duidelijk de aanwezigheid van verticale segregatie.

² De gegevens zijn afkomstig van de Salarisenquête (2004). 64% van de respondenten zijn mannen en 36% zijn vrouwen.

Figuur 1.1: Verdeling van mannen en vrouwen over zes functieniveaus



Bron: Theunissen & Sels , 2006: p.28

Logischerwijze rijst de vraag 'Waarom zijn er zo weinig vrouwen in hoge functies?'

Verschillende onderzoekers hebben zich al gebogen over het lage aantal vrouwen in hoge functies. In de literatuur noemt men dit probleem glass ceiling. De bekende term glass ceiling, glazen plafond, is de omschrijving van subtiele, niet zichtbare problemen waarmee vrouwen geconfronteerd worden als zij een functie ambiëren die hoger is dan het middenmanagement. Dit probleem is het gevolg van vrouw zijn en niet het tekort aan talent en capaciteiten (Powell & Butterfield, 1994).

De oorzaken zijn niet onder één noemer te plaatsen. Wellens (2005) sprak van structurele, persoongecentreerde, attitudinale en socioculturele oorzaken. Deze oorzaken staan niet op zichzelf, maar vormen tezamen een barrière voor de doorstroming van de vrouw binnen een organisatie.

Nochtans wijzen recente studies uit dat bedrijven met meer vrouwen in het topmanagement beter presteren dan bedrijven enkel geleid door mannen. De verklaring ligt in de andere aanpak en visie van vrouwen. Dit is zeker een argument voor ondernemers om het vrouwelijk talent binnen hun onderneming te benutten. Enig voorbehoud is nodig, daar Adler (n.b.) geen oorzakelijk verband heeft kunnen aantonen voor de correlatie tussen de aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur en de winstgevendheid.

We wensen ons niet te focussen op de oorzaken waarom vrouwen niet voorkomen in hoge functies, maar hoe die vrouwen het er van af brengen.

Concreet willen we weten, hoe goed bedrijven presteren met vrouwen aan het hoofd van de onderneming en of er verschillen zijn met bedrijven geleid door mannen. De bedrijfsprestaties zijn het gevolg van een combinatie van factoren, onder meer de eigendomsstructuur, de leeftijd en grootte van het bedrijf, de concurrentie, de omgeving, netwerken en de vaardigheden van de bedrijfsleider (Limère, Laveren, Mercken, & Vanbilsen, 2001). In deze masterproef concentreren we ons op de invloed van gender op bedrijfsprestaties. Door gebruik te maken van de bestaande literatuur trachten we factoren te zoeken die het verschil in bedrijfsprestaties tussen mannen en vrouwen kunnen verklaren.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

'Presteren vrouwelijke bedrijfsleiders minder goed dan mannelijke bedrijfsleiders in KMO's?'

Deze vraag lijkt strijdig met het onderzoek van Adler, waaruit blijkt dat er een correlatie bestaat tussen meer vrouwen in leidinggevende functies en hogere bedrijfsprestaties. We benaderen dit onderwerp vanuit een andere visie, namelijk; of de in de literatuur besproken "tekortkomingen" van vrouwelijke managers een invloed hebben op de prestaties van het bedrijf. Deze benaderingswijze werd in eerder onderzoek naar de prestaties van vrouwelijke ondernemers gehanteerd. Bovendien blijkt uit eerdere literatuur dat in de jaren 90 vrouwelijke ondernemers slechter presteerden dan mannelijke ondernemers.

De centrale onderzoeksvraag kan niet onmiddellijk beantwoord worden. Doorheen deze masterproef zal er gewerkt worden met deelvragen. Deze deelvragen zorgen ervoor dat er een duidelijke structuur wordt opgebouwd om te komen tot de uiteindelijke conclusie. De deelvragen zijn de volgende:

- Is er een significant verschil in voorbereidende opleiding tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?
- Is er een significant verschil in ervaring tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?
- Is er een significant verschil in netwerking tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?
- Is er een significant verschil in risicoavers gedrag tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?
- Is er een significant verschil in tijd, besteed aan het gezin tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?

Voorts is het opzet van deze masterproef niet de kleine ondernemingen te onderzoeken, maar bedrijfsleiders in ondernemingen die minstens 10 personeelsleden hebben. Hiermee willen we ons duidelijk onderscheiden van de bestaande literatuur rond vrouwelijke ondernemers in kleine ondernemingen. We willen vragen beantwoorden zoals: Werken de vrouwelijke bedrijfsleiders eveneens in typische vrouwensectoren? Presteren bedrijven geleid door vrouwen minder goed dan bedrijven geleid door mannen? Hebben zij dezelfde problemen als vrouwelijke bedrijfsleiders in kleine ondernemingen? Hiermee trachten we een meerwaarde te creëren voor de bestaande literatuur.

Deze masterproef bestaat uit 2 delen:

In het eerste deel wordt een kort overzicht gegeven van de bestaande literatuur.

In het tweede deel wordt onderzocht of er verschillen zijn in prestaties tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders en wordt nagegaan welke factoren een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het verschil in prestaties.

Ondernemers zijn niet altijd overtuigd van de argumenten van sociologen. Zij menen zelf te weten wanneer er discriminatie is in hun bedrijf. Door gebruik te maken van prestatiecriteria die dichter bij de leefwereld van de ondernemer aanleunen, zien ondernemers in dat vrouwelijk talent optimaal benut moet worden. Voorts blijkt dat banken twijfelen om te investeren in bedrijven geleid door vrouwen. Uit de door ons gebruikte prestatiecriteria kunnen banken afleiden dat het financieren van bedrijven, geleid door vrouwen, geen hoger risico meebrengt dan de financiering van bedrijven geleid door mannen.

Ten slotte biedt deze masterproef een interessant overzicht van de bestaande literatuur betreffende gender en bedrijfsprestaties voor diegene die zich in deze materie wenst te verdiepen.

1.2 Onderzoeksaanpak

Het doel van deze masterproef is te onderzoeken of er een verschil is in de bedrijfsprestaties tussen bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen en welke factoren aan de grondslag hiervan liggen. We richten ons specifiek op de invloed van gender op de bedrijfsprestaties. Men dient ermee rekening te houden dat er verschillende factoren zijn die de bedrijfsprestaties beïnvloeden.

Alvorens een uiteenzetting te geven van de bestaande literatuur worden enkele belangrijke onderzoeksbegrippen besproken. Hiermee trachten we het onderzoeksgebied af te bakenen en een betere begripbaarheid te bewerkstellingen (hoofdstuk 2).

In hoofdstuk 3 wordt de voor ons relevante literatuur beknopt weergegeven. We maken gebruik van secundaire en tertiaire bronnen. Secundaire en tertiaire bronnen zijn documenten die resultaten bevatten die niet door de onderzoeker zelf zijn verzameld (Sekaran, 2003). In dit onderzoek hebben we informatie verzameld uit onder meer wetenschappelijke journals, doctoraatsscripties, boeken en magazines, krantenartikels, statistieken en websites. Uit de literatuur leiden we 4 factoren af die mogelijk het verschil in de bedrijfsprestaties tussen bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen kunnen verklaren. Deze factoren nemen we op in het theoretisch model.

Het onderzoek kunnen we omschrijven als een hypothesetoetsend onderzoek, omdat er een oorzaak-gevolg relatie wordt verondersteld en de bevindingen bijdragen tot het vergroten van de kennis over een bepaald probleem.

Het empirisch deel omvat een tweeledige benadering: een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. De enquête laat toe de gevonden resultaten te veralgemenen naar alle Limburgse bedrijfsleiders in KMO's. De interviews bieden ons de mogelijkheid om de antwoorden uit de enquête te nuanceren en grondiger te bespreken. We hebben gewerkt met semigestructureerde interviews. Deze kennis en data worden beschouwd als primaire bronnen (Sekaran, 2003).

Hoofdstuk 4 vangt aan met de methodologische verantwoording van zowel het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek. Hierin worden de gekozen variabelen, de populatie, de steekproeftrekking en de opbouw van het enquête en het interview besproken.

In de hoofdstukken 5, 6 en 7 beschrijven we de resultaten van het survey en wordt er een besluit geformuleerd. Zij zijn telkens volgens dezelfde structuur opgebouwd, namelijk via de 4 verklarende factoren. Ten slotte wordt in de 'Conclusies' het theoretisch model en het empirisch onderzoek met elkaar vergeleken, zodat een antwoord op de deelvragen kan worden geformuleerd (hoofdstuk 8).

Hoofdstuk 2: Definiëren van de onderzoeksbegrippen

2.0 Inleiding

Ons inziens is het belangrijk aan het begin van deze masterproef enkele belangrijke begrippen uit te leggen. Een duidelijke definiëring brengt een betere begrijpbaarheid tot stand.

2.1 Gender

De verschillen tussen mannen en vrouwen kunnen op 2 manieren worden besproken. Enerzijds zijn er de biologische verschillen en anderzijds de culturele verschillen. De biologische verschillen zijn de fysieke verschillen die al vanaf de geboorte aanwezig zijn. In de literatuur wordt door de term 'gender' verwezen naar sociale en culturele verschillen tussen mannen en vrouwen. Kinderen worden vaak gesocialiseerd naar typische vrouwentaken en mannentaken. We noemen deze rollen, gender rollen. Gender beïnvloedt de manier waarop we denken over onszelf en leert ons handelen naar de standaard (Giddens, 2002). Een typisch voorbeeld is dat meisjes mama in de keuken helpen en de jongens papa in de tuin helpen.

2.2 KMO

2.2.1 Algemene definitie

KMO is de afkorting voor kleine en middelgrote ondernemingen. Het begrip 'KMO' is niet eenduidig gedefinieerd in de literatuur. In elk land is de interpretatie verschillend, dit kan leiden tot verwarring en foutieve interpretatie. Het is in deze visie dat we de betekenis van het begrip KMO willen verduidelijken. Een duidelijke definiëring omtrent het begrip 'KMO' draagt bij tot een correcte interpretatie van de gegevens. Doorheen de tekst zal steeds de afkorting KMO worden gebruikt.

In de literatuur worden er 2 algemene benaderingen onderscheiden om te toetsen of een onderneming een KMO is. Het betreft de kwantitatieve benadering en de kwalitatieve benadering. Ze worden vaak samen toegepast. De kwantitatieve benadering stelt ons in staat om snel te oordelen of een onderneming een KMO is. De onderneming wordt aan de volgende criteria getoetst: de tewerkstelling, het balanstotaal, de jaaromzet en de eigendomsstructuur. De kwantitatieve criteria zijn onvoldoende om te bepalen of een onderneming een KMO is. Er wordt bijkomend gebruik gemaakt van kwalitatieve criteria zoals de centrale rol van de bedrijfsleider, de beperkte middelen en de vlakke organisatiestructuur (Unizo, 2006). Hieronder worden de Belgische definities en de Europese definitie besproken.

2.2.2 Belgische definitie

In het Belgisch boekhoudrecht onderscheiden we 4 categorieën ondernemingen; ondernemingen met een bijzonder regime, kleine ondernemingen, middelgrote ondernemingen en grote ondernemingen.

Een onderneming is een middelgrote onderneming als maximum 1 van de volgende criteria wordt overschreden en het jaarlijks gemiddeld personeelsbestand kleiner is dan 100 werknemers.

- Jaargemiddeld personeelsbestand: 50 werknemers
- Jaaromzet (excl. btw): € 7.300.000
- Balanstotaal: € 3.650.000

Deze indeling is licht verschillend van de programmawet tot bevordering van het zelfstandig ondernemerschap. De programmawet hanteert hogere grenzen voor de jaaromzet en het balanstotaal. Bovendien moet de onderneming zelfstandig opereren. Hieronder verstaan we dat een onderneming niet voor meer dan 25% in handen mag zijn van een andere onderneming (Hoge raad voor zelfstandigen en KMO, 2007).

2.2.3 Europese definitie

De Europese definitie (2005) onderscheidt 4 categorieën van ondernemingen; micro-ondernemingen, kleine ondernemingen, middelgrote ondernemingen en grote ondernemingen. Zij hanteert eveneens kwantitatieve criteria; aantal werknemers, het zelfstandigheidscriterium en jaaromzet of balanstotaal. Deze informatie wordt bondig weergegeven in onderstaande tabel.

Enige uitleg over het zelfstandigheidscriterium is vereist. Een bedrijf voldoet aan het zelfstandigheidscriterium als er aan de volgende criteria wordt voldaan:

- Het bedrijf bezit niet meer dan 25% van de aandelen van een andere onderneming;
- Een andere onderneming heeft niet meer dan 25% van de aandelen van het eigen bedrijf;
- Geen verbonden onderneming.

Afhankelijk van bepaalde categorieën van investeerders worden er uitzonderingen toegestaan.

Tabel 2.1: Schematische weergave van de Europese KMO definitie

Type onderneming	Aantal werknemers	Balanstotaal (in miljoen euro)	Jaaromzet (in miljoen euro)
Micro onderneming	Minder dan 10	<2	<2
Kleine onderneming	10-49	<10	<10
Middelgrote onderneming	50-249	≤43	≤50
Grote onderneming	≥250	>43	>50

Bron: Europa, 2007: <http://europa.eu/scadplus/leg/nl/lvb/n26026.htm>

In vergelijking met de Europese definitie blijkt dat Belgische ondernemingen relatief klein zijn. De Belgische ondernemingen komen overeen met de micro en kleine onderneming in Europa. Tot

dezelfde conclusie komen we wanneer we vergelijken met Nederlandse ondernemingen. Er is daar sprake van een kleine onderneming van 1 tot 9 werknemers en een middelgrote onderneming bestaat uit 10 tot 100 werknemers (Delmotte, Lambrechts, Sels en Van Hootegem, 2002).

Uit de literatuur blijkt dat het tewerkstellingscriterium vaak gebruikt wordt om te bepalen in welke categorie de onderneming thuishoort. Nochtans is dit criterium op zich geen goede maatstaf en zijn andere kenmerken ook belangrijk om een onderneming toe te wijzen aan een welbepaalde categorie. Delmotte et al. (2002) illustreren dit met een duidelijk voorbeeld: "een apotheek met 20 werknemers is groot, maar een bouwbedrijf met 20 werknemers is klein" (p.13). Door automatisering hebben bedrijven minder werkkraft nodig en kan een bedrijf met weinig werknemers toch groot zijn.

We kunnen uit het voorgaande voorbeeld afleiden dat kwantitatieve criteria onvoldoende zijn om te bepalen of een onderneming een KMO is. Er wordt bijkomend gebruik gemaakt van kwalitatieve criteria zoals de centrale rol van de bedrijfsleider, de beperkte middelen en de vlakke organisatiestructuur (Unizo, 2006).

In deze masterproef is de populatie geselecteerd op basis van het aantal werknemers. Er wordt gebruik gemaakt van de Europese definiëring van het begrip KMO. Het gebruik van de Europese definitie laat toe de resultaten te vergelijken met andere landen.

2.3 Familiebedrijf

In België zijn 70% van alle bedrijven familiebedrijven. Zij zijn belangrijk voor de Belgische economie, want samen realiseren ze 55% van het BBP (PricewaterhouseCoopers, 2005; IFB, 2006). De bekendste familiebedrijven zijn Delhaize, Colruyt, Bekaert,...(IFERA, 2003). Familiebedrijven vinden we in alle sectoren terug. Dienstverlenende bedrijven, hotels en restaurants, detailhandel en bouwbedrijven zijn sectoren die voornamelijk worden geleid door families.

In de wetenschappelijke literatuur bestaat er geen eenduidige definitie van het begrip familiebedrijf. Dit leidt tot het gebruik van verscheidene definities en methoden. Men dient dus kritisch te zijn bij de interpretatie van de verschillende studies.

De meerderheid van de onderzoekers is het eens over volgende kenmerken: de meerderheid van de aandelen is in handen van de familie, de familie heeft een belangrijke invloed op de strategische beslissingen en opvolging door een familielid. Verder verschillen de definities over de aanwezigheid van een familielid in het management.

Westhead en Cowling (1998) hebben verscheidene familiedefinities onderzocht en vergeleken. Hun werkdefinitie is gebaseerd op 4 kenmerken die regelmatig terugkomen in de literatuur.

- De CEO of de voorzitter van de raad van bestuur beschouwt het bedrijf als een familiebedrijf
- Meer dan 50% van de stemgerechtigde aandelen is in handen van de familie
- Het managementteam bestaat voornamelijk uit leden van één familie, die ook de eigenaar zijn van de onderneming
- Er is reeds een tweede of volgende generatie eigenaar

Een bedrijf wordt beschouwd als een familiebedrijf als het aan minimum twee van de eerdergenoemde criteria voldoet. Voorts wijzen beide auteurs erop dat er rekening dient gehouden te worden met demografische verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. De meest volledige definitie die wordt gebruikt voor onderzoek betreffende familiebedrijven is: een bedrijf, waarin meer dan 50% van de aandelen in handen is van één familie en de CEO het bedrijf beschouwt als een familiebedrijf (Westhead & Cowling, 1998). Dit laatste criterium leidt ertoe dat bedrijven met dezelfde karakteristieken zich opdelen in 2 verschillende groepen. Omdat er geen algemene tevredenheid is over de manier waarop familiebedrijven worden gedefinieerd, hebben sommige onderzoekers op een andere manier geprobeerd de essentie van een familiebedrijf te omschrijven (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003).

Chua, Chrisman, & Sharma (1999) argumenteren dat gedrag dient toegevoegd te worden en suggereren dat de invloed van de familie bepaald wordt door de mate waarin zij controle hebben over de dominante coalitie.

Zij omschrijven een familiebedrijf als volgt: "The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families" (p.25).

Zij zijn ervan overtuigd dat het omschrijven van een familiebedrijf op basis van criteria zoals eigendom en management een onvolledige benadering is. Hun definitie is gebaseerd op 2 kenmerken, namelijk de visie van de familie en de intentie van de dominante coalitie om deze visie vorm te geven en na te streven over meerdere generaties (Chua et al., 1999).

Het bezitten van bronnen, de intentie en de visie zonder het gepaste gedrag maken van een bedrijf nog geen familiebedrijf en vice versa. De essentie van een familiebedrijf kan als volgt worden omschreven:

- de intentie om als familie de controle te behouden over de dominante coalitie
- unieke, onscheidbare en synergetische bronnen en capaciteiten als gevolg van familieparticipatie en interactie

- een visie bepaald door de dominante coalitie en met de intentie om deze visie verder te zetten over meerdere generaties
- en nastreven van deze visie

Bron: Chrisman, Chua, & Sharma, (2003)

De essentie van een familiebedrijf is het nastreven van een visie geformuleerd door de dominante coalitie binnen het bedrijf en gecontroleerd door de familie. Het bedrijf is het middel om deze visie vorm te geven en te implementeren over toekomstige generaties.

De definitie veronderstelt familiale eigendom, doch is het niet noodzakelijk dat de familie de eigenaar is, wel dat ze een belangrijke invloed heeft op de dominante coalitie. Opvolging door een familielid vergemakkelijkt het doorgeven van de visie.

Wij baseren ons op een gelijkaardige definitie als deze van Westhead & Cowling. Deze definitie werd ook door Flören gebruikt in een onderzoek naar familiebedrijven in Nederland (Flören, 1993). Een bedrijf kan beschouwd worden als een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende criteria voldoet:

- Meer dan 50% van de aandelen is in handen van één familie;
- Een meerderheid of tenminste 2 leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie;
- Een familie is in staat een aanzienlijke invloed uit te oefenen op de bedrijfsstrategie.

Ten laatste wensen we op te merken dat afhankelijk van de gehanteerde definitie, de resultaten kunnen verschillen.

Hoofdstuk 3: Literatuurstudie en hypothesen

3.0 Inleiding

In dit hoofdstuk worden een aantal hypothesen uit de **bestaande literatuur** afgeleid. Aan de hand van een theoretisch model onderzoeken we welke factoren het verschil in prestaties tussen bedrijven geleid door mannen en door vrouwen kunnen verklaren. Het theoretisch model is gebaseerd op 4 factoren: human capital, netwerken, risicoavers gedrag en tijd besteed aan het gezin. Vervolgens gebruiken we het theoretisch model ter ondersteuning van het empirisch onderzoek.

Hieronder bespreken we de 4 factoren:

- Human capital; opleiding en ervaring
- Netwerking
- Risico
- Tijd besteed aan het gezin

3.1 Human capital

3.1.1 Wat is human capital?

Human capital is de kennis en ervaring van het personeel binnen een onderneming. Kennis en ervaring van personeel kunnen zorgen voor een competitief voordeel (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001). Om als bedrijf competitief te blijven, is het belangrijk dat het personeel goed opgeleid is en zich regelmatig bijschoolt via opleidingen en on-the-job training. Gedurende die opleidingen wordt niet alleen specifieke kennis over de functie aangeleerd, maar ook waarden en normen; punctualiteit, opvolgen van instructies en betrouwbaarheid (Blau, Feber, & Winkler, 2002). Toegepast op ons onderzoek is de kennis en ervaring van bestuurders en bedrijfsleiders belangrijk, want zij nemen strategische beslissingen en bepalen het prestatieniveau.

3.1.2 Belang van human capital

Verscheidene onderzoekers zijn het er over eens dat human capital een belangrijke invloed heeft op de prestaties van een onderneming. Hoger opgeleide ondernemers presteren over het algemeen beter en hun bedrijf blijft voortbestaan in een recessie. Dit is te danken aan de betere ontwikkeling van het probleem oplossend vermogen (Coleman, 2007). Cooper, Gimeno-Gascon en Woo (1994) voegen hier aan toe dat eerdere ervaring in eenzelfde sector een belangrijke factor is voor succes. De ondernemer is reeds vertrouwd met de gebruiken in de industrie, heeft relaties met leveranciers en klanten, waardoor hij/zij minder moeilijkheden ervaart om zich te plaatsen in de sector. Verder biedt management knowhow een betere toegang tot kapitaalwerving en andere inputs.

Mannen en vrouwen die gelijke kennis en ervaring hebben, moeten volgens de human capital theorie dezelfde kansen op promotie krijgen (Valgaeren, 2001). Als we deze redenering toepassen, zou er geen verschil zijn in prestaties, als mannen en vrouwen over eenzelfde kennis en ervaring beschikken. De human capital theorie kan onderverdeeld worden in enerzijds opleiding en anderzijds ervaring. Alvorens deze begrippen te bespreken, volgt een overzicht van de bestaande literatuur omtrent human capital en bedrijfsprestaties.

In 1994 voerden Cooper, Gimeno-Gascon en Woo een onderzoek naar welke factoren invloed hebben op de bedrijfsprestaties. De invloed van de variabelen opleiding en ervaring werden onderzocht aan de hand van verscheidene indicatoren. De auteurs vonden een significant verband tussen human capital en de overlevingskans en de groei in het aantal werknemers van een bedrijf, weliswaar in verschillende mate afhankelijk van de gebruikte indicatoren.

Er is geen significant verband tussen de algemene managementervaring en de bedrijfsprestaties, maar er is een positief verband met kapitaalwerving. Een mogelijke verklaring is dat niet alle managementervaring toepasbaar is in elk bedrijf. Specifieke kennis van de industrie blijkt wel een belangrijke factor te zijn voor succesvolle onderneming.

Tevens stellen Fisher, Reuber, en Dyke (1993) dat de invloed van de variabelen verschillend is afhankelijk van de gekozen prestatie maatstaf. Zo heeft opleiding een positieve invloed op de toename in het aantal werknemers, maar een negatieve invloed op de groei van de inkomsten. Er is geen significant verschil in opleiding tussen mannen en vrouwen, aldus de auteurs.

Cuba, Decenzo, en Anish kwamen reeds in 1983 tot de vaststelling dat er een positieve relatie is tussen opleiding en omzet. Uit diezelfde studie vloeit voort dat ervaring ook invloed heeft op de omzet, de brutowinst en de levensduur van het bedrijf. Voorts hebben mannen meer ervaring in leidinggeven aan personeel, meer ervaring in gelijkaardige bedrijven en het helpen opstarten van een bedrijf dan vrouwen (Fisher et al.).

Vroeger veronderstelden onderzoekers een lineair verband tussen ervaring en bedrijfsprestaties, maar later onderzoek toont een curve lineair verband aan.

Recent werd door Laveren, Limère en Vanbilsen (2004) onderzocht of er eenzelfde curve lineair verband bestaat in Vlaamse ondernemingen. Er is een positief verband tussen de bedrijfsprestaties en de ervaring van de bedrijfsleider, in termen van de periode van tewerkstelling in een ander bedrijf, in eenzelfde of een andere industrie en in de functie van CEO. Zij concluderen dat er geen rechtlijnig verband is zoals eerdere literatuur stelde, maar dat er sprake is van een leercurve effect. De auteurs stellen een curve lineair verband vast voor ervaring in de rol van CEO en ervaring in andere industrieën. In deze studie is het hoogtepunt bereikt na 19,42 jaren als CEO en na 11,81 jaren in een andere industrie. Nadat het maximum bereikt is, gaat er een negatieve invloed uit van ervaring op de bedrijfsprestaties.

3.1.3 Gender

In deze paragraaf bespreken we de verschillen in gender voor opleiding en ervaring.

Opleiding

Vrouwen hebben hun achterstand betreffende opleidingsniveau ingehaald. Zo blijkt uit cijfers van het NIS (2005) dat er meer hooggeschoolde vrouwen (47%) zijn dan mannen (37%) in de leeftijdscategorie 25-tot 34-jarigen en 35-tot 44-jarigen. Het opleidingsniveau van de totale bevolking op actieve leeftijd is gelijk voor mannen en vrouwen (Leyman et al., 2006). De studierichting is echter verschillend voor mannen en vrouwen. Mannen volgen eerder een technische richting, terwijl vrouwen eerder kiezen voor een administratieve, commerciële richting (Boden & Nucci, 2000).

Uit een studie van Leyman & Steegmans (2006) blijkt dat meisjes vooral terug te vinden zijn in opleidingen die aansluiten bij het zorgende karakter van de vrouw. Opleidingen zoals economie, wetenschappen en toegepaste wetenschappen hebben aanzienlijk minder meisjes (Leyman et al., 2006). Doordat meisjes voor typische vrouwenberoepen kiezen, blijft de seksesegregatie op de arbeidsmarkt bestaan (Geurts & Van Woensel, 2005). Voorts stelt Bischoff (1999) (in European Commission Research Directorate-General, 2002) dat toekomstige managers gekozen worden uit afgestudeerden van de richtingen economie, informatica en ingenieursopleidingen. De meerderheid van de studenten in deze richtingen zijn mannelijk, waardoor slechts weinig vrouwen in aanmerking komen en de kans groter is dat een mannelijke manager wordt gekozen.

Hypothese 1: Vrouwen beschikken over een minder goede voorbereidende opleiding dan mannen.

Ervaring

In eerdere literatuur vinden we geen consistente resultaten over de relatie tussen de bedrijfsprestaties en de ervaring van de oprichter, eigenaar en het management. Deze inconsistentie is te wijten aan het feit dat verschillende indicatoren worden gebruikt om de relatie tussen de ervaring van de bedrijfsleider en de prestaties van het bedrijf te meten. Ervaring kan in het conceptueel model als interveniërende, interactie of controle variabele worden opgenomen (Reuber & Fisher, 1999).

Ervaring wordt omschreven als opgedane kennis in eerdere functies, organisaties en sectoren, gemeten in aantal jaren en verscheidenheid in kennis (Reuber & Fischer, 1999).

Specifieke kennis van de sector waarin men actief is, kan bijdragen tot betere inschatting van kansen, specifieke kennis over producten, het verbeteren van de omgang met klanten en leveranciers. Door deze specifieke kennis worden betere strategieën geformuleerd en betere prestaties gerealiseerd (Cooper et al., 1994). Nochtans blijkt uit Reuber & Fischer (1999) dat

kennis opgedaan in eenzelfde of gelijkaardige sector tevens een negatief effect kan hebben op de bedrijfsprestaties. In turbulente industrieën en sectoren is het soms noodzakelijk dat managers zich openstellen voor een nieuwe aanpak. Het vastklampen aan oude methodes leidt tot verkeerde beslissingen en heeft een negatief effect op de prestaties.

Ohlott, Ruderman en McCauley (1994) onderzochten in welke mate uitdagende taken aan mannelijke of aan vrouwelijke werknemers worden toegekend. Ze omschrijven deze uitdagingen op de werkvloer als managerial learning. Managers leren door situaties in de werkomgeving problemen op te lossen, die gepaard gaan met risico en onzekerheid. Deze problemen zijn uitdagingen die hun kennis en ervaring verder helpen ontwikkelen. De eerder genoemde onderzoekers concluderen dat mannen meer risicovolle taken, taken in verband met 'managing business diversity' en grote externe druk krijgen toegewezen. Door het uitvoeren van risicovolle en moeilijke taken wordt men zichtbaar in het bedrijf. Hierdoor kunnen nieuwe contacten worden gelegd met machtige personen binnen de organisatie.

Voorts verschillen mannen en vrouwen in ervaring, zowel in duur als in soort ervaring. Vrouwen hebben voornamelijk ervaring in dienstverlening, administratie en verkoop, maar minder ervaring in het delegeren van taken en algemene werkervaring (Boden & Nucci, 2000). Mannen hebben meer industriële ervaring, ervaring in financieel management en het gebruik van moderne technologieën (Thurik & Verheul, 2001). De ervaring waarover mannen beschikken sluit aan bij de verwachte vaardigheden en kennis van een leidinggevende.

Ondernemingen waarvan de stichter hogere studies heeft gevolgd en minimum 10 jaar werkervaring heeft, hebben hogere overlevingskansen. Vrouwen hebben vaak minder opleiding en vooral minder ervaring genoten dan mannen. Zodoende zijn vrouwen benadeeld ten aanzien van mannen (Boden & Nucci, 2000).

Hypothese 2: Vrouwen beschikken over minder managementervaring dan mannen.

Vrouwen krijgen weinig kansen om uitdagende taken te ondernemen, die hen zichtbaar maken in de onderneming. Personen die niet belangrijk zijn voor de workflow van de organisatie hebben het moeilijk om centraal te staan in netwerken. Voortvloeiend uit het vorige is het voor vrouwen moeilijker om belangrijke contacten te leggen (Brass, 1985). Hierdoor komen we bij de volgende factor: 'netwerken'.

3.2 Netwerken

3.2.1 Wat is netwerken?

De term netwerken wordt in van Dale als volgt verwoord: "het creëren, uitbouwen en onderhouden van sociale contacten om informatie te verkrijgen waar men in zijn beroep of carrière zijn voordeel mee kan doen" (p. 2172).

3.2.2 Belang van netwerken

Een belangrijke factor voor een succesvolle carrière is netwerken. Deze factor heeft eveneens een belangrijke invloed op de prestaties van een bedrijf. Sociale netwerken bieden de mogelijkheid tot het vergroten van de kennis over de industrie, het sneller opmerken van opportuniteiten in de markt en vergroten de expertise op een bepaald ondernemingsvlak (Carter, Brush, Greene, Gatewood & Hart, 2003).

Donckels, Dupont en Michel (in Limère et al., 2001) voegen hier aan toe dat netwerken belangrijk zijn om de interne kennis te versterken en om sociaal respect af te dwingen. Zij concluderen uit een onderzoek naar netwerken in België, dat KMO's die aan netwerking doen meer groeien. Deze netwerken omvatten contacten met professionele adviseurs, deelname aan vakbeurzen, seminars, sectorfederaties en andere ondernemingen. Deze laatste zullen verder worden toegelicht aan de hand van de resource dependency theory (Limère, et al., 2001).

De resource dependency theory stelt dat bedrijven in zekere mate afhankelijk zijn van elkaar voor de toegang tot cruciale bronnen. Het is belangrijk om de toevoer van de cruciale bronnen te garanderen en de onzekerheid te verminderen. Men tracht de kans op onzekerheid te verkleinen door het uitbouwen van een goede relatie met het bedrijf dat de bronnen beheert. Een voorbeeld zijn de director interlocks; hierbij zetelt een bestuurder in de raad van bestuur van beide bedrijven om te zorgen dat de bronnen optimaal worden gealloceerd. Bijgevolg heeft het bedrijf controle op andere bedrijven door het manipuleren van de beschikbare bronnen.

Bovendien leiden deze interlocking directorships vaak tot het uitbouwen van relaties tussen meerdere bedrijven en wenden zij hun kracht aan om de overheid te beïnvloeden (Hung, 1998).

Netwerken zijn vaak ook selectiekanalen voor managementposities. Het is een informele manier van zoeken naar bekwame managers, niet enkel binnen het bedrijf, maar ook binnen eenzelfde industrie (Valgaeren, 2001). Doordat vrouwen vaak geen deel uit maken van informele netwerken, lopen ze belangrijke informatie en opportuniteiten voor hun carrière of bedrijf mis (Burke & Nelson, 2002).

3.2.3 Gender

Vrouwen worden bij het opbouwen van netwerken geconfronteerd met barrières. We bespreken de invloed van homofilie, old boys netwerk en het gezin op het uitbouwen van netwerken.

Homofilie

De sociale theorie stelt dat mensen netwerken opzoeken waarin de leden gelijken op henzelf, ook wel homofilie genoemd. Netwerken bestaan vaak uit allemaal vrouwen of allemaal mannen, er is sprake van homofilie op basis van gender. Een uitstekend voorbeeld is netwerken die toegang bieden tot private financiering. Deze netwerken zijn vaak mannenbastions, waardoor er minder aandacht is voor vrouwelijke projecten (Carter et al., 2003). Homofilie kan ook op basis van functie. Werknemers vormen een groep op basis van een gelijkaardige functie. De verticale segregatie, waarbij mannen hoger in de hiërarchie zitten dan vrouwen, wijst eveneens op de invloed van gender (Ibarra, 1992). Een voorbeeld zijn de old boys netwerken. Het old boys netwerk verwijst naar een groep machtige mannen die na de werkuren samen sporten, iets gaan drinken, Hierbij worden ook zakelijke aangelegenheden besproken, onder meer andere mannen een gunst te verlenen en hen in contact te brengen met invloedrijke mensen. Vrouwen dringen moeilijk door tot zulke netwerken, bijgevolg ontgaat hen belangrijke informatie (Linehan, 2001). Vrouwen ervaren een gender barrière en bovendien een barrière op basis van functie om deel uit te maken van belangrijke netwerken.

Familie

Door te netwerken kunnen er contacten worden gelegd met andere individuen. Deze individuen verschillen in hun socio-demografische, inter-personele kenmerken en deze diversiteit zorgt voor een rijkdom aan informatie en ervaring die kan worden uitgewisseld. In deze netwerken ontstaan zowel zakelijke relaties als vriendschappen (Carter et al., 2003). Vrouwen kiezen vooral voor sterke vriendschappen met familie en vrienden. Nochtans biedt een uitgebreider netwerk veel meer informatie en opportuniteiten. De mate waarin netwerking bijdraagt tot waardecreatie is afhankelijk van de sterkte van de relaties.

Tevens wordt de samenstelling van het netwerk beïnvloed door het huwelijk en de kinderen. Doordat vrouwen nog steeds de hoofdverantwoordelijke zijn voor het huishouden, leggen zij meer contacten buiten het werk. Bovendien blijkt de combinatie van werk en gezin een hindernis te zijn voor Vlaamse vrouwen (Leyman et al., 2006). Vrouwelijke senior managers geven aan dat door hun taak in het gezin er weinig tijd overblijft om te netwerken, want deze informele bijkomsten vinden vaak plaats na de werkuren (Linehan, 2001).

We besluiten dat vrouwen moeilijk doordringen tot netwerken met machtige personen. Het zijn juist deze personen die een meerwaarde bieden binnen netwerken. Voorts geven vrouwen aan weinig vrije tijd te hebben, door de combinatie van werk en gezin. Bovendien vinden informele netwerken plaats na de werkuren.

Hypothese 3: Vrouwen netwerken minder dan mannen.

3.3 Risico

3.3.1 Wat is risico?

Risico is de onzekerheid over het resultaat van een beslissing of activiteit. Er bestaan verscheidene soorten risico, namelijk risico op een verkeersongeval, gezondheidsrisico, beursrisico, investeringsrisico, enz.

In ons onderzoek verstaan we onder risico, de kans op het niet slagen van een investering in machines, producten, productieprocessen, nieuwe markten. Er kunnen zeer nadelige gevolgen uit voortvloeien voor het bedrijf, zoals groot verlies, het verlies van marktaandeel, gevaar voor overname en faillissement. De bestaande literatuur onderzoekt voornamelijk het risicogedrag bij ondernemers. In deze masterproef willen we eveneens onderzoeken of de keuzes van bedrijfsleiders beïnvloed worden door risicoaansprakelijkheid en of er een verschil is in houding ten overstaan van risico tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders.

3.3.2 Relatie tussen risico en de prestaties

Vooruitstrevende ondernemingen dienen zich continu te verbeteren in snelheid, vaardigheden, productieprocessen, enz. Hierdoor dienen bedrijfsleiders regelmatig beslissingen te nemen, waarvan het resultaat onzeker is. Daar risicovolle beslissingen niet weg te denken zijn in vooruitstrevende ondernemingen, hebben we de variabele 'risico' opgenomen in het conceptueel model.

In de financiële literatuur wordt risico benaderd via het Capital Asset Pricing Model. Het Capital Asset Pricing Model, ook wel effectenmarktlijn, geeft de relatie weer tussen het verwacht rendement en risico voor financiële activa. Het rendement is steeds gelijk aan het rendement van een risicovrije belegging en een risicopremie. Hoe groter het risico, hoe hoger de risicopremie. Risicoaverse investeerders eisen een hoger rendement voor risico dan risicominded investeerders. Meestal investeren risicoaverse personen in projecten met een lager risico en ze ontvangen bijgevolg ook een lagere return (Laveren, Engelen, Limère, & Vandemaele, 2004).

Verscheidene onderzoekers stellen vast dat alhoewel de variabelen industrie, leeftijd en bedrijfsgrootte constant zijn, er nog steeds een significant verschil bestaat tussen de prestaties van beide geslachten.

Ook de Australische onderzoekers Watson en Robinson (2003) doen onderzoek naar de relatie tussen bedrijfsprestaties en gender. Hun onderzoek is gebaseerd op een databestand van the Australian Bureau of Statistics over een periode van 4 jaar. Zij kwamen tot dezelfde bevindingen als vorige onderzoekers. In een volgend onderzoek nemen dezelfde auteurs de variabele risico op in het model. Hierbij maken ze gebruik van Shapiro's Reward-to-variability ratio om de bedrijfsprestaties van bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen te

vergelijken. De Reward-to-variability ratio geeft de prestaties weer gecontroleerd voor risico. Een hoge ratio wijst op betere bedrijfsprestaties. Uit hun onderzoek blijkt dat vrouwen nog steeds lagere winsten hebben dan mannen, maar ook de variabiliteit is veel kleiner. Eerdergenoemde auteurs besluiten dat vrouwen minder risico's nemen dan mannen omtrent groei, maar daarom niet minder effectief zijn.

3.3.3 Gender

Verscheidene onderzoeken naar het investeringsgedrag van vrouwelijke ondernemers wijzen uit dat vrouwen meer risicoavers zijn dan mannen (Watson & Robinson, 2003). Vrouwelijke ondernemers zijn bezorgd over risico's die gepaard gaan met snelle groei en kiezen bewust voor een gestadige groei (Cliff, 1998). Uit een andere studie blijkt dat risicoaversie bij ondernemers leidt tot het eerder beroep doen op de eigen financiële middelen. Een lening bij een financiële instelling dient terugbetaald te worden ongeacht de winstgevendheid van het bedrijf en er zijn intrestkosten aan verbonden (Thurik & Verheul, 2001). Voorts vonden Constantinidis, Cornet, & Asendel (2006) dat vrouwelijke ondernemers hun geld voorzichtiger spenderen en meer risicoavers zijn als ze kinderen hebben. Zij investeren minder en doen minder beroep op een bank.

Uit een studie bij Nederlandse startende ondernemers blijkt dat vrouwen meer risicoavers zijn dan mannen. De bereidheid tot het nemen van ondernemingsrisico werd gemeten via een Likert schaal (Thurik & Verheul, 2001). Deze bevindingen worden bevestigd door onderzoek naar investeringen in de kapitaalmarkt. Een te veel aan zelfvertrouwen komt voornamelijk bij mannen voor. Bijgevolg investeren ze vaker op de beurs, dan vrouwen. Dit resulteert in een lagere return. Nochtans is hun zelfvertrouwen vooral gebaseerd op mannelijke taken, onder meer financiële zaken. Voorts onderschatten vrouwen zichzelf als ze geen duidelijke feedback krijgen. De kapitaalmarkt is ambigu en dit verklaart waarom vrouwen minder investeren in risicovolle financiële projecten (Barber & Odean, 2001).

Ook Jianakoplos en Bernasek (1998) onderzochten hoe risicogevoelig mannen en vrouwen zijn via beleggingen op de beurs. Zij stellen vast dat alleenstaande vrouwen meer risicoavers zijn dan alleenstaande mannen. Deze auteurs bevestigen eveneens eerder onderzoek dat aantoonde dat risicoaversie daalt naarmate de rijkdom stijgt.

Uit een andere studie naar risicogedrag blijkt dat vrouwen in het algemeen meer risicoavers zijn dan mannen. Daarentegen zou er geen verschil in risicogedrag zijn voor personen met een managementopleiding. Deze studie suggereert dat risicoaversie niet noodzakelijk gender gerelateerd is, maar bepaald wordt door ervaring, de toegang tot informatie en formele opleiding (Johnson & Powell, 1994). Later onderzoek hield rekening met deze contextuele factoren, zoals ervaring met bepaalde situaties, onzekerheid over welke gevolgen zich zullen voordoen, afwisselend gekaderd in termen van verlies of winst. Studenten van een business school namen

deel aan twee experimenten om contextuele en persoonlijke factoren te onderscheiden. Allen hadden eenzelfde kennis en ervaring om de twee voorgestelde projecten te beoordelen. Uiteindelijk bleken vrouwen in beide experimenten meer risicoavers dan mannen, rekening houdend met de contextuele factoren (Powell & Ansic, 1997).

Laten we de redenering verder doortrekken naar bestuurders en bedrijfsleiders. Zij bepalen de strategie binnen een onderneming en vertegenwoordigen de onderneming naar buitenstaanders. Zij moeten hun beslissingen en taken kunnen verantwoorden op de algemene vergadering van aandeelhouders. Zij kunnen in geval van grove fout persoonlijk aansprakelijk gesteld worden. We kunnen hieruit afleiden dat ook bestuurders en bedrijfsleiders bij te risicovolle activiteiten aansprakelijk worden gesteld. Bestuurders en bedrijfsleiders kunnen opteren om minder winst te halen als zij hierdoor het risico kunnen beperken.

Ons inziens hebben vrouwen een lagere prestatiedrang en zijn ze sneller bereid een lager risico te nemen dat leidt tot een lagere return. Als vrouwen meer risicoavers zijn dan mannen, dan kan dit een verklaring zijn waarom vrouwelijke ondernemers minder risicovolle investeringen doen en niet voorkomen in sectoren met risicovolle investeringen. Uit het Capital Asset Pricing Model leiden we af dat hoe hoger het risico is, hoe hoger de verwachte return. Bijgevolg zullen minder risicovolle investeringen door vrouwen leiden tot een lagere return.

Hypothese 4: Vrouwen zijn meer risicoavers dan mannen, waardoor ze minder risicovolle investeringen doen.

Ons inziens worden niet enkel de prestaties van vrouwen beïnvloed door hun eigen talent en capaciteit, maar ook door de omgeving. We bespreken vervolgens de invloed van de combinatie werk-gezin op de prestaties.

3.4 Tijd besteed aan het gezin

Een evenwicht vinden tussen de tijd besteed aan het werk en gezin, is een populair topic. Er zijn hierover reeds verscheidene studies gedaan vanuit verschillende invalshoeken. Wij richten ons tot de studies die de invloed van de combinatie werk-gezin op de prestaties bespreken.

3.4.1 De combinatie werk en gezin

De wens om werk en gezin te combineren is ontstaan nadat vrouwen toetraden tot de arbeidsmarkt. Vroeger bestond er een duidelijke taakverdeling binnen het gezin. De mannen zorgden voor het inkomen en de vrouwen zorgden voor het huishouden. Na de toetreding van vrouwen tot de arbeidsmarkt kunnen we spreken van een combinatiemodel. In dit model gaan zowel de man als de vrouw buitenshuis werken. Hierdoor is er echter ook een nieuw probleem ontstaan. Buitenshuis werkende vrouwen blijven de hoofdverantwoordelijke voor het huishouden,

naast hun job. Zij hebben als het ware twee jobs. In de literatuur wordt er ook wel gesproken van 'a double shift', een dubbele baan (Rubery, Smith, & Fagan, 2002).

Momenteel wordt in de literatuur aanvaard dat werk en gezin elkaar wederzijds beïnvloeden (Huang, Hammer, Neal, & Perrin, 2004). Dit is niet altijd zo geweest, vroeger beschouwden onderzoekers werk en gezin als 2 aparte domeinen. Gedurende een hele tijd is enkel het werk-gezin conflict besproken door onderzoekers. In 1992 introduceerden Frone, Russell en Cooper in hun model ook de invloed van het gezin op het werk (gezin-werk conflict) (Frone, Yardely, & Markel, 1997).

Eenzijds is er het werk-gezin conflict, genoemd naar de invloed van het werk op het gezin en anderzijds is er het gezin-werk conflict, genoemd naar de invloed van gezin op het werk. De twee domeinen beïnvloeden elkaar. De stressgerelateerde factoren op het werk beïnvloeden het vervullen van de familierollen. Dit op zijn beurt beïnvloedt het functioneren op het werk (Frone et al., 1997).

Volgens Pelck (in Eagle, Miles, & Icenogle, 1997) ervaren mannen meer werk-gezin conflict en vrouwen meer gezin-werk conflict. Uit andere studies blijkt dan weer dat vrouwen meer werk-gezin conflict ervaren (Huang et al, 2004). Latere artikels duiden dat er geen significant verschil is in werk-gezin conflict tussen mannen en vrouwen (Huang et al., 2004; Eagle et al., 1997).

Een mogelijke reden is dat mannen in tweeverdienersgezinnen meer huishoudtaken op zich nemen (Eagle et al., 1997). Ondersteuning van de partner in het huishouden vermindert het werk-gezin conflict (Greenhaus & Beutell, 1985). Een ernstig werk-gezin conflict heeft negatieve effecten op het functioneren van het individu, zowel in relaties als op het werk. Bijvoorbeeld een toename van het aantal conflicten, een ongelukkig huwelijk, angst en een slechter prestatievermogen (Sloan Work and Family research network, n.b.).

Greenhaus en Beutell (1985) bespreken het werk-gezin conflict via drie dimensies; time-based, strain-based en behavior-based conflict. Deze rolconflicten komen eveneens voor in andere onderzoeken, maar worden niet specifiek ingedeeld in dimensies.

- Time-based conflict betreft rolconflicten waarbij werk en gezin strijden om de beschikbare tijd. Tijd besteed in één rol, kan niet meer gewijd worden aan een andere rol.
- Strain-based conflict ontstaat als problemen in het ene domein invloed hebben op de aandacht en inzet in het andere domein. Dit conflict kan tevens ontstaan door tijdsgebrek om alle taken te vervullen. De angst dat bepaalde taken niet tijdig worden beëindigd, beïnvloedt de aandacht voor de uit te voeren taken in het andere domein.

- Behavior-based conflict ontstaat doordat het gedrag op het werk niet strookt met het verwachte gedrag binnen het gezin.

Bron: Greenhaus en Beutell, 1985.

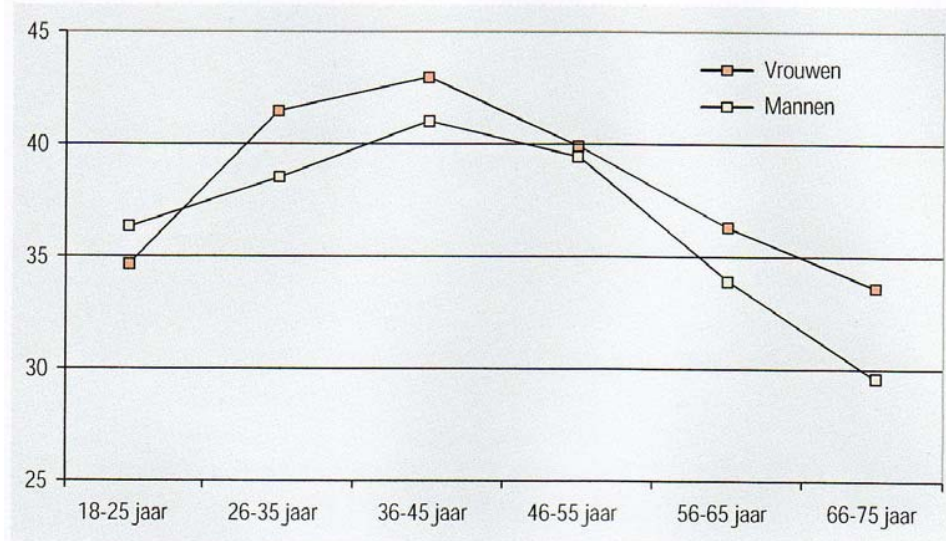
3.4.2 Time-based conflict

Tijdsdruk is het vaakst voorkomende rolconflict. Hoe meer tijd naar één rol gaat, des te minder tijd is er over om de andere rollen te vervullen.

Uit het Tijdsbudgetonderzoek van de VUB (2004) blijkt dat het verschil in werklast tussen voltijds werkende mannen en vrouwen gemiddeld slechts 3 uur per week verschilt. Onder werklast dient verstaan te worden de tijd besteed aan betaalde arbeid, huishoudelijk werk en de zorg voor de kinderen. Een verdere analyse van deze cijfers wijst uit dat vrouwen gemiddeld meer uren besteden aan het huishouden en de kinderen. Desondanks compenseert de extra betaalde arbeid door mannen niet de tijd die vrouwen besteden aan de kinderen en het gezin. Dit onderzoeksteam concludeert dat mannen zich in hoofdzaak bekommeren om betaalde arbeid en vrouwen hun beschikbare tijd verdelen tussen gezin en arbeid.

Hun onderzoek bracht verder aan het licht dat vrouwen meer tijdsdruk ervaren dan mannen in elke levensfase. De verschillen in tijdsdruk tussen mannen en vrouwen komen overeen met het verschil in totale werklast. Uit figuur 3.1 blijkt voorts dat de tijdsdruk het grootst is tussen 26 en 45 jaar. Gedurende deze periode wordt een gezin gesticht en neemt de opvoeding van de kinderen veel tijd in beslag. Verscheidene studies wijzen uit dat ouders met jonge kinderen moeilijker een evenwicht vinden tussen werk en gezin (Greenhaus & Beutell, 1985; Huang et al., 2004). Jonge kinderen, die niet voor zichzelf kunnen zorgen, eisen twee keer zoveel tijd op van beide ouders, dan tieners. Tieners hebben een positieve invloed op de productiviteit van hun moeder. Tieners zijn zelfstandiger en zijn in staat om te helpen in het huishouden, waardoor zij de taken voor de moeder verlichten. Er is een positieve evolutie in de productiviteit van de moeder naarmate de kinderen ouder worden (Wallace & Young, 2008).

Figuur 3.1: Subjectief ervaren tijdsdruk voor het Vlaams Gewest (2004)



Bron: Geurts en Van Woensel, 2005: p. 152

Een studie van Chell en Baines (1998) toont aan dat het spreiden van de aandacht over meerdere domeinen leidt tot minder kwalitatieve tijd besteed aan het bedrijf. De bedrijven in de studie geleid door een vrouwelijke ondernemer of als meewerkende echtgenote bleken redelijk te presteren, maar zijn geen groeiende ondernemingen. Het spreiden van de aandacht komt voornamelijk voor bij vrouwen, omdat zij naast hun betaalde job tevens de hoofdverantwoordelijke zijn voor het huishouden. Vrouwen zijn minder betrokken en besteden minder tijd aan de onderneming.

3.4.3 Strain-based conflict

Ieder mens vervult meerdere rollen. Een rol is hoe anderen verwachten dat iemand zich gedraagt in welbepaalde situaties. Elke persoon speelt meerdere rollen. Deze rollen verschillen van elkaar, waardoor ze soms tegengesteld zijn aan elkaar. We spreken dan van een rolconflict.

De combinatie werk en gezin leidt tot een rolconflict. Enerzijds ontstaan er verwachtingen vanuit het gezin naar het buitenhuiswerkend familielid, anderzijds ontstaan er op het werk ook verwachtingen tegenover diezelfde persoon. Deze verwachtingen zijn soms tegenstrijdig (Lobel, 1991; Nordenmark, 2002). Laat ons dit verduidelijken met een voorbeeld. Een vrouwelijke manager dient 's avonds aanwezig te zijn op een vergadering, terwijl ze haar kinderen heeft beloofd een verhaaltje voor te lezen voor het slapen gaan. Hieruit blijkt dat die persoon niet de wensen van beide partijen kan vervullen. Op zijn beurt kan dit leiden tot schuldgevoel en stress. Dit probleem komt vooral voor bij buitenhuiswerkende moeders met kinderen (Nordenmark).

Andere onderzoekers hebben de relatie tussen het werk-gezin conflict en affectiviteit onderzocht. Personen die een hoge negatieve affectiviteit vertonen percipiëren de omgeving minder positief en ervaren bijgevolg meer stress. Deze stress leidt op zijn beurt tot werk-gezin conflict en gezin-werk conflict. De auteurs concluderen dat affectiviteit een indirecte invloed heeft op de combinatie werk en gezin, alsook een modererend effect (Stoeva, Chiu, & Greenhaus, 2002). Verder blijkt uit onderzoek van Nordenmark (2002) naar werk-gezin conflict dat hoogopgeleide vrouwen zich vaker ongelukkig voelen dan hoogopgeleide mannen.

Er bestaat een verband tussen werkdruk en autonomie op het werk. Een grotere autonomie vermindert het werk-gezin conflict, want dit maakt het makkelijker om werk en gezin te combineren. Vrouwen die een job hebben, hoge werklast ondervinden en weinig autonomie hebben, ervaren meer werk-gezin conflict dan mannen (Greenhaus & Beutell, 1985; Grönlund, 2007). Voorts blijkt dat in actieve jobs, met veel werkuren en een grote autonomie, mannen en vrouwen in gelijke mate werk-gezin conflict ervaren. Desondanks wijzen niet alle studies uit dat er een significant verband is tussen autonomie en de combinatie werk-gezin (Grönlund).

Ondanks de grotere autonomie en een flexibel werkschema ervaren ondernemers een groter werk-gezin conflict dan werknemers. Ondernemers hebben grotere autonomie en bepalen zelf hun werkrooster, waardoor hun tevredenheid over de job groter is. Anderzijds besteden zij meer tijd aan het werk, waardoor er minder tijd overblijft voor het gezin. Dit wordt niet volledig gecompenseerd door grotere autonomie en een flexibel werkschema (Parasuraman & Simmers, 2001). Daar managers een gelijkaardige functie vervullen door het leiden van een organisatie, veronderstellen we eenzelfde redenering.

3.4.4 Behaviour-based conflict

De meerderheid van de studies betreffende combinatie werk en gezin focussen zich op time-based en strain-based conflict, behaviour-based conflict komt zelden voor.

Het verwachte gedrag op het werk komt niet overeen met het verwachte gedrag in het gezin. Van managers wordt verwacht dat ze besluitvaardig, niet emotioneel, objectief en autoritair zijn. In het gezin dient men zacht, begrijpbaar te zijn, warmte en steun te geven. Het is niet eenvoudig om steeds in een andere rol te stappen. Wanneer dit niet lukt, ontstaat er een rolconflict.

Vrouwelijke bedrijfsleiders houden zich voornamelijk bezig met taken die van vitaal belang zijn voor de continuïteit van de onderneming. Dit is geen 'nine to five' job. Er wordt van hen verwacht dat zij altijd beschikbaar zijn. Daarnaast zijn vrouwelijke bedrijfsleiders vaak ook verantwoordelijk voor het huishouden en het gezin. We kunnen stellen dat vrouwen zich dus niet 100% richten op hun job, omdat anderen ook hun aandacht opeisen. Doordat zij hun energie moeten verdelen over

meerdere taken, zullen zij minder kwalitatieve inspanningen leveren en geen optimale prestaties behalen (Chell & Baines, 1998).

Hypothese 5: Vrouwen streven een goede combinatie werk-gezin na en besteden bijgevolg meer tijd aan het gezin.

3.4.5 Vrouwen schikken zich naar het gezin

Uit onderzoek van het Steunpunt Gelijkekansenbeleid (2006) naar de werkzaamheidsgraad en met de gezinspositie blijkt dat vrouwen hun arbeid buitenshuis aanpassen aan de gezinssituatie. Hoe meer kinderen vrouwen hebben, hoe kleiner de kans is dat moeders participeren op de arbeidsmarkt. We kunnen hieruit afleiden dat vrouwen het werk-gezin conflict vermijden door niet of beperkt te participeren op de arbeidsmarkt. Vrouwen verkiezen voornamelijk parttime jobs om ook voor het gezin te kunnen zorgen. Voorts blijkt dat de zorg voor de kinderen de belangrijkste reden is - na werkloosheid- om de arbeidsmarkt te verlaten (Leyman, Kuppens, & Van Aerschot, 2006)

Een leidinggevende rol zoals manager is geen job die parttime kan worden beoefend. De lange werkuren zijn moeilijk combineerbaar met de zorg voor kinderen, huishouden en ouderen. Een belangrijke factor om gendergelijkheid te creëren is het op elkaar afstemmen van werk en gezin. Een mogelijke manier om dit te bereiken is door flexibele werkuren en het creëren van een ondersteunende werkomgeving (Wirth, 2002).

De moeilijke combinatie van een leidinggevende functie met de zorg voor een gezin kan een mogelijke verklaring zijn waarom er zo weinig vrouwen in het management zijn. Een nieuwe vraag dringt zich op: "Hebben vrouwen in leidinggevende functies geen of minder kinderen?". Deze vraag zal ik in hypothesevorm omzetten, opdat we deze stelling kunnen testen.

Hypothese 6: Vrouwen die actief zijn in het hoger management zijn vaker kinderloos dan mannen.

Op basis van bestaande literatuur hebben we 6 hypothesen afgeleid. Deze hypothesen zullen later onderzocht en besproken worden. Vervolgens bespreken we de opbouw van het empirisch onderzoek, waarin we voorgaande hypothesen testen.

DEEL 2: Praktische analyse

Hoofdstuk 4: Methodologie

4.0 Inleiding

In hoofdstuk 3 hebben we een theoretisch model opgesteld, waarmee we de prestatieverschillen tussen mannen en vrouwen willen verklaren. Vervolgens wordt het theoretisch model gebruikt ter ondersteuning van het empirisch onderzoek. Via een steekproef worden de factoren bevraagd bij de respondenten. De uiteindelijke doelstelling is een regressievergelijking op te stellen en te onderzoeken of er een oorzakelijk verband bestaat tussen elke factor en de prestatieverschillen.

De interviews geven ons de mogelijkheid om de antwoorden uit de enquête te nuanceren en grondiger te bespreken.

Hieronder worden de thema's weergegeven die we achtereenvolgens bespreken.

- Variabelen;
- Populatie;
- Steekproef;
- Methode: kwantitatief/kwalitatief;
- Verantwoording opbouw vragenlijst

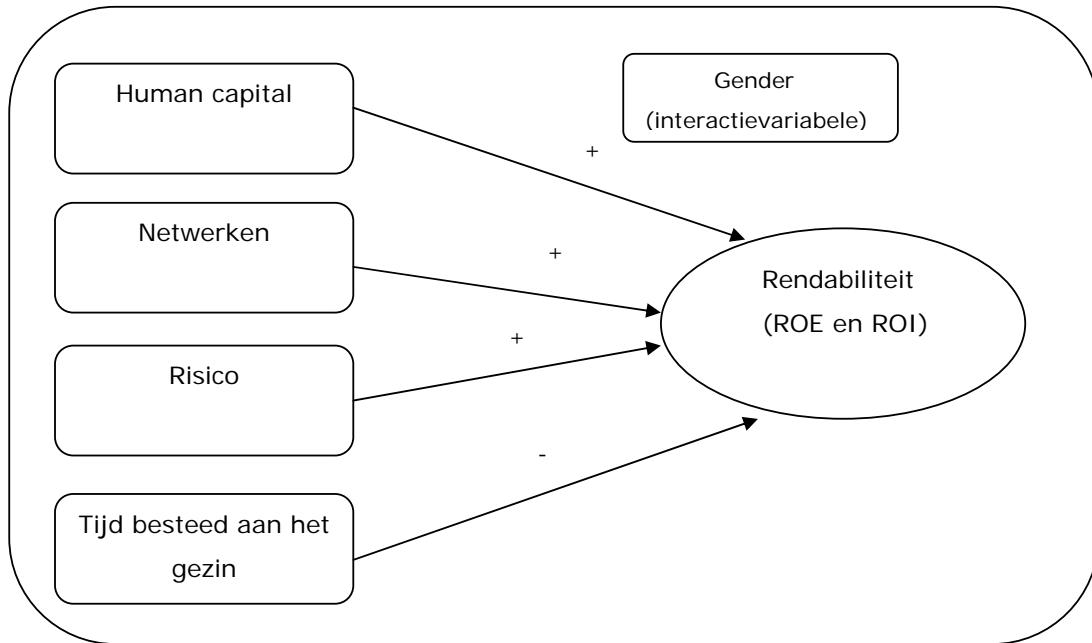
4.1 Keuze variabelen

4.1.1 Algemeen

Een conceptueel model is gebaseerd op verscheidene variabelen die gerelateerd zijn aan het te onderzoeken probleem/fenomeen. Deze variabelen vormen de basis voor de verklaring van het probleem. In elke theoretisch model is er minimum één afhankelijke en één onafhankelijke variabele aanwezig, verder kan er een interactie of modererende variabele worden opgenomen. Per variabele worden meerdere proxies gebruikt om de robuustheid van de resultaten te vergroten.

In onderstaand schema wordt het conceptueel model voorgesteld. De variabelen links in het schema zijn de onafhankelijke variabelen en rechts staan de afhankelijke variabelen. De pijlen wijzen op een oorzakelijk verband en de tekens duiden de richting aan.

Figuur 4.1: Conceptueel model



De onafhankelijke variabelen zijn uitgebreid besproken in hoofdstuk 3 “Literatuurstudie en hypothesen”. Vervolgens bespreken we de afhankelijke variabelen:

- Netto rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen;
- Netto rendabiliteit van het totaal der activa voor belastingen.

4.1.2 Keuze van de afhankelijke variabelen

Ten eerste zullen we het belang van een jaarrekening toelichten voor de verschillende stakeholders. Vervolgens bespreken we de door ons gekozen prestatimaatstaf rendabiliteit. Ten slotte worden de belangrijkste prestatimaatstaven uit de bestaande literatuur opgesomd en wordt besproken waarom deze variabelen niet worden opgenomen in het onderzoek.

4.1.2.1 Inleiding

De rendabiliteitratio's hadden we ook kunnen bevragen in de enquête. We hebben ervoor gekozen om gebruik te maken van de cijfers uit de jaarrekening, omdat de jaarrekening objectieve gegevens verstrekt.

In België is er een publicatieverplichting van de jaarrekening voor alle ondernemingen. De bedoeling van de wetgever is de contracterende partijen enigszins te beschermen. Door inzage en analyse van de jaarrekening kan eenieder een duidelijk inzicht verwerven in de waarde van een

onderneming (Limère, 2004). Inzicht in het bedrijf is niet alleen belangrijk voor leveranciers, maar ook voor minder vanzelfsprekende stakeholders zoals de overheid, financiële instellingen, beleggers en werknemers.

Vele financiële handboeken omschrijven rendabiliteit als een belangrijke financiële ratio. Deze ratio wordt vaak in combinatie met de liquiditeit en de solvabiliteit gebruikt om te oordelen over de activiteiten van de onderneming. Bij rendabiliteit wordt het resultaat uitgedrukt in een percentage van het geïnvesteerde vermogen. Vervolgens bespreken we kort het belang van rendabiliteit voor de verscheidende stakeholders.

- **Kapitaalverschaffers**

Kapitaalverschaffers investeren in rendabele bedrijven. Rendabele bedrijven zijn bedrijven waarvan verwacht wordt dat het geïnvesteerde vermogen toeneemt door goed beheer van de middelen door het management. De prestatie maatstaf voor kapitaalverschaffers is het dividend. De grootte van de dividenden hangt af van de winst en de dividenduitkeringpolitiek (Ooghe & Van Wymeersch, 2006). Aandeelhouders of andere kapitaalverschaffers zijn slechts bereid tot een reservering van de winst, indien in de toekomst een hoger rendement verwacht mag worden.

- **Schuldeisers**

De schuldeisers zijn geïnteresseerd in welke mate een onderneming haar schulden kan betalen, ook wel de liquiditeit genoemd. Onrechtstreeks wordt de liquiditeit van een onderneming beïnvloed door de rendabiliteit. Een onderneming die op regelmatige basis haar producten en diensten verkoopt tegen een voldoende hoge prijs, creëert inkomsten. Deze inkomsten bieden de onderneming financiële middelen om de schulden aan leveranciers en andere schuldeisers te betalen.

- **Werknemers**

Werknemers zijn geïnteresseerd in werkzekerheid en de continuïteit van het bedrijf. Een goed presterende onderneming is een voorwaarde voor de continuïteit. Verder kan de rendabiliteit werknemers inzicht verschaffen in sterktes en zwaktes van de onderneming en welke eisen kunnen gesteld worden in onderhandelingen omtrent lonen en andere werkvoorwaarden (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

- **Overheid**

De overheid heeft er alle belang bij een aantrekkelijk ondernemersklimaat te creëren voor bedrijven. Bedrijven dragen immers bij tot de werkgelegenheid en de economische welvaart van een land. De rendabiliteit is een maatstaf voor de prestaties van een bedrijf. In combinatie met andere indicatoren verwerft de overheid inzicht in de toegevoegde

waarde die bedrijven creëren. Op basis hiervan kan zij haar beleid aanpassen aan de noden van bedrijven, consumenten (burgers) en omwonenden.

4.1.2.2 Bespreken van de afhankelijke variabelen

In deze masterproef bespreken we de belangrijkste financiële ratio's in verband met de bedrijfsprestaties, namelijk de rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen en rendabiliteit van het totaal der activa voor belastingen.

Een ratio is een verhoudingsgetal en laat toe de absolute waarden in de balans en resultatenrekening beter te begrijpen. Voorts kan je d.m.v. een ratio de bedrijven onderling vergelijken; dit is niet mogelijk met absolute getallen.

- **Netto rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen:**

$$\frac{\text{Winst of verlies van het boekjaar na belastingen}}{\text{Eigen vermogen}}$$

De rendabiliteitsratio geeft de verhouding weer tussen de winst en het eigen vermogen. Anders gezegd; deze ratio meet hoeveel het geïnvesteerde vermogen opbrengt. Als we 1 euro investeren, hoeveel extra waarde levert deze investering op? Deze ratio laat de aandeelhouders toe het resultaat te vergelijken met alternatieve toepassingen (Limère, 2004).

- **Netto rendabiliteit van het totaal der activa voor belastingen:**

$$\frac{\text{Winst of verlies van het boekjaar voor belasting+interestbetalingen}}{\text{Totaal vermogen}}$$

Deze ratio geeft een beeld van de manier waarop het management de middelen beheert. De interestbetalingen worden in de teller opgenomen, omdat deze worden gezien als een vergoeding voor het vreemd vermogen. Hoe hoger het resultaat, hoe effectiever de managers de middelen in de onderneming hebben aangewend. Deze ratio wordt ook 'return on investment' genoemd en geeft de aandeelhouders een duidelijk beeld van de inzet en de prestaties van de onderneming (Limère, 2004).

Het verschil tussen beide ratio's is dat ze een andere vergelijkingsbasis hanteren. De eerste ratio geeft de aandeelhouder informatie over hoeveel een investering van 1 € hem opbrengt, terwijl de

tweede ratio hem meer vertelt over de aanwending van de beschikbare activa. De aandeelhouder hecht meer belang aan de rendabiliteit van het eigen vermogen (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

4.1.2.3 Andere prestatie-indicatoren

In de bestaande literatuur worden eveneens andere indicatoren gebruikt om de prestaties van een bedrijf te meten. Volgende indicatoren worden in verscheidene onderzoeken herhaaldelijk gebruikt: groei in het aantal werknemers, groei van de omzet en de overlevingskans. We lichten hieronder kort toe waarom we niet voor deze indicatoren hebben gekozen. De keuze aan indicatoren beperkt zich niet tot de door ons besproken indicatoren. De keuze van de indicator kan invloed hebben op de empirische resultaten.

- Groei in het aantal werknemers:

Een verklaring voor het veelvuldig gebruik van de indicator 'aantal werknemers' is dat bedrijven deze informatie niet als confidentieel beschouwen en sneller bereid zijn deze informatie te verstrekken aan derden (Cooper, 1994). De interpretatie van deze variabele moet gebeuren in de correcte context. Gebeurt dit niet, dan kan dit leiden tot een foutieve interpretatie.

In arbeidsintensieve sectoren kan een toename in het aantal werknemers een aanwijzing zijn voor de toegenomen bedrijfsactiviteiten. Deze redenering geldt echter niet bij kapitaalintensieve industrieën. Immers, een technologische verbetering van het arbeidsproces zorgt voor een hogere productiviteit, waardoor er minder werknemers nodig zijn voor eenzelfde werk.

Bij bestaande studies was de indicator 'aantal werknemers' een correcte indicator om de prestaties van een bedrijf te meten. De bevraagde populatie bestond uit handels- en dienstondernemingen, deze sectoren zijn arbeidsintensief en een toename in personeel is het gevolg van een toename van de bedrijfsactiviteiten.

Ons onderzoek behelst sectoren die zowel arbeidsintensief als kapitaalsintensief zijn. Een afname van het aantal personeelsleden betekent niet noodzakelijk dat de ondernemingen slechter presteren.

Bovendien stelt Cooper (1994) dat bij een procentuele meting van een toename in het aantal personeelsleden kleinere bedrijven een voordeel hebben en in absolute waarden grotere bedrijven een voordeel hebben.

We kunnen besluiten dat een eenvoudige toename van het aantal werknemers niet noodzakelijk een correcte methode is. Cooper (1994) ontwikkelde een wiskundige formule om de toename in het aantal werknemers te meten.

- Groei in de omzet:

Een toename van de omzet lijkt op het eerste gezicht een goede indicator voor de prestaties van een onderneming. Logisch redeneren stelt dat door een toename in de verkopen, de omzet stijgt en de winst toeneemt. Nochtans moet er ook rekening gehouden worden met de kosten. Het is mogelijk dat een toename in de verkoop gerealiseerd wordt door een intensieve reclamecampagne. Deze reclamecampagne brengt kosten met zich mee en die kosten moeten ook in rekening gebracht worden. Als er mag van uit gegaan worden dat de kosten constant zijn, dan is dit een correcte indicator.

- Faillissement:

Onder een falende onderneming verstaan we: "een onderneming die er niet in slaagt haar economische en sociale doelstellingen op continue wijze te realiseren" (Ooghe & Waeyaert, p2.).

Kalleberg & Leicht (1991) onderzochten de relatie tussen gender en de overlevingskans van bedrijven. Het onderzoek werd op 2 verschillende tijdstippen gedaan met een tussenperiode van 2 jaar. Via telefonische enquêtes werden de respondenten bevraagd. Als er 2 jaar later geen telefonische verbinding meer bestond, werd het desbetreffende bedrijf als failliet beschouwd.

Het meten van het aantal bedrijven dat failliet gaat, is enkel mogelijk als je over een langere periode onderzoek verricht of op tenminste 2 verschillende tijdstippen.

Een bijkomende moeilijkheid is dat een faillissement beïnvloed wordt door de leeftijd van het bedrijf en de sector. Startende ondernemingen gaan vaker failliet dan mature ondernemingen. Starters zijn expert op één specifiek gebied, maar hebben onvoldoende kennis om een onderneming te leiden en er wordt in de eerste jaren vaak geen beroep gedaan op professionele adviseurs. Voorts hebben starters onvoldoende kapitaal en schatten zij het benodigde kapitaal om een onderneming te leiden te laag in (Ooghe & Waeyaert, 2003). Bedrijven geleid door vrouwen zijn relatief jonger dan bedrijven geleid door mannen. Een onderzoek zou mogelijk verkeerdt weergeven dat bedrijven geleid door vrouwen vaker failliet gaan.

4.2 Populatie

De populatie bestaat uit alle private Limburgse bedrijven, met uitzondering van bedrijven in de gezondheidszorg. Deze bedrijven zijn niet opgenomen in onze studie, omdat deze sterk afhankelijk zijn van overheidsfinanciering. Binnen deze groep richten we ons specifiek tot de KMO's. De Europese definitie stelt dat een bedrijf beschouwd wordt als een KMO wanneer het een gemiddeld jaarlijks personeelsbestand heeft tussen de 10 en 249 werknemers, het balanstotaal 2 tot 43 miljoen euro bedraagt of het bedrijf een jaaromzet heeft tussen de 2 en de 50 miljoen euro.

Wij gebruiken in ons onderzoek enkel het personeelscriterium.

4.3 Steekproef

4.3.1 Data-exploratie

Uit statistische gegevens blijkt dat vrouwelijke bedrijfsleiders een kleine groep vormen (Theunissen & Sels, 2006). Via data-exploratie onderzoeken we of we voldoende vrouwen kunnen opnemen in onze steekproef.

Hiervoor wordt het databestand Belfirst geraadpleegd. Belfirst is een cd-rom waar alle neergelegde jaarrekeningen van de Belgische ondernemingen terug te vinden zijn.

In de database van Belfirst kunnen bedrijven niet geselecteerd worden op basis van het geslacht van de bedrijfsleider. Vervolgens kiezen we een andere strategie. We opteren voor een verkenning van het aantal vrouwen per sector. We baseren ons op literatuur en cijfers omtrent typische vrouwensectoren. Deze sectoren zijn echter publieke sectoren zoals onderwijs, openbaar bestuur en gezondheidszorg, zoals weergegeven in bijlage 4.1 (Goyvaerts, 2006; Bouwconfederatie, 2007). Deze sectoren hebben we uitgesloten, daar zij niet behoren tot de populatie.

Bovendien baseren we ons op de sekseratio in leidinggevende functies in de verschillende economische sectoren (zie bijlage 4.2) (Dalemans, Steegmans, Valgaren, & Van Haegendoren, 2001). Uit bijlage 4.2 blijkt dat in sectoren zoals hotels en restaurants, groot- en kleinhandel, landbouw, vervoer opslag en communicatie relatief veel vrouwen in leidinggevende functies terug te vinden zijn.

Volgende sectoren gerangschikt naar de aanwezigheid van het aantal vrouwen per sector behoren tot de steekproef:

- hotels en restaurants
- kleinhandel
- groothandel
- industrie
- landbouw, jacht en bosbouw
- vervoerssector
- bouwnijverheid

Uit bijlage 4.1 kunnen we afleiden dat het aandeel van vrouwen in de bouwnijverheid klein is. Desondanks nemen we deze categorie mee op in de steekproef. Het lage aantal vrouwelijke bedrijfsleiders zorgt ervoor dat we meerdere sectoren moeten aanspreken om voldoende vrouwelijke bedrijfsleiders te vinden.

Vervolgens kunnen we de bedrijven selecteren via het databestand Belfirst. De bedrijven worden geselecteerd op basis van de voor dit onderzoek relevante criteria (zie bijlage 4.3). De belangrijkste criteria zijn:

- ondernemingen gelegen in Limburg
- gemiddeld jaarlijks personeelsbestand: min. 10 - max. 249 werknemers
- sectoren/industrie (NACE code: hoofdactiviteit)
- mandatarissen (naam+voornaam+geslacht)

4.3.2 Type steekproef

We kiezen een disproportionele gestratificeerde steekproef. Dit is een toevalssteekproef, elke respondent heeft evenveel kans om opgenomen te worden in de steekproef. De populatie wordt verdeeld in subgroepen en deze subgroepen zullen met elkaar vergeleken worden. De indeling van de subgroepen gebeurt op basis van relevante kenmerken. Uit elke subgroep wordt een steekproef getrokken (Sekaran, 2003).

De populatie verdelen we in 2 subgroepen: bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen in Limburg. Uit elke subgroep nemen we een steekproef fractie. Uit vooronderzoek via Belfirst moeten we concluderen dat de strata verschillen in omvang. De subgroep 'mannelijke bedrijfsleiders' is veel groter dan de subgroep 'vrouwelijke bedrijfsleiders'. Bijgevolg zullen we van de subgroep 'vrouwelijke bedrijfsleiders' proportioneel meer respondenten moeten bevragen dan van de subgroep 'mannelijke bedrijfsleiders'. Uit de data-exploratie wordt duidelijk dat slechts weinig vrouwen alleen een bedrijf leiden. We dienen bijgevolg de vooropgestelde norm te versoepelen naar bedrijven waar minstens 1 vrouwelijke bedrijfsleider aanwezig is.

4.3.3 Steekproefomvang

Uit de literatuur blijkt dat een respons van 30% goed is. We kunnen dan berekenen hoeveel enquêtes moeten worden verstuurd, zodat we een voldoende grote steekproefomvang overhouden (Sekaran, 2003). Nochtans is de te verwachten respons voor dit onderzoek slechts 10%.

<p>Minimum aantal respondenten* 100/ responspercentage</p> $60 * 100 / 10 = 600$
--

Er zullen minimum 600 enquêtes moeten worden verstuurd om een degelijke steekproef te hebben. Per subgroep zullen er 300 enquêtes worden verstuurd (zie bijlage 4.4). Vooraleer de gegevens te verwerken moet er gecontroleerd worden of de non respons in beide groepen gelijk verdeeld is en de eventueel ondervertegenwoordigde groep aanmoedigen toch te antwoorden.

4.4 Methode

4.4.1 Keuze onderzoeksmethode

Er zijn verscheidene methoden om data te verzamelen, onder andere via observaties, interviews, enquêtes en een combinatie van eerder genoemde methoden. We vergelijken de verscheidene methoden met elkaar. In deze paragraaf zullen we kort elke methode bespreken met betrekking tot ons onderzoek.

De observatiemethode dient om complexe situaties te onderzoeken. Bovendien is deze methode duur en dient de observatie te gebeuren gedurende een langere periode. In deze masterproef wensen we enkel feitelijke gegevens te kennen van de populatie. Aldus is aan de belangrijkste reden om deze methode te gebruiken niet voldaan. Er zijn andere methoden die meer geschikt zijn, zoals het interview en de enquête.

Het doel van face-to-face interviews is het verzamelen van kwalitatieve gegevens, in tegenstelling tot enquëtering. De informatie is niet veralgemeenbaar, maar kan een meerwaarde zijn voor de bestaande literatuur. De geïnterviewde kan vanuit zijn ervaring een thema anders benaderen dan tot dan toe in de literatuur is gebeurd. Vervolgens kan de interviewer hier dieper op ingaan. Het is belangrijk dat de interviewer enige kennis heeft omtrent het afnemen van interviews, opdat hij/zij de antwoorden niet beïnvloedt.

Telefonische interviews zijn beter geschikt om een grote groep te consulteren. Hiermee kan men sneller informatie inwinnen en uitleg geven indien gewenst. Deze methode heeft echter ook nadelen. Enerzijds zijn managers niet onmiddellijk beschikbaar om de vragen te beantwoorden, anderzijds worden bedrijven steeds vaker geconfronteerd met telefonische marktonderzoeken en wordt de bereidwilligheid tot medewerking kleiner.

Evenals telefonische interviews bieden enquêtes de mogelijkheid om een grote groep bedrijfsleiders te bevragen in een korte tijdsperiode. Bovendien kan de bedrijfsleider op een voor hem/haar gepast moment de enquête invullen. Een ander voordeel is de lage kost verbonden aan deze methode. Nadeel is echter dat de respons vaak laag is en we dus genoodzaakt zijn hiermee rekening te houden bij de bepaling van de grootte van de steekproef.

Omwille van voorgaande redenen hebben we besloten om de data te verzamelen via twee methoden. Enerzijds via enquëtering en anderzijds via face-to-face interviews. Een tweeledige benadering verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten. Via enquêtes kan een grote steekproef bevestigd worden, zodat de resultaten representatief zijn voor alle Limburgse KMO's. Deze methode verdient onze voorkeur, daar de vragenlijst lang is en daardoor minder geschikt voor een telefonisch interview.

De diepte- interviews bevestigen de bestaande literatuur of brengen nieuwe informatie aan. Deze methode wordt verder toegelicht in paragraaf 4.6.3.

Vervolgens hebben we een grondige afweging gemaakt tussen de verscheidene methoden voor enquêtering: papieren enquête, enquête via e-mail en online enquête. In tabel 4.1 worden de pro's en contra's naast elkaar gezet. We bevragen de doelgroep via online enquêtering.

Deze methode is efficiënt voor het verwerken van de gegevens, goedkoop, oogt eigentijds en is snel.

Tabel 4.1: Vergelijking van de verscheidene alternatieven voor enquêtering

	Pro	Contra
Papieren enquête	<p>Geen computerkennis vereist</p> <p>Respondent kan antwoorden wanneer het hem schikt</p>	<p>Hoge kostprijs</p> <p>Verloren tussen de andere post</p> <p>Tijdrovend: handmatig inbrengen van de gegevens in SPSS</p>
Enquête via e-mail	<p>Kosteloos</p> <p>Snelle communicatie+ antwoorden op elk moment</p>	<p>Bouwen van kleine computerprogramma 's (computerkennis van de enquêteur)</p> <p>Gegevens kunnen niet rechtstreeks geïmporteerd worden in SPSS</p> <p>Moeilijkheden met openen bestand voor het bedrijf</p>
Online enquête	<p>Kosteloos</p> <p>Respondent kan antwoorden wanneer het hem schikt</p> <p>Gegevens kunnen onmiddellijk in SPSS worden geïmporteerd</p> <p>Eigentijds</p>	<p>Bouwen van kleine computerprogramma 's (computerkennis van de enquêteur)</p>

4.4.2 Kwantitatieve methode

De vragenlijst wordt voorafgegaan door een inleidende brief (zie bijlage 4.5). Hierin wordt kort het onderwerp toegelicht en er is een link voorzien, waardoor de respondent onmiddellijk terecht komt op de website.

In het begin van de vragenlijst worden enkele instructies gegeven omtrent het invullen van de vragenlijst. Tevens wordt er benadrukt dat de antwoorden vertrouwelijk blijven. Hierdoor trachten we het vertrouwen te winnen van de respondent, zodat hij/zij alle vragen invult.

De vragenlijst is opgebouwd uit 6 secties (zie bijlage 4.5). Elke sectie is gelijk aan een variabele uit het theoretisch model. De variabele human capital is verdeeld over 2 secties. Elke sectie groepeert een aantal vragen tot een samenhangend geheel. De secties worden duidelijk van elkaar onderscheiden door een titel.

Deze indeling draagt bij tot de overzichtelijkheid van de enquête. Voorts hebben we getracht de vragen concreet te formuleren en belangrijke woorden in vetgedrukte letters te plaatsen, zodat het voor de respondent duidelijk is wat er wordt bedoeld. Een concreet voorbeeld is het beperken van de zinnen tot maximaal 20 woorden. Hierdoor kan de lezer de enquête vlot invullen.

De eerste sectie gaat over algemene informatie. We wensen algemene informatie te krijgen over de persoon in kwestie en enkele specifieke kenmerken. Er wordt gevraagd naar het geslacht, de leeftijd, de functie binnen het bedrijf in de vorm van open vragen. Verder maken we gebruik van gedwongen meerkeuzevragen met één antwoordmogelijkheid voor vragen over het type industrie, juridische vorm en aantal uren besteed aan het werk.

Bovendien werd de volgende vraag opgenomen: "Bent u daadwerkelijk actief in de onderneming?". Hiermee trachten we de actieve van de niet-actieve bedrijfsleiders te onderscheiden. We verwachten dat vooral in familiebedrijven vrouwen enkel bestuurder zijn op papier. De reden is dat de oprichting van een naamloze vennootschap minimum 3 bestuurders vereist (Ballon et al., 2004). De bestuurders zijn vaak man, vrouw en kind. Onze doelstelling is de invloed van de bedrijfsleider op de prestaties te meten, dit heeft enkel zin voor de actieve bedrijfsleiders. Voor respondenten die negatief op de vraag antwoorden, eindigt de enquête.

Deze gedwongen meerkeuzevragen worden gemeten op nominaal niveau. Het nominaal niveau heeft als doel de respondenten te onderscheiden in wederzijds uitsluitende categorieën.

De tweede en derde sectie omvatten de variabele human capital. De respondent wordt bevraagd over de genoten opleiding en ervaring. De meerderheid van de vragen zijn gedwongen meerkeuzevragen met slechts één antwoordmogelijkheid. Bij vraag 12 wordt de antwoordmogelijkheid "andere" voorzien, omdat we verwachten dat vrouwen vaker geen voorbereidende opleiding voor een managementfunctie volgen. Er is eveneens een open ruimte beschikbaar om de gevolgde studierichting in te vullen. Vraag 13 gaat over bijkomende opleidingen, een negatief antwoord op deze vraag brengt de respondent onmiddellijk naar vraag 15.

De vierde sectie behelst vragen omtrent netwerking. Er worden contrastvragen en gedwongen meerkeuzevragen gebruikt. Vraag 24 en 25 zijn ordinale vragen. Er wordt gemeten in welke mate men belang hecht aan netwerking.

In de vijfde sectie worden vragen gesteld over het aantal kinderen en de tijd besteed aan de kinderen en het huishouden. Het antwoord "geen kinderen", brengt de respondent onmiddellijk

naar vraag 30. Bij de vraag omtrent de leeftijdscategorieën waarin de kinderen zich bevinden, wordt uitdrukkelijk vermeldt dat meerdere categorieën kunnen worden aangeduid.

De enquête eindigt met vragen in verband met familiebedrijven. Er worden gedwongen meerkeuzevragen gebruikt met slechts één antwoordmogelijkheid, eventueel voorzien van een open ruimte om iets anders dan het opgesomde aan te duiden. Verder worden 7 stellingen gegeven die de respondent dient te beantwoorden op een schaal van helemaal eens tot helemaal oneens. Het betreft een schaal op intervalniveau.

Op het einde van de enquête wordt aan de respondenten gevraagd hun naam en adres op te geven. Er wordt tevens bij vermeldt dat dit noodzakelijk is voor een geldige enquête. Deze vraag hebben we op het einde geplaatst, opdat de respondent doorheen de vragen voldoende vertrouwen heeft gewonnen.

Tevens wordt de mogelijkheid geboden om opmerkingen en suggesties te geven, alsook de resultaten van het onderzoek toegestuurd te krijgen. De enquête wordt afgesloten met een dankwoord.

4.4.3 Kwalitatieve methode

Wij hebben geopteerd om bedrijfsleiders te kiezen die ook de steekproef hebben beantwoord. Deze respondenten hebben al enige informatie over het onderzoek en door het ontleden van hun persoonlijke enquête kunnen we inspelen op opmerkelijke antwoorden.

We hebben geopteerd om 4 bedrijfsleiders te bevragen; 2 vrouwelijke en 2 mannelijke. De cases hebben we beperkt tot 4. We zijn ervan overtuigd dat een diepgaande analyse van deze 4 cases een meerwaarde biedt t.o.v. van een groot aantal cases.

Bij de keuze van de geïnterviewden wordt gestreefd naar verscheidenheid binnen de geslachten en naar gelijkaardige situaties tussen de geslachten om betrouwbare besluiten te kunnen formuleren. Een voorbeeld van een gelijkaardige situatie is dat alle respondenten een gezin hebben met kinderen. Om niet een stereotiep beeld op te hangen van elk geslacht, werd getracht verschillen tussen de geslachten aan bod te laten komen. Bijvoorbeeld het verschil in studierichting bij de vrouwen. Ten slotte worden de potentiële bedrijfsleiders gecontacteerd met de vraag een interview te mogen afnemen in het kader van een masterproef.

Er zijn 2 soorten case studies: de single-case study en de multiple-case study. Op deze 2 typen bestaan verscheidene varianten (Yin, 2003). We kiezen voor de multiple-case study en vergelijken de verschillende cases per factor. De keuze voor deze structuur is gebaseerd op een consistente opbouw doorheen dit onderzoek. De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 4.6. De vragen zijn

gebaseerd op de vier verklarende factoren uit het theoretisch model. Het interview wordt ingeleid met enkele algemene vragen, onder meer een korte beschrijving van het bedrijf en de carrière van de bedrijfsleider. Vervolgens worden de oorzaken, gevonden in de literatuur, getoetst bij de bedrijfsleiders. Ten slotte wordt de bedrijfsleiders gevraagd aan te geven welke factoren volgens hen een belangrijke invloed hebben op de bedrijfsprestaties.

4.5 Praktijktoepping

4.5.1 Verspreiden van de vragenlijst

Via mailing worden de respondenten gecontacteerd. In deze e-mail wordt het onderzoek toegelicht, alsook de vraag tot medewerking. Er is bovendien een link voorzien, waardoor de respondent onmiddellijk terechtkomt op de website. We hebben gekozen om te werken via e-mail, omdat enerzijds dit het meest gebruikte en snelste communicatiemiddel is en anderzijds het versturen geen kosten met zich meebrengt.

In eerste instantie zoeken we naar het persoonlijk e-mail adres van elke bedrijfsleider. Hiervoor doen we een beroep op de website "Top 100.000". Deze website beschikt over uitgebreide gegevens van de 100.000 grootste bedrijven in België. Er is de mogelijkheid om via de website de persoonlijke e-mailadressen van de bedrijfsleiders op te vragen. Hiervan kunnen wij echter geen gebruik maken, daar wij niet over een code beschikken die ons toegang biedt tot het databestand. Bijgevolg is na overleg met de promotoren beslist toch het algemene e-mail adres te gebruiken.

4.5.2 Ondervonden problemen en oplossingen

Vermits we de e-mail versturen naar het algemeen adres van het bedrijf, zijn we niet zeker of deze wel degelijk door de bedrijfsleider wordt beantwoord. Om er zeker van te zijn dat enkel bedrijfsleiders in onze steekproef worden opgenomen, hebben we aan de enquête een vraag toegevoegd. Vraag 3 vraagt de respondent naar zijn/haar functie in het bedrijf. Deze vraag laat ons toe andere personen dan bedrijfsleiders te elimineren.

Het e-mail adres van elk bedrijf is niet beschikbaar op de website "Top 100.000". Het bedrijf wordt vervolgens opgezocht via Google door op naam en gemeente te zoeken of via belangenorganisaties zoals Febetra en Agoria. Het adres wordt opgeslagen in een Excelbestand naast de naam van het bedrijf. Dit is een zeer tijdrovend werk, omdat elk adres handmatig moet worden opgezocht.

De e-mails worden telkens verstuurd naar de respondenten en mezelf, zodat ik steeds kan controleren of de e-mail daadwerkelijk is verstuurd en om eventuele problemen te kunnen nagaan. Een 40- tal e-mails werd niet afgeleverd. Een mogelijke reden voor deze foutieve e-mailadressen is dat bedrijven inmiddels overgenomen of gefusioneerd zijn of een ander e-mailadres hebben aangenomen. Het databestand van de Limburgse bedrijven dateert namelijk van 2006.

Om de respons van de vrouwelijke bedrijfsleiders te verhogen werden de bedrijven waarvan het e-mailadres niet beschikbaar was via het internet, telefonisch gecontacteerd. In het telefonisch contact werd kort vermeld wie hen opbelde, omtrent welk onderzoek het ging en werd er gevraagd of zij hun e-mailadres wilden meedelen. Concreet werden 11 bedrijven gecontacteerd, uiteindelijk hebben slechts 2 vrouwen deelgenomen aan de enquête.

Ondanks de problemen met de adressen hebben we niet geopteerd voor een telefonische enquêtering. Deze methode is te duur en bedrijfsleiders hebben het vaak te druk om eventjes tijd vrij te maken om een enquête te beantwoorden. Door online-enquêtering kunnen zij meewerken aan dit onderzoek op een voor hun gepast ogenblik.

Hoofdstuk 5: Empirische resultaten van het kwantitatief onderzoek

5.0 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de enquêteresultaten besproken aan de hand van grafische voorstellingen. Eerst wordt de bruikbaarheid van de enquêtes en de beperkingen van het empirisch onderzoek toegelicht. Ten slotte wordt de hypothesetoets uitgevoerd.

5.1 Aantal enquêtes bruikbaar voor verwerking

De online-enquête was beschikbaar op de website 'studentenonderzoek' voor de periode van 4 februari-22 februari 2008. We hebben 2 weken na de eerste e-mail een nieuwe e-mail verstuurd om de respons te verhogen. In deze e-mail werden de vrouwelijke bedrijfsleiders expliciet aangemoedigd deel te nemen. Deze herinneringse-mail leverde 20 extra respondenten op, meer bepaald 17 mannen en 3 vrouwen.

Vooraleer de data te verwerken en te analyseren is het belangrijk de vragenlijsten te controleren op hun bruikbaarheid, kwaliteit, ontbrekende antwoorden en te controleren of er voldaan is aan de steekproefvereisten, enz.... (Martens, Broeckmans, Renders, Breesch, & Vaes, 2005-2006).

Er werden 627 bedrijven gecontacteerd via e-mail met de vraag om deel te nemen aan dit onderzoek. Op 22 februari werd de online-enquête afgesloten met een totaal van 92 respondenten. Vervolgens werden de enquêtes gecontroleerd op hun bruikbaarheid. Dit betekent concreet dat de enquêtes werden gecontroleerd op hun volledigheid en de non respons op welbepaalde enquêtevragen.

We hebben 10 respondenten uit ons onderzoek laten vallen, omdat zij minder dan 10 vragen hebben beantwoord. Een respondent heeft zijn enquête 2 maal verstuurd. We hebben de dubbele versie verwijderd. Na het verwijderen van de onbruikbare enquêtes bleven er 82 respondenten over, waarvan 69 mannelijke bedrijfsleiders en 13 vrouwelijke bedrijfsleiders. Als we dit in procenten uitdrukken, komt dit neer op 13,96%. Er is dus voldaan aan de vereiste steekproefgrootte namelijk 82 bedrijfsleiders of 10% van de verstuurde e-mails. Verder hadden we vooropgesteld dat de grootte van de subgroepen op basis van geslacht evenredig moest zijn, dus minimum 30 personen van elk geslacht. Wij beschikken slechts over 13 enquêtes van vrouwelijke respondenten.

Verder hebben we besloten bijkomende enquêtes weg te laten als de antwoorden op de kernvariabelen ontbreken. Per variabele die we meten hebben we de antwoorden van de 82 respondenten gecontroleerd op hun volledigheid. Als de respondent bij de desbetreffende variabele meer dan 2 vragen niet heeft beantwoord, wordt deze respondent voor de meting van deze

variabele verwijderd. Het betreft telkens 2 tot 3 respondenten. Dit wordt gedaan voor de 3 variabelen: human capital, netwerking en tijd besteed aan het gezin.

5.2 Beperkingen van het empirisch onderzoek

De lage respons op de enquête legt beperkingen op aan het empirisch onderzoek. Zodoende is het niet mogelijk om een regressieanalyse uit te werken. De regressieanalyse geeft weer of er een oorzakelijk verband is tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, alsook de sterkte. Desondanks suggereren de gevonden resultaten een bepaalde richting. Het beschrijvend deel geeft een indicatie over de mogelijke richting van de besluiten.

Bovendien hebben een 20-tal respondenten geantwoord een andere functie te vervullen dan die van bedrijfsleider. Bijgevolg hebben we besloten de bestuurders op te nemen in de analyse om een minimale steekproefomvang te garanderen. Ons inziens is dit aanvaardbaar omwille van de volgende redenen:

- De raad van bestuur zet de krachtlijnen uit van de organisatie en bepaalt het kader waarbinnen de bedrijfsleider werkt. Hierdoor heeft de bestuurder invloed op de prestaties van het bedrijf;
- In familiebedrijven wordt corporate governance niet strikt toegepast: bestuursleden houden zich ook bezig met dagdagelijkse activiteiten;
- In familiebedrijven worden de beslissingen niet alleen door de bedrijfsleider genomen, maar na overleg met de ganse familie;

5.3 Beschrijven van de resultaten

In een eerste deel bespreken we de belangrijkste variabelen uit ons model aan de hand van tabellen en figuren.

Deze variabelen zijn:

- Kenmerken van de bedrijfsleiders
- Human capital
- Netwerken
- Tijd besteed aan het gezin

Op het einde van elke variabele worden de belangrijkste bevindingen samengevat. Vervolgens testen we de centrale onderzoeksvraag uitgaande van de gegevens uit de enquête. De afkortingen gebruikt in de tabellen worden in bijlage 4.7 omschreven.

5.3.1 Kenmerken van de bedrijfsleiders

5.3.1.1 Aantal respondenten

Aan dit onderzoek namen 82 respondenten deel, waarvan 69 mannen en 13 vrouwen. Zoals verwacht ligt het aantal vrouwelijke bedrijfsleiders lager dan het aantal mannelijke bedrijfsleiders. Dit is logisch daar de populatie voornamelijk bestaat uit mannelijke bedrijfsleiders.

5.3.1.2 Type industrie

Er zijn 7 sectoren aangeschreven om deel te nemen aan ons onderzoek. Een vergelijking tussen het aantal verstuurd e-mails (bijlage 4.4) en de respons leert ons dat alle sectoren ongeveer een respons kennen van 10%.

We kunnen uit onderstaande tabel afleiden dat het aantal respondenten het grootst is voor de sectoren: industrie (29,3%), bouwnijverheid (26,8%) en kleinhandel (13,4%). Dit is niet verwonderlijk, want deze sectoren zijn het best vertegenwoordigd in de steekproef.

Tevens wordt er een onderscheid gemaakt naar geslacht (zie tabel 4.1). We merken op dat vrouwelijke bedrijfsleiders niet voorkomen in 2 sectoren, meer bepaald in de vervoerssector en in de landbouw en jacht. Deze vaststelling wordt bevestigd door de data uit Belfirst. Er staan weinig vrouwen aan het hoofd van een landbouwbedrijf en vervoersbedrijf.

De bouwnijverheid, de industrie en de horeca zijn sectoren waar vrouwen het meest vertegenwoordigd zijn in de steekproef. Het is opvallend de bouwnijverheid in deze opsomming terug te vinden. Uit de tabel in bijlage 4.8 blijkt dat het aantal vrouwen in de bouwnijverheid t.o.v. het totaal aantal werkende vrouwen slechts 1% bedraagt en binnen de bouwsector is het aantal leidinggevende functies ingevuld door vrouwen 6,6%. De verklaring ligt in de oververtegenwoordiging van de bouwnijverheid in de steekproef.

Als we onze cijfers vergelijken met de tabel in bijlage 4.8 vinden we een gelijkaardige rangschikking terug van sectoren, na het verwijderen van sectoren die niet tot de populatie behoren. Het betreft hier echter de tewerkstelling van alle werkende vrouwen. Desalniettemin gaan we er vanuit dat in sectoren waar veel vrouwen actief zijn er meer kans is op doorstroming naar hogere functies.

De groot-en kleinhandel (15.8%) is de sector waar de meeste vrouwen tewerkgesteld zijn, gevolgd door de industrie, de horeca en het vervoer, de opslag en de communicatie (zie bijlage 4.8).

Tabel 5.1: Aantal respondenten naar industrie/sector en geslacht

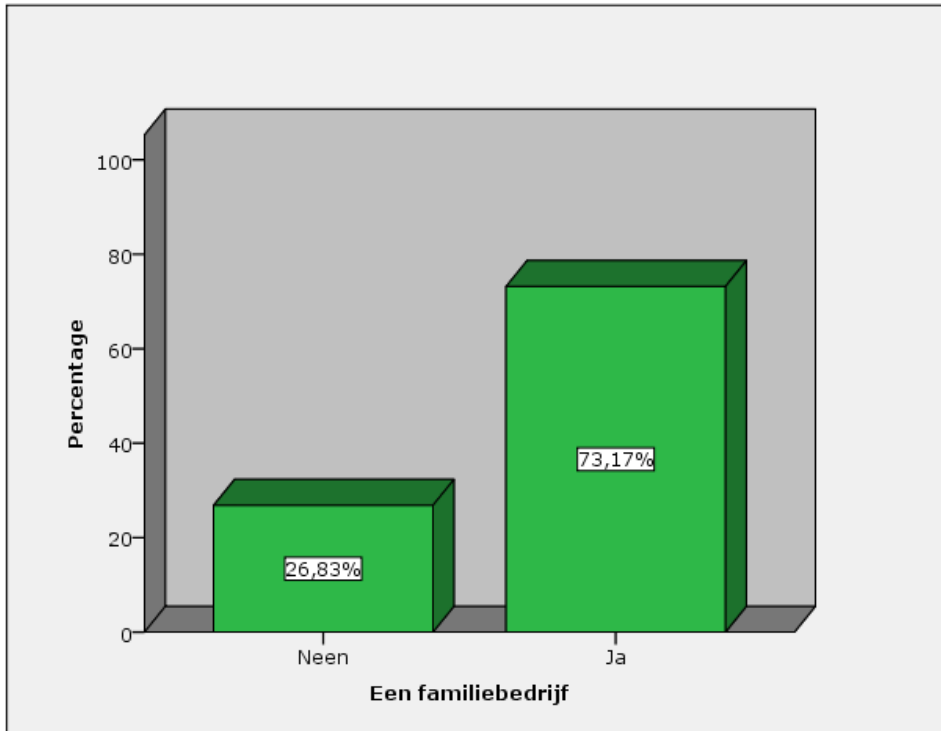
	Algeslacht		
	Man	Vrouw	Totaal
Alindustrie landbouw en jacht	3 4,3%	0 0,0%	3 3,7%
hotels en restaurants	2 2,9%	3 23,0%	5 6,1%
industrie(15-37)	20 29,0%	4 30,8%	24 29,3%
kleinhandel	10 14,5%	1 7,7%	11 13,4%
groothandel	9 13,0%	1 7,7%	10 12,2%
vervoerssector	7 10,1%	0 0,0%	7 8,5%
bouwnijverheid	18 26,1%	4 30,8%	22 26,8%
Totaal	69 100,0%	13 100,0%	82 100,0%

5.3.1.3 Familiebedrijven

Er is geen eenduidige definitie voor familiebedrijven overeengekomen door wetenschappers. In de volgende alinea bespreken we het aantal familiebedrijven aan de hand van 2 verschillende definities. We willen hiermee nagaan of het gebruik van een andere definitie een belangrijke invloed heeft op de resultaten. Eerst bespreken we de 50% regel en vervolgens de door ons gehanteerde definitie.

Een bedrijf is een familiebedrijf als de familie meer dan 50% van de aandelen bezit. Uit de onderstaande figuur blijkt 73% van de respondenten te werken in een familiebedrijf.

Figuur 5.1: Aantal familiebedrijven volgens 50%-regel

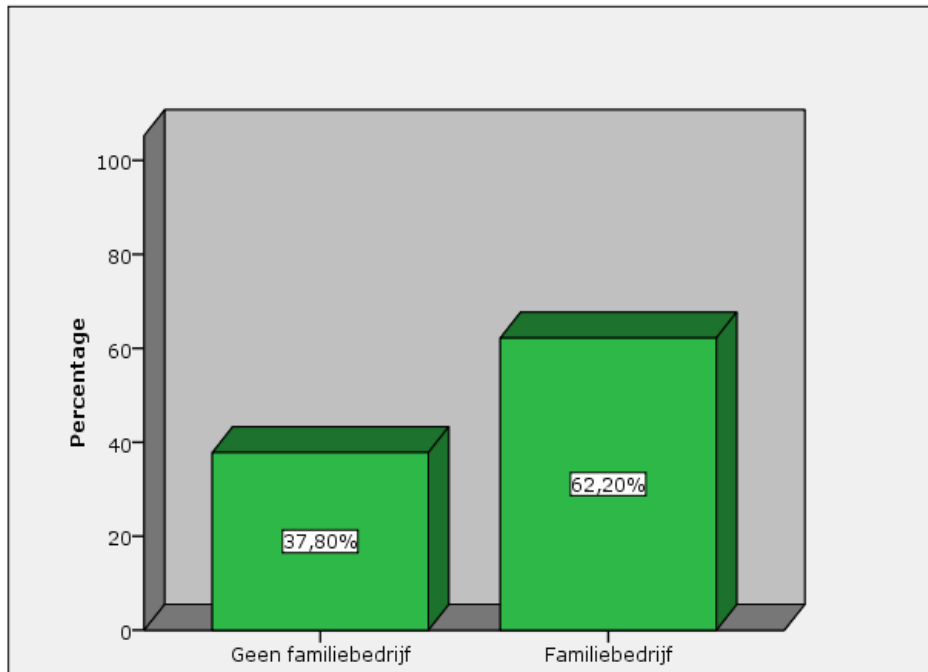


Vervolgens maken we de definitie enger. Westhead en Cowling (1998) stellen dat een bedrijf kan beschouwd worden als een familiebedrijf wanneer: de CEO het bedrijf aanziet als een familiebedrijf en meer dan 50% van de aandelen in handen is van één familie.

We gebruiken een gelijkaardige definitie:

- Meer dan 50% van de aandelen is in handen van één familie;
- Een meerderheid of tenminste 2 leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie;
- Een familie is in staat een aanzienlijke invloed uit te oefenen op de bedrijfsstrategie.

Figuur 5.2: Aantal familiebedrijven volgens eigen definitie



Volgens deze definitie zitten in onze steekproef 62,20% familiebedrijven en 37,80% niet-familiebedrijven. Hieruit blijkt dat een andere definitie tot andere resultaten leidt. Het lager aantal bedrijven is te verklaren door de engere definitie.

Meer dan de helft van de respondenten werkt in een familiebedrijf. Deze resultaten sluiten aan bij gelijkaardig onderzoek naar familiebedrijven in België (Instituut voor het Familiebedrijf, n.b.). Bij de bespreking van de empirische resultaten dient het groot percentage familiebedrijven in het achterhoofd te worden gehouden.

5.3.1.4 Leeftijd bedrijfsleider

In ons onderzoek wordt tevens gepeild naar de leeftijd van de bedrijfsleiders. De jongste bedrijfsleider is 24 jaar oud en de oudste bedrijfsleider is 65 jaar oud. De gemiddelde leeftijd van de bedrijfsleiders bedraagt 43 jaar met een standaardafwijking van 9 jaar. Mannen zijn gemiddeld 44 jaar oud en vrouwen gemiddeld 38 jaar oud.

Tabel 5.2 geeft een overzicht van het aantal bedrijfsleiders in een bepaalde leeftijdscategorie.

Het aantal bedrijfsleiders jonger dan 25 jaar en 65 jaar of ouder is beperkt. Een verklaring hiervoor is dat jongeren vaak pas afstuderen op de leeftijd van 22 à 23 jaar en onvoldoende ervaring hebben om de rol van bedrijfsleider te vervullen. Het lage aantal bedrijfsleiders van 65 jaar en ouder is een logisch gevolg van recht op pensioen vanaf de leeftijd van 65 jaar. De grootste groep

vinden we echter terug in de leeftijdscategorie 45 tot 54 jaar (39%) gevolgd door de groep van 35 tot 44 jaar (30,5%).

De leeftijd van de bedrijfsleiders is verschillend voor mannen en vrouwen.

De grootste groep vrouwen is tussen de 25 en 34 jaar oud, op de voet gevolgd door de groep van 45 tot 54 jaar (30,8%), terwijl mannen een leeftijd hebben tussen de 45 en 54 jaar (40,6%) en tussen de 35 en 44 jaar (31,9%). Een mogelijke verklaring kan zijn dat jonge vrouwen nog geen kinderen hebben en gedurende die tijd zeer carrièregericht zijn. Door de kleine steekproef lijkt het procentueel gezien dat vooral jonge vrouwen bedrijfsleider zijn. Volgens ons moet dit met een korreltje zout worden genomen. Verder valt op dat geen enkele vrouw ouder dan 54 deelnam aan de enquête.

Tabel 5.2: Indeling naar leeftijdscategorie en geslacht

	Algeslacht		
	Man	Vrouw	Totaal
leeftijd	2	1	3
	2,9%	7,7%	3,7%
< 25 jaar	1	0	1
	1,4%	0,0%	1,2%
25-34 jaar	10	5	15
	14,5%	38,5%	18,3%
35-44 jaar	22	3	25
	31,9%	23,1%	30,5%
45-54 jaar	28	4	32
	40,6%	30,8%	39,0%
55-64 jaar	5	0	5
	7,2%	0,0%	6,1%
groter of gelijk aan 65 jaar	1	0	1
	1,4%	0,0%	1,2%
Totaal	69	13	82
	100,0%	100,0%	100,0%

5.3.1.5 Leeftijd bedrijf

Vrouwelijke bedrijfsleiders leiden bedrijven van gemiddeld 37,38 jaar oud. In de frequentietabel (zie bijlage 4.9) valt 1 bedrijf onmiddellijk op met een leeftijd van 135 jaar. Om scheeftrekking te voorkomen als gevolg van 1 extreme waarde hebben we in een tweede test dit bedrijf buiten beschouwing gelaten. De gemiddelde leeftijd bedraagt dan 29,25 jaar. Het jongste bedrijf geleid door een vrouw is 8 jaar en het oudste is 75 jaar. De meest voorkomende leeftijd is 20 jaar. Vervolgens wordt dezelfde opdracht via SPSS uitgevoerd bij bedrijven geleid door mannen. De gemiddelde leeftijd van een bedrijf geleid door een mannelijke bedrijfsleider bedraagt 41,43 jaar. Het jongste bedrijf is 6 jaar en het oudste bedrijf is 120 jaar oud. Bij de subgroep 'mannelijke bedrijfsleiders' worden waarden rond 100 jaar niet verwijderd, want er zijn een 5-tal bedrijven met deze leeftijd. We kunnen hier niet spreken van extreme waarden.

Tabel 5.3: Verdeling bedrijven naar leeftijd en geslacht

	Man	Vrouw ₁	Vrouw ₂
Gemiddelde leeftijd bedrijf	41,43	37,38	29,25
Mediaan	30,00	20,00	20,00
Jongste bedrijf	6,00	8,00	8,00
Oudste bedrijf	120,00	135,00	75,00

1: Berekenen van centrummaten met het bedrijf van 135 jaar

2: Berekenen van centrummaten zonder het bedrijf van 135 jaar

5.3.1.6 Aantal uren besteed aan het werk

Bedrijfsleiders werken gemiddeld 10 à 12 uur per dag (zie bijlage 4.10). Enkel mannen (37,7%) werken meer dan 12 uur per dag. Meer vrouwen (30,8%) dan mannen (13,0%) werken tussen de 7 à 9 uur per dag (zie tabel 5.4).

Tabel 5.4: Aantal werkuren per dag naar geslacht

		Algeslacht		
		Man	Vrouw	Totaal
AlgemwerkUdag	7-9 uur	9 13,0%	4 30,8%	13 15,9%
	10-12 uur	34 49,3%	9 69,2%	43 52,4%
	> 12 uur	26 37,7%	0 0,0%	26 31,7%
	Totaal	69 100,0%	13 100,0%	82 100,0%

Uit tabel 5.5 blijkt dat het aantal uren besteed aan werkgerelateerde activiteiten in het weekend zeer varieert. De meerderheid van de bedrijfsleiders (63%) geeft aan minder dan 6 uur in het weekend te werken. Het aantal uren aan het werk besteed in het weekend bedraagt gemiddeld 2 tot 5 uur (zie bijlage 4.10). Verder zegt 28,4% van de bedrijfsleiders minder dan 2 uur te werken en 22,2 % zegt 6 tot 9 uur te werken per dag in het weekend. Een kleine groep mannelijke (15,9%) en vrouwelijke (8,3%) bedrijfsleiders werkt meer dan 9 uur per dag in het weekend.

Tabel 5.5: Aantal werkuren per dag in het weekend naar geslacht

	Algeslacht		
	Man	vrouw	Total
AlgemwerkUdagwknd <2 uur	19 27,5%	4 33,3%	23 28,4%
2-5 uur	23 33,3%	5 41,7%	28 34,6%
6-9 uur	16 23,2%	2 16,7%	18 22,2%
>9 uur	11 15,9%	1 8,3%	12 14,8%
Total	69 100,0%	12 100,0%	81 100,0%

We besluiten dat de industrie, de bouwnijverheid en de kleinhandel het best vertegenwoordigd zijn in de steekproef. Opvallend is dat vrouwen sterk vertegenwoordigd zijn in de bouwsector. Verder zijn vrouwelijke bedrijfsleiders jonger dan mannelijke bedrijfsleiders. Mannelijke bedrijfsleiders werken gemiddeld langer zowel in de week als in het weekend. De meerderheid van bedrijfsleiders staan aan het hoofd van een familiebedrijf.

5.3.2 Human capital

Daar 1 respondent meer dan 2 vragen betreffende opleiding en ervaring niet heeft beantwoord, hebben we beslist deze te verwijderen.

5.3.2.1 Opleidingsniveau

We kunnen stellen dat 21% van de bedrijfsleiders enkel een diploma secundair onderwijs heeft en 79% een diploma van hoger onderwijs of universitair onderwijs (zie bijlage 4.11).

Vroeger was er een duidelijk verschil in onderwijsniveau tussen mannen en vrouwen. Uit deze en andere studies blijkt duidelijk dat vrouwen hun achterstand hebben ingehaald (zie bijlage 4.11). Voorts volgen mannen iets vaker dan vrouwen een technische of postuniversitaire opleiding.

5.3.2.2 Studierichting

In hypothese 1 stellen we dat vrouwen een minder goede voorbereidende opleiding hebben gevolgd dan mannen. Als we tabel 5.6 bekijken, merken we op dat vrouwen slechts in 2 categorieën aanwezig zijn, namelijk in de economische richting en in 'andere' richtingen. Het aantal vrouwen is ongeveer gelijk verdeeld over deze 2 categorieën. De mannelijke bedrijfsleiders zijn verspreid over de verschillende studierichtingen. De meerderheid van de mannen is economisch of technisch geschoold. 14,9% van de mannen geeft aan een 'andere' richting te hebben gevolgd.

De stelling dat vrouwen een minder goede voorbereidende opleiding gevolgd hebben kan alleszins niet aanvaard worden, want 53,8% van de vrouwen geeft aan een economische opleiding te hebben genoten. Nochtans antwoordt 46,2% van de vrouwen dat ze een 'andere' richting hebben gevolgd. Omdat de helft van de vrouwen aangeeft een 'andere' richting te hebben gevolgd, onderzoeken we welke studierichtingen dit zijn.

Er zijn 16 respondenten die aangeven een 'andere' studierichting gevolgd te hebben, maar slechts 9 hebben ook gespecificeerd welke richting. De richtingen die de vrouwen hebben genoten worden vetgedrukt weergegeven in tabel 5.7. Deze studierichtingen leiden vaak tot zogenaamde vrouwenberoepen. Tevens is er 1 respondent die opmerkt geen studierichting te hebben gevolgd.

We kunnen concluderen dat mannen een economische scholing genoten hebben of een andere opleiding die aansluit bij hun beroep. Vrouwen die daarentegen geen economische opleiding genoten hebben, hebben een opleiding gevolgd die sterk verschilt van hun huidig beroep.

Tabel 5.6: Studierichting en geslacht

	Algeslacht		
	Man	vrouw	Totaal
OLstudierichting Economische richting	26	7	33
	38,8%	53,8%	41,2%
Rechten/rechtspraak	2	0	2
	3,0%	,0%	2,5%
Ingenieursopleiding	8	0	8
	11,9%	,0%	10,0%
Technische opleiding	21	0	21
	31,3%	,0%	26,2%
Andere	10	6	16
	14,9%	46,2%	20,0%
Totaal	67	13	80
	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 5.7: Andere studierichtingen

Andere richtingen	
Regentaat wiskunde	Regentaat
Geen studierichting	Vertaler-Tolk
Wetenschap (2)	Communicatiemanagement
Hotelmanagement	Verpleegkunde
Fotografie	

(2): deze studierichting werd door 2 respondenten vermeld

5.3.2.3 Bijkomende opleidingen

77,2% van de respondenten volgen bijkomende opleidingen om hun kennis en vaardigheden te optimaliseren. Zij kregen een volgende vraag om na te gaan in welke mate zij deelnemen aan bijkomende opleidingen. De aandachtige lezer heeft wellicht opgemerkt dat slechts 63 respondenten werden opgenomen in tabel 5.8. Aan de 17 respondenten die antwoordden niet deel te nemen aan bijkomende opleidingen werden omtrent dit topic geen verdere vragen gesteld. Uit tabel 5.8 kunnen we afleiden dat een kleine groep bedrijfsleiders nooit (7,9%) of altijd (1,6%) deelneemt

Tabel 5.8: Deelname aan bijkomende opleidingen naar geslacht

		Algeslacht		
		Man	Vrouw	Totaal
OLsterktebijkopl	nooit	4 7,5%	1 10,0%	5 7,9%
	soms	28 52,8%	8 80,0%	36 57,1%
	regelmatig	20 37,7%	1 10,0%	21 33,3%
	altijd	1 1,9%	0 0,0%	1 1,6%
	Totaal	53 100,0%	10 100,0%	63 100,0%

Meer dan 50% van de mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders geeft aan 'soms' bijkomende opleidingen te volgen. Bij de vrouwelijke bedrijfsleiders ligt het percentage nog hoger, meer bepaald op 80%. Meer mannen (37,7%) dan vrouwen (10,0%) geven aan op regelmatige basis bijscholing te volgen.

5.3.2.4 Aantal jaren ervaring in de sector en als bedrijfsleider

Mannen hebben meer ervaring in een sector dan vrouwen. De meerderheid van de mannelijke bedrijfsleiders (80,9%) heeft meer dan 10 jaar ervaring, terwijl vrouwelijke bedrijfsleiders (46,2%) tussen de 4 en 10 jaar ervaring hebben. Niemand van de respondenten is minder dan 1 jaar in de sector actief.

Tabel 5.9: Ervaring in de sector naar geslacht

		Algeslacht		
		Man	Vrouw	Totaal
EVsector	1-3 jaar	5 7,4%	3 23,1%	8 9,9%
	4-10 jaar	8 11,8%	6 46,2%	14 17,3%
	10 jaar of meer	55 80,9%	4 30,8%	59 72,8%
	Totaal	68 100,0%	13 100,0%	81 100,0%

Volgende tabel geeft weer hoe lang de bedrijfsleider een managementfunctie vervult. Meer dan de helft van de bedrijfsleiders (58%) geeft aan 10 jaar of langer actief te zijn als manager. Een opsplitsing tussen mannen en vrouwen leert ons dat mannen langer een delegerende functie uitoefenen. De meerderheid (64,7%) van de mannelijke bedrijfsleiders geeft aan meer dan 10 jaar de functie van bedrijfsleider uit te oefenen. Vrouwen vervullen zulk een functie gemiddeld tussen de 4 en 10 jaar. Een mogelijke verklaring is dat vrouwelijke bedrijfsleiders gemiddeld jonger zijn dan mannelijke bedrijfsleiders (zie paragraaf 5.3.1.4). De resultaten komen overeen met deze uit vorige paragraaf betreffende ervaring in een bepaalde sector.

Tabel 5.10: Duur dat u deze job of een gelijkaardige job vervult

	Algeslacht		
	Man	Vrouw	Totaal
EVjobfunctie < 1 jaar	2 2,9%	1 7,7%	3 3,7%
1-3 jaar	9 13,2%	4 30,8%	13 16,0%
4-10 jaar	13 19,1%	5 38,5%	18 22,2%
10 jaar of meer	44 64,7%	3 23,1%	47 58,0%
Totaal	68 100,0%	13 100,0%	81 100,0%

5.3.2.5 Delegerende functie

Uit tabel 5.11 blijkt dat er geen vaste tijdsperiode is, waarin men een delegerende functie uitoefent vooraleer bedrijfsleider te worden (managerial learning). De antwoorden zijn gelijkmatig verspreid over de verscheidene categorieën. De categorie 'minder dan 1 jaar' heeft iets meer stemmen dan alle andere categorieën.

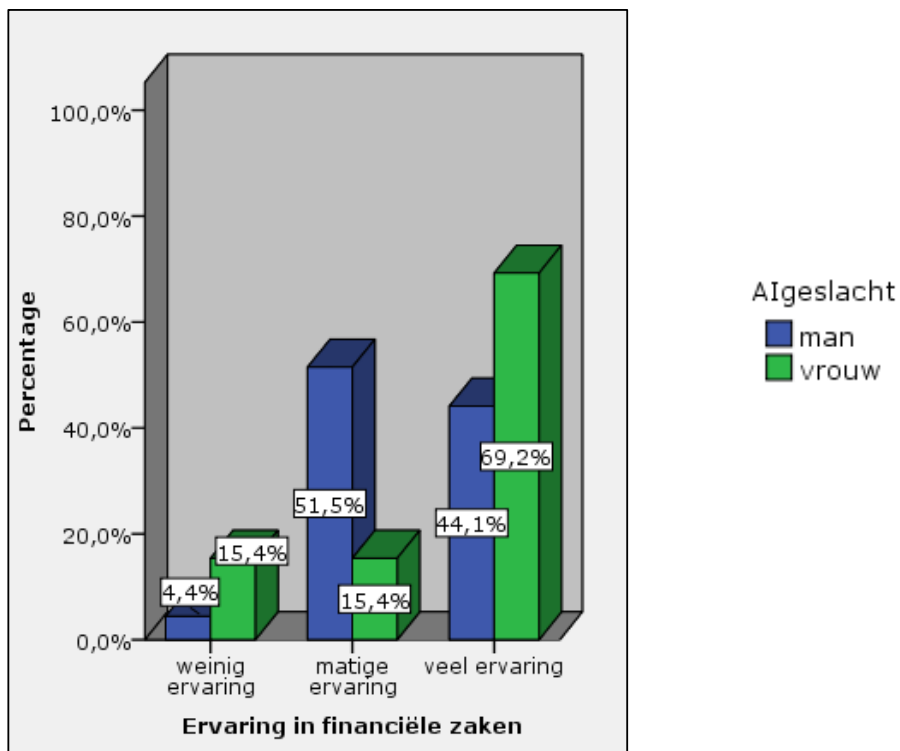
Deze resultaten zijn enigszins opvallend, omdat iemand zonder ervaring in delegeren benoemd wordt tot bedrijfsleider. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de bedrijven beperkt zijn in grootte en er dus geen of weinig functies zijn om te delegeren, vooraleer bedrijfsleider te worden.

Tabel 5.11: Uitoefenen van een delegerende functie vooraleer men bedrijfsleider is

		Algeslacht		
		Man	Vrouw	Totaal
EVduurdelegerende functie	< 1 jaar	18 27,3%	4 33,3%	22 28,2%
	1-3 jaar	18 27,3%	2 16,7%	20 25,6%
	4-10 jaar	14 21,2%	3 25,0%	17 21,8%
	10 jaar of meer	16 24,2%	3 25,0%	19 24,4%
	Totaal	66 100,0%	12 100,0%	78 100,0%

5.3.2.6 Ervaring in financiële zaken

Figuur 5.3: Ervaring in financiële zaken naar geslacht



De meerderheid van de bedrijfsleiders heeft matig tot veel ervaring in financiële zaken. Wanneer we de antwoorden opdelen naar mannen en vrouwen valt onmiddellijk op dat vrouwen veel financiële ervaring (69,2%) hebben en mannen hierin eerder matige ervaring (51,5%) hebben. Een zeer kleine groep bedrijfsleiders, zowel bij mannen als vrouwen geeft aan weinig ervaring te hebben. Het feit dat vrouwen vooral veel ervaring hebben in financiële zaken ligt niet in lijn met de verwachtingen, want uit de literatuur blijkt dat vrouwen juist minder financiële kennis hebben dan mannen.

We besluiten dat vrouwen of een economische opleiding hebben genoten of een opleiding die helemaal niet aansluit bij hun huidige beroep. De opleiding van mannen sluit wel aan bij hun beroep. Betreffende het studieniveau is er geen verschil meer tussen mannen en vrouwen. Vrouwen besteden minder tijd aan het volgen van bijkomende opleidingen dan mannen. Vrouwelijke bedrijfsleiders hebben minder ervaring in een bepaalde sector dan mannen en hebben minder lang ervaring als bedrijfsleider. Zij hebben een sterke financiële kennis en ervaring, wat in tegenspraak is met de literatuur, doch overeenkomstig de gevolgde studies.

5.3.3 Netwerken

De volgende topics werden onderzocht bij de steekproef:

- lidmaatschap van organisaties
- verzekeren van input
- bereiken van doelen

Voor het meten van de variabele 'netwerking' worden bijkomend 3 extra respondenten verwijderd, want zij lieten omtrent deze variabele meer dan 2 vragen onbeantwoord.

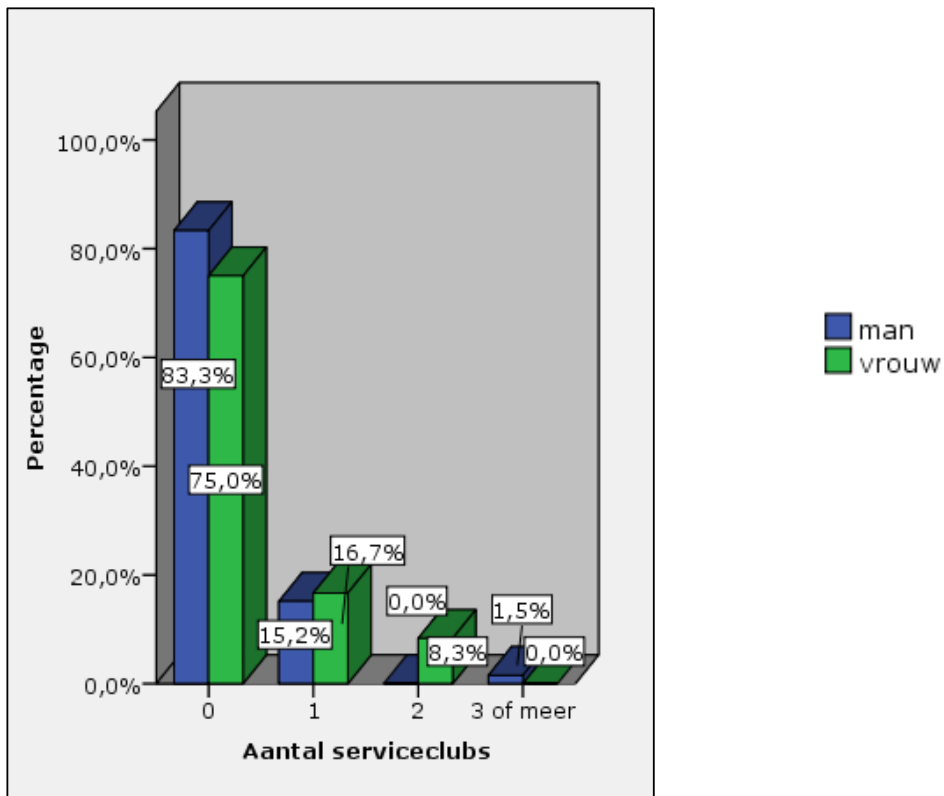
5.3.3.1 Lidmaatschap van sectororganisatie en serviceclub

Vervolgens werd onderzocht in welke mate bedrijfsleiders lid zijn van een serviceclub of een sectororganisatie. Uit tabel 5.12 blijkt dat 86% van de bedrijfsleiders lid is van een of meerdere organisaties. Een derde van de bedrijfsleiders is lid van 3 of meer organisaties. De meeste vrouwen zijn slechts lid van 1 sectororganisatie, terwijl de mannen participeren in meerdere sectororganisaties. Zoals U in de tabel 4.4 kan zien, zijn de mannelijke bedrijfsleiders gelijk verspreid over de verscheidene categorieën. Het percentage dat niet tot een organisatie behoren ligt hoger bij mannen.

Tabel 5.12: Indeling lidmaatschap sectororganisatie naar geslacht

	Algeslacht		
	Man	Vrouw	Totaal
NTsectororg 0	10 14,9%	1 8,3%	11 13,9%
1	15 22,4%	6 50,0%	21 26,6%
2	22 32,8%	3 25,0%	25 31,6%
3	20 29,9%	2 16,7%	22 27,8%
Totaal	67 100,0%	12 100,0%	79 100,0%

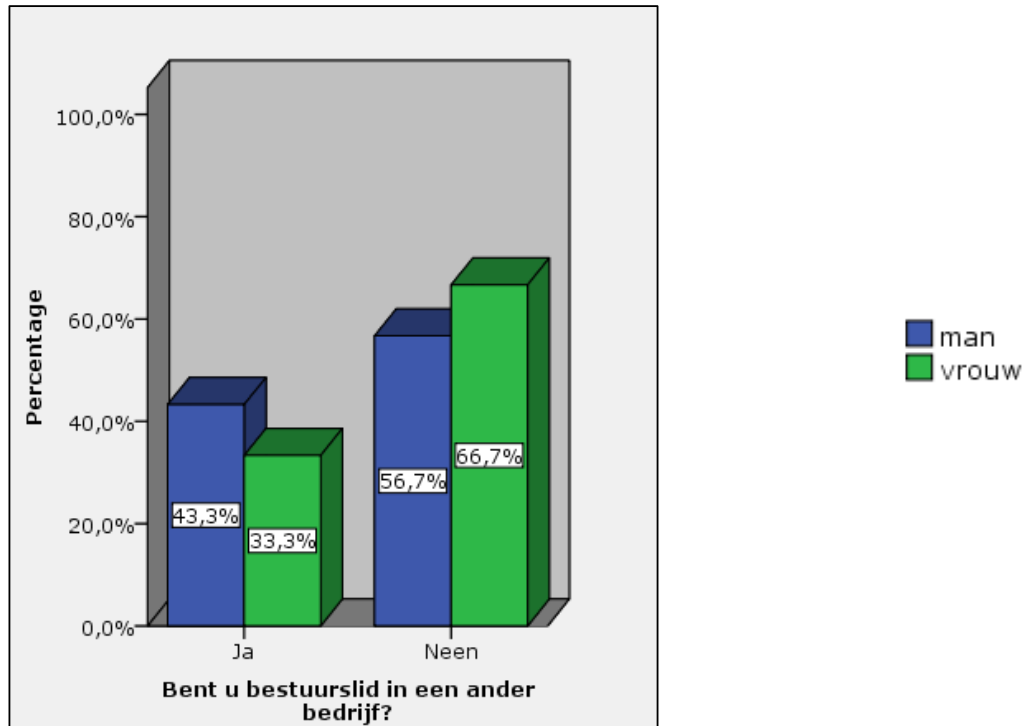
Figuur 5.4: Lidmaatschap van bedrijfsleiders in serviceclubs



Uit figuur 5.4 blijkt dat weinig bedrijfsleiders lid zijn van een serviceclub. Slechts een kleine 20% van beide seksen is lid van 1 serviceclub.

5.3.3.2 Verzekeren van input (resource dependency theory)

Figuur 5.5: Bent u eveneens bestuurder in een ander bedrijf?



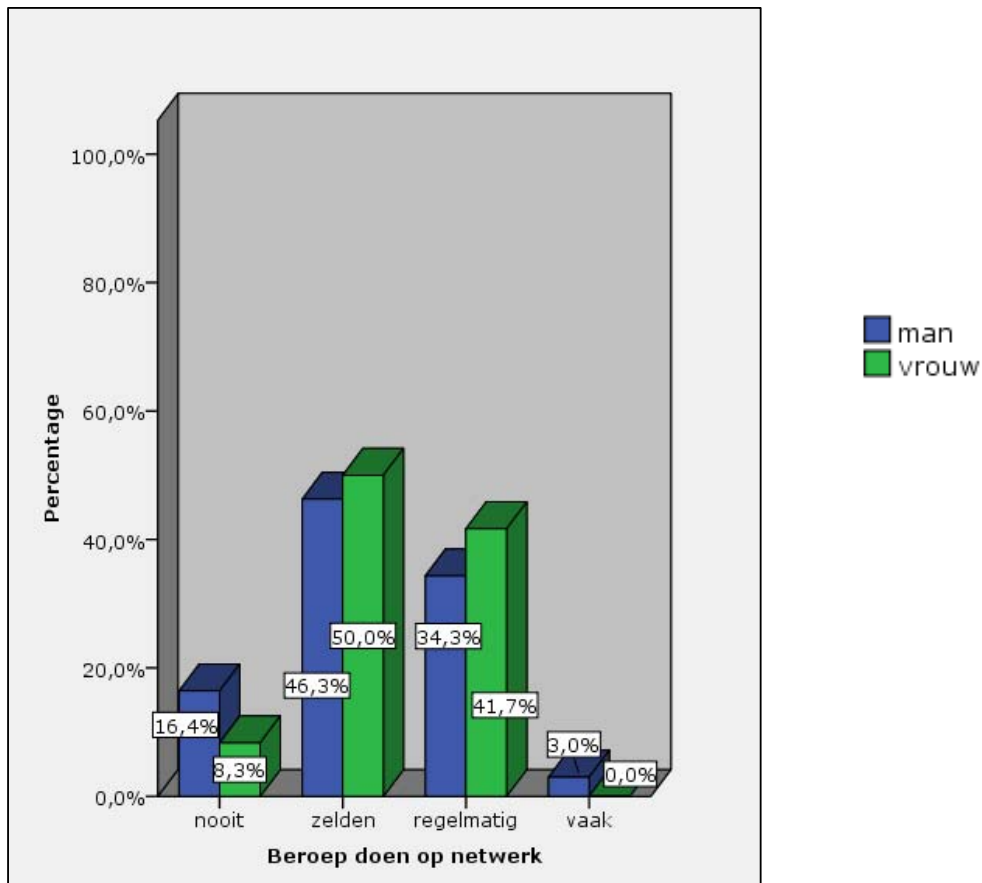
De meerderheid van de bedrijfsleiders is geen bestuurslid in een ander bedrijf. Slechts 43,3% van de mannelijke bedrijfsleiders zetelt in de raad van bestuur van een ander bedrijf en 33,3% van de vrouwelijke bedrijfsleiders.

Op de vraag: "Is het via het netwerk waarin u actief bent mogelijk om druk uit te oefenen op het overheidsbeleid?" antwoordde 74% van de respondenten negatief.

Bijgevolg wordt niet dieper ingegaan op mogelijke verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders.

5.3.3.3 Bereiken van doelen

Figuur 5.6: De mate waarin men een beroep doet op netwerken om zijn doelen te bereiken



De meerderheid van de bedrijfsleiders doet zelden of nooit een beroep op zijn netwerken om doelen te bereiken. 41,7% van de vrouwelijke bedrijfsleiders doet regelmatig een beroep op haar netwerken, terwijl slechts 34,3% van de mannelijke bedrijfsleiders aangeeft regelmatig een beroep te doen op zijn netwerken.

Uit tabel 5.13 kunnen we afleiden dat de vrouwelijke bedrijfsleiders op bedrijfsfeesten aanwezig zijn als het verplicht is (58,3%). Terwijl mannelijke bedrijfsleiders aangeven zeer regelmatig op feesten aanwezig te zijn (52,2%). Nochtans is het aandeel mannen dat antwoordt enkel naar de bedrijfsfeesten te gaan als het verplicht is, relatief groot (32,8%). Meer dan 10% van de bedrijfsleiders gaat nooit naar een bedrijfsfeest.

Tabel 5.13: Aanwezigheid op bedrijfsfeesten naar geslacht

	Algeslacht		
	Man	Vrouw	Totaal
NT aanwezig op feesten nooit	9 13,4%	2 16,7%	11 13,9%
als het verplicht is	22 32,8%	7 58,3%	29 36,7%
zeer regelmatig	35 52,2%	2 16,7%	37 46,8%
altijd	1 1,5%	1 8,3%	2 2,5%
Totaal	67 100,0%	12 100,0%	79 100,0%

Uit eerdere tabellen en figuren kunnen we afleiden dat het lidmaatschap van serviceclubs zeer beperkt is. De meerderheid (86%) van de bedrijfsleiders is lid van 1 of meer sectororganisatie. Voorts zetelen weinig bedrijfsleiders in de raad van bestuur van een ander bedrijf en menen zij geen invloed te kunnen uitoefenen op het overheidsbeleid d.m.v. hun netwerken. Bedrijfsleiders doen slechts in beperkte mate een beroep op hun netwerken om de vooropgestelde doelen te bereiken.

5.3.4 Risico

In deze paragraaf wordt onderzocht of er verschillen zijn in risicoaversie tussen mannen en vrouwen. Uit de literatuur blijkt dat risicoavers gedrag van de bedrijfsleider een invloed heeft op de prestaties van de onderneming en verschillen mannen en vrouwen in risicoaversie. Om de robuustheid van de resultaten te verhogen worden meerdere proxies gebruikt voor de variabele 'risico'. We hebben deze factor niet bevraagd in de enquête, maar baseren ons op objectieve maatstaven zoals de reward-to-variability ratio, de standaardafwijking in de winst en in de operationele winst.

Deze proxies omvatten de winst of de variabiliteit in de winst voor meerdere jaren. We wensen zoveel mogelijk jaren op te nemen, rekening houdende met het aantal ondernemingen. Om minimum 50 respondenten te hebben, opteren we voor de 3 laatste jaren (2004-2006).

Omdat we een verband veronderstellen tussen het risicoavers gedrag van de bedrijfsleider en de bedrijfsprestaties, dient de bedrijfsleider ten laatste sinds 2004 actief te zijn in de onderneming.

Uiteindelijk houden we 51 bedrijven over, waarvan 45 bedrijven geleid door mannen en 6 geleid door vrouwen.

5.3.4.1 Standaardafwijking in de winst en de rendabiliteit

De standaardafwijking van de return van een investering is een vaak gebruikte proxy in de economische literatuur om risico te meten. Het Capital Asset Pricing Model stelt dat hogere risico's gepaard gaan met hogere returns en een hogere variabiliteit in de returns. Nochtans kunnen schommelingen in de winst het gevolg zijn van andere oorzaken zoals de economische conjunctuur, de sector, de concurrentie, de eigendomsstructuur, de afhankelijkheid van fossiele energiebronnen, enz.

Voortgaand op de onderbouwing i.v.m. het verschil in risicoaversie tussen mannen en vrouwen in hoofdstuk3 stellen we de volgende hypothese:

Hypothese 1: Er is een significant verschil in de standaardafwijking van de winst voor bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen.

Er zijn beperkingen verbonden aan deze proxy. Deze proxy is een absolute maatstaf en kan bijgevolg vertekend zijn, doordat de grootte van de onderneming verschilt. Bijgevolg gebruiken we een tweede en derde proxy; de standaardafwijking in de ROE-en ROI-waarden, de Reward-to-Variability ratio.

De redenering voor de ROE- en ROI-waarden is gelijklopen met de vorige proxy. Bijgevolg komen we tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Er is een significant verschil in de standaardafwijking van de ROE-en ROI-waarden voor bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen.

5.3.4.2 De Reward-to-variability ratio (De Sharpe ratio)

De Reward-to-variability ratio geeft de prestaties weer gecontroleerd voor risico. De ratio uitgezuiverd voor het totale risico, kan nuttig zijn om de minder gediversifieerde portefeuille te bepalen. KMO's hebben een minder gediversifieerde portefeuille, omdat de meerderheid van hun vermogen in de onderneming steekt. Dit verklaart het gebruik van de Reward-to-variability ratio. De reward wordt gemeten aan de hand van de aandelenprijzen en de variabiliteit als de standaardafwijking t.o.v. de return (Watson en Robinson, 2003).

In het onderzoek gevoerd door Watson en Robinson (2003) zijn er geen aandelenprijzen beschikbaar. Bijgevolg hebben de auteurs de ratio een weinig aangepast. De reward wordt gemeten door *de winst* en de variabiliteit is *de standaardafwijking in de gemiddelde jaarlijkse*

winst. Deze aanpassingen zijn gerechtvaardigd, omwille van 2 redenen. Enerzijds is de winst een belangrijke proxy voor reward en anderzijds zijn de aandelenprijzen sterk gerelateerd aan de winst.

Voortgaand op de onderbouwing i.v.m. het verschil in risicoaversie tussen mannen en vrouwen in hoofdstuk 3 stellen we de volgende hypothese:

Hypothese 3: Er is een significant verschil in de Sharpe ratio voor bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen.

We wensen te onderzoeken of er een significant verschil is in risicoaversie tussen mannen en vrouwen. De onafhankelijke t-test is niet bruikbaar, omdat de resultaten niet normaal verdeeld zijn. We gebruiken een niet-parametrische test, hiervoor is er geen normaal verdeling vereist. De Mann-Whitney test is gelijkaardig aan de t-test. De test meet of er een significant verschil is in de rangorde tussen 2 verzamelingen. Het principe is dat alle scores binnen de steekproef (van beide groepen tezamen) een rangnummer krijgen. De scores worden gerangschikt in opklimmende volgorde. De laagste score krijgt het nummer 1, de tweede score nummer 2, enz.... Bijgevolg leiden hoge scores tot een hoge rangorde (zie tabel Mean Ranks).

Op basis van de p-waarde wordt beslist of er een significant verschil is of niet. Er is een significant verschil als de p-waarde kleiner is dan het vooropgestelde significantieniveau (Anderson, Sweeney, & Williams, 2000). We kiezen een significantieniveau van 5%.

Verder trachten we met behulp van de Mann-Whitney test te onderzoeken of het gevonden verschil voor mannen en vrouwen significant is.

Tabel 5.14: Gemiddelde en mediaan

		Standaardafwijking in de winst van het boekjaar	Standafw. operationelewinst	Standafw. ROE	Standafw. ROI	Sharpe rate
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	215410,3714	202340,6316	14,1622	4,0261	2,1796
	Median	49662,1900	60555,7600	6,7300	2,9000	1,2100

Tabel 5.15: Mann-Whitney Ranking

	Algeslacht	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Standaardafwijking in de man winst van het boekjaar	man	45	25,91	1166,00
	vrouw	6	26,67	160,00
	Total	51		
Standafw. operationele winst	man	45	25,38	1142,00
	vrouw	6	30,67	184,00
	Total	51		
Standafw. ROE	man	45	25,62	1153,00
	vrouw	6	28,83	173,00
	Total	51		
Standafw. ROI	man	45	25,64	1154,00
	vrouw	6	28,67	172,00
	Total	51		
Sharpe rate	man	45	25,93	1167,00
	vrouw	6	26,50	159,00
	Total	51		

Tabel 5.16: Mann-Whitney Significantie

	Standaardafwijking in de winst van het boekjaar	Standafw. operationele winst	Standafw. ROE	Standafw. ROI	Sharpe rate
Mann-Whitney U	131,000	107,000	118,000	119,000	132,000
Wilcoxon W	1166,000	1142,000	1153,000	1154,000	1167,000
Z	-,117	-,819	-,497	-,468	-,088
Asymp. Sig. (2-tailed)	,907	,413	,619	,640	,930
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,921 ^a	,431 ^a	,638 ^a	,658 ^a	,943 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Algeslacht

- Standaardafwijking van de winst van het boekjaar en de operationele winst

De gemiddelde afwijking in de winst is 215.410,37€ en de mediaan is 49.662,19€. Voor de standaardafwijking is het gemiddelde rangnummer groter voor bedrijven geleid door vrouwen dan voor bedrijven geleid door mannen. Dit betekent, dat bedrijven geleid door vrouwen gemiddeld een hogere variabiliteit in de winst hebben dan mannen. De gevonden resultaten liggen niet in lijn met onze verwachtingen. We verwachten namelijk dat de variabiliteit groter is bij mannen, omdat zij meer risicovolle investeringen ondernemen. De p-waarde, 0,921, is hoger dan het significantieniveau (zie tabel 5.16). Bijgevolg is er geen significant verschil in risicoaversie voor mannen en vrouwen op basis van de proxy standaarddeviatie in de winst.

Tevens hebben we de standaardafwijking in de operationele winst geanalyseerd. Dit is een andere benadering van het Capital Asset Pricing Model. De investering dient in dit voorbeeld gezien te worden als operationele investeringen i.p.v. investeringen in financiële activa. We willen onderzoeken of er een verschil is met de variabiliteit in de winst na belastingen. De gemiddelde standaardafwijking bedraagt 202.340,64€ en de mediaan 60.555,70€. De gemiddelde standaardafwijking is lager dan voor de vorige proxy, maar de mediaan is hoger. Opnieuw blijkt dat bedrijven geleid door vrouwen een hogere ranking hebben dan bedrijven geleid door mannen. Er blijkt een groter verschil te zijn tussen mannen en vrouwen dan bij de vorige proxy. De Z-waarde bedraagt -0,819 en heeft een p-waarde van 0,431. De standaardafwijking is eenzijdig in de positieve richting. De p-waarde is groter dan het significantieniveau van 0,05. Bijgevolg kunnen we besluiten dat de hypothese niet ondersteund wordt en er geen significant verschil is in de risicoaversie tussen mannen en vrouwen.

- Standaardafwijking ROE-waarden en ROI-waarden

De gemiddelde standaardafwijking van de ROE-waarden is 14,16% en de mediaan is 6,73%. De ROE-waarden van bedrijven wijken gemiddeld 14,16% van de gemiddelde ROE-waarde af. In tabel

5.15 staan bedrijven geleid door vrouwen hoger in de rangschikking dan bedrijven geleid door mannen. Bijgevolg is de afwijking in de ROE-waarden groter voor bedrijven geleid door vrouwen. De p-waarde 0,638 is groter dan het significantieniveau (zie tabel 5.16). Bijgevolg is er geen significant verschil in de standaardafwijking in de ROE-waarden voor bedrijven geleid door mannen en geleid door vrouwen.

De gemiddelde standaardafwijking van de ROI-waarden is 4,03% en de mediaan is 2,9%. De ROI-waarden van bedrijven wijken 4,03% van de gemiddelde ROI-waarde af. Bedrijven geleid door vrouwen scoren hoger (28,67) dan bedrijven geleid door mannen (25,64). Anders gezegd, bedrijven geleid door vrouwen hebben een hogere variabiliteit van de ROE-waarden dan bedrijven geleid door mannen (zie tabel 5.15). Omdat de p-waarde groter is dan het vooropgestelde significantieniveau, mogen we besluiten dat er geen significant verschil is voor bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen (zie tabel 5.16).

- Sharpe ratio

De gemiddelde Sharpe ratio is 2,18 en de mediaan is 1,21. Vrouwen hebben een hogere ranking van 26,50 dan mannen van 25,93. De Z-waarde is -0,088 en de p-waarde is 0,930. De p-waarde is hoger dan het vooropgestelde significantieniveau van 0,05. Er is geen significant verschil tussen mannen en vrouwen voor de Sharpe ratio.

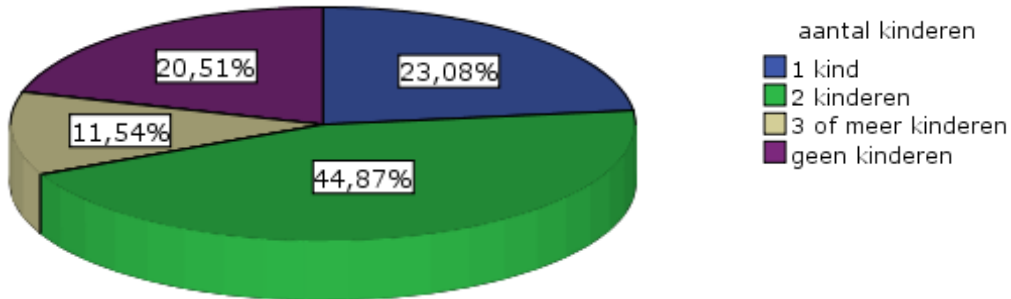
We besluiten dat er geen significant verschil is in de variabiliteit van de winst, ROE- en ROI-waarden en de reward-to-variability ratio voor bedrijven geleid door mannen of geleid door vrouwen.

5.3.5 Tijd besteed aan het gezin

Aan de hand van specifieke vragen wensen we het werk-gezin conflict te onderzoeken. Enerzijds werd er gevraagd naar het aantal kinderen, anderzijds naar de tijd die men spendeert aan de kinderen en het huishouden. Om geen verkeerd beeld te creëren werd eveneens gevraagd naar het gebruik van een betaalde huishoudhulp. Dit alles wordt geïllustreerd a.d.h.v. frequentietabellen, figuren, grafieken en centrummaten. Bij het verwerken van de resultaten omtrent de variabele 'tijd besteed aan het gezin' werden bijkomend 4 respondenten verwijderd.

5.3.5.1 Aantal kinderen

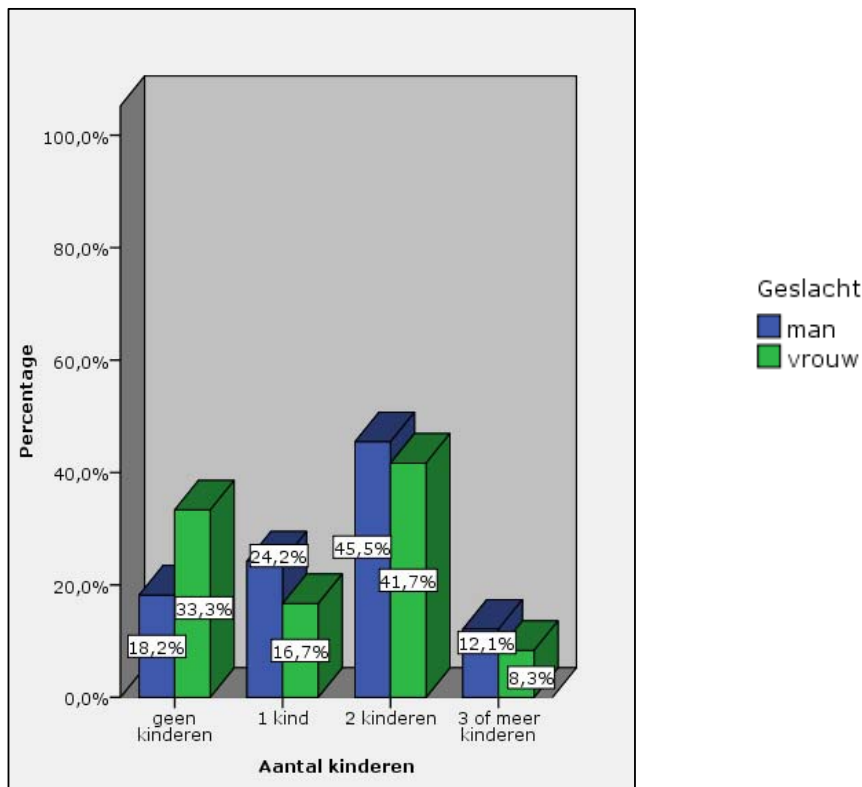
Figuur 5.7: Hoeveel kinderen wonen er bij u thuis?



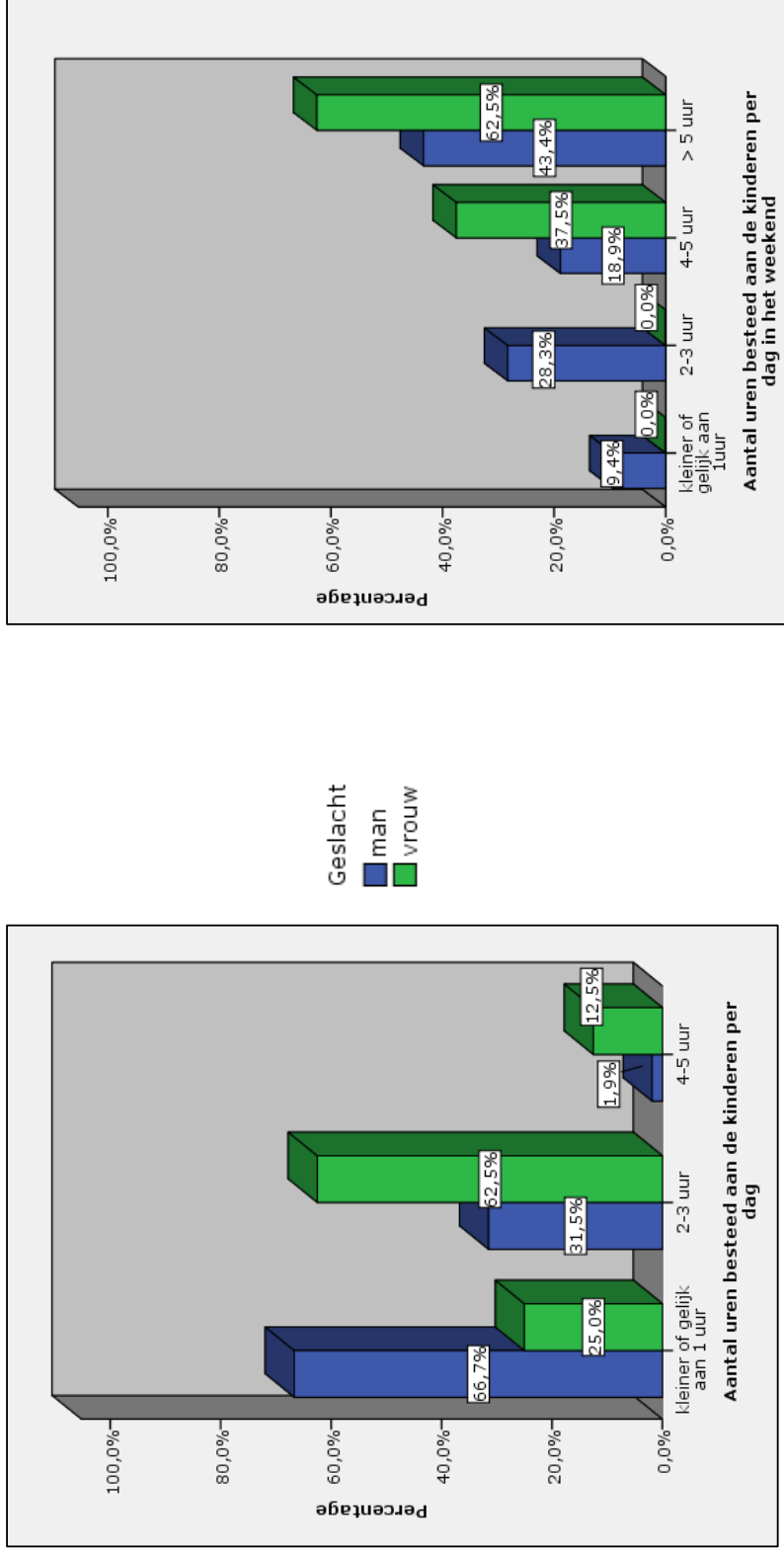
Deze figuur geeft het aantal gezinnen met inwonende kinderen weer. Het aantal bedrijfsleiders zonder kinderen bedraagt 20,51%. Zoals blijkt uit de figuur komen gezinnen met 2 kinderen het vaakst voor (44,87%). Het aandeel van een gezin met 1 kind bedraagt 23,08% en de minst vertegenwoordigde groep zijn gezinnen met 3 of meer kinderen (11,54%).

In figuur 5.8 worden dezelfde resultaten weergegeven, maar ingedeeld naar geslacht. Vrouwelijke bedrijfsleiders (33,3%) zijn vaker kinderloos dan mannelijke (18,2%). Het vaakst voorkomende gezinstype is een gezin met 2 kinderen, zowel bij mannen als vrouwen. Mannen hebben vaker 3 of meer kinderen dan vrouwen.

Figuur 5.8: Aantal kinderen



Figuur 5.9 en 5.10: Aantal uren besteed aan de kinderen per weekdag en per dag in het weekend naar geslacht

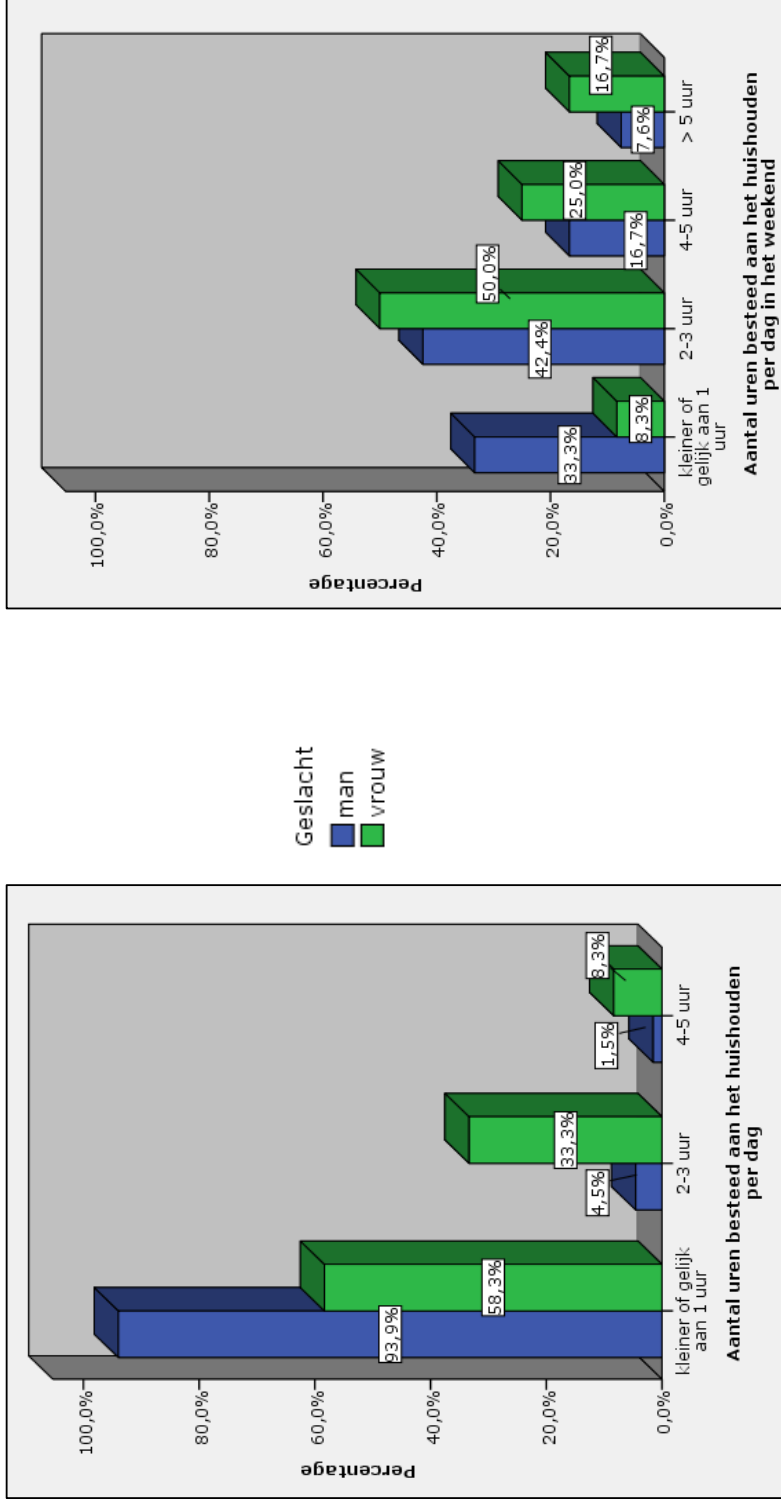


5.3.5.2 Tijd besteed aan de zorg voor de kinderen

Vrouwen spenderen tussen de 2 à 3 uur per dag aan de kinderen, terwijl de meerderheid van de mannen dagelijks maximaal 1 uur besteedt aan de zorg van de kinderen. Mannen, noch vrouwen besteden meer dan 5 uur per dag aan de kinderen op een weekdag.

In het weekend is het verschil in tijdsbesteding tussen mannen en vrouwen kleiner, de meerderheid (45,9%) van de respondenten besteedt gemiddeld meer dan 5 uur per dag aan zijn kinderen (zie figuur 5.10). De tijdsbesteding varieert sterk tussen mannen onderling, terwijl vrouwen minimaal 4 uur per dag besteden aan kinderen.

Figuur 5.11 en 5.12: Tijd besteed aan het huishouden per dag naar geslacht in de week en in het weekend

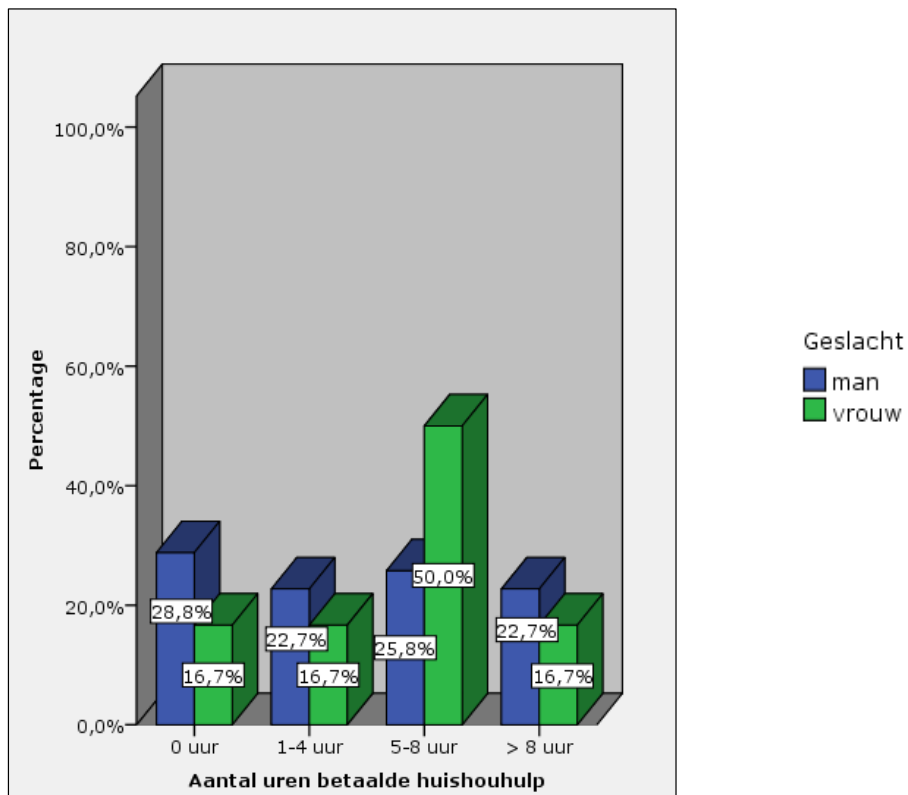


5.3.5.3 Tijdsbesteding in het huishouden

Mannen, noch vrouwen werken meer dan 5 uur per dag in het huishouden. De meerderheid (93,9%) van de mannen besteedt dagelijks 1 uur of minder aan het huishouden. Eveneens besteden 58,3% van de vrouwen minder dan 1 uur per dag aan het huishouden en 33,3 % werkt dagelijks 3 uur in het huishouden.

Zowel mannen als vrouwen geven aan in het weekend 2 à 3 uur per dag aan het huishouden te werken. Naarmate het aantal uren toeneemt vinden we meer vrouwen terug dan mannen, terwijl een afname in het aantal uren gepaard gaat met meer mannen. Meer dan 90% van de vrouwelijke bedrijfsleiders werkt in het weekend minimaal 2 uur per dag aan het huishouden versus 66.7% van de mannen.

Figuur 5.13: Gemiddeld aantal uren dat u een betaalde huishoudhulp heeft



Het aantal uren dat een beroep wordt gedaan op een betaalde huishoudhulp is gelijkmatig verdeeld over de verscheidene antwoordmogelijkheden. Vrouwelijke bedrijfsleiders (83,3%) besteden meer taken uit dan mannen (70,1%).

We eindigen deze paragraaf met een weergave van de gemiddelde tijd besteed aan het huishouden. Hieronder volgt een tabel die het gemiddelde, de meest voorkomende, minimale en maximale tijdsbesteding weergeeft. De eerste kolom geeft de waarden van alle respondenten weer, de tweede kolom de waarden van de mannelijke respondenten en de derde kolom de waarden van de vrouwelijke respondenten. Waarna deze tabel kort besproken wordt.

Tabel 5.17: Gemiddelde tijdsbesteding aan het huishouden

	Alle respondenten	Man	Vrouw
gemhuishoudenUdag	Max 1 uur	Max 1 uur	2-3 uur
gemhuishoudenUdagwknd	2-3 uur	2-3 uur	4-5 uur
huishoudhulp	1-4 uur	1-4 uur	5-8 uur

Mannen besteden gemiddeld maximaal 1 uur per dag aan het huishouden, in het weekend is dit 2 à 3 uur. Vrouwen spenderen gemiddeld per dag 2 à 3 uur aan het huishouden. Nochtans antwoorden de meeste vrouwen eveneens minder of gelijk aan 1 uur te werken (zie bijlage 4.12). In het weekend spenderen vrouwen gemiddeld 4 à 5 uur aan het huishouden. De cijfers betreffende tijdsbesteding aan het huishouden voor mannen zijn dezelfde als die voor alle respondenten. Dit is logisch, want de mannelijke respondenten zijn in de meerderheid.

Gemiddeld genomen hebben de respondenten een betaalde huishoudhulp voor de duur van 1 à 4 uur per week. Wanneer we beide groepen opsplitsen valt op dat vrouwen vaker een beroep doen op een huishoudhulp, want zij hebben gemiddeld 5 à 8 uur hulp per week. Mannen hebben doen gemiddeld tussen 1 à 4 uur beroep op een betaalde huishoudhulp.

Uit deze subparagraaf besluiten we dat de meerderheid van de bedrijfsleiders kinderen ten laste heeft. Vrouwen spenderen meer tijd aan het huishouden en aan de kinderen dan mannen. Bovendien doen vrouwen meer een beroep op een betaalde huishoudhulp.

5.4 Hypothesetoetsing

Na het bespreken van de enquêteresultaten gaan we verder met het toetsen van de centrale onderzoeksvraag. Deze luidt als volgt: **“Presteren vrouwelijke bedrijfsleiders minder goed dan mannelijke bedrijfsleiders in KMO's?”**

We onderzoeken of er een significant verschil is tussen de prestaties van beide groepen, namelijk mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders. We zullen de centrale onderzoeksvraag testen aan de hand van een t-test. De t-test biedt de mogelijkheid te berekenen of de nulhypothese ondersteund wordt.

We hebben 82 ingevulde enquêtes ontvangen, waarvan 16 anoniem. Deze laatste kunnen we niet linken met de bedrijfsprestaties. Om een oorzaak-gevolg relatie te onderzoeken, hebben we vervolgens ondernemingen geselecteerd die boekhoudkundige gegevens hebben voor het jaar 2006 en waarvan de geënquêteerde bedrijfsleider in 2006 reeds in de onderneming aanwezig was. We hebben gekozen voor het jaar 2006, omdat dit de laatst beschikbare cijfers zijn in het databestand Belfirst op het moment dat de t-testen worden uitgevoerd. Vermits onze stelling is dat de bedrijfsleider invloed heeft op de prestaties van het bedrijf en meer specifiek voor het jaar 2006 dient de bedrijfsleider op het desbetreffende ogenblik actief te zijn in de onderneming. Slechts 60 bedrijven voldoen aan beide criteria, waarvan 52 bedrijven geleid worden door mannen en 8 bedrijven door vrouwen. Voor 2 bedrijven hebben zowel de mannelijke als de vrouwelijke bedrijfsleider geantwoord. Deze bedrijven selecteren we onder de bedrijven geleid door vrouwen, daar er minstens 1 vrouwelijke bedrijfsleider is. De resultaten dienen geïnterpreteerd te worden rekening houdende met een kleine steekproef.

We kiezen voor een onafhankelijke t-test. De onafhankelijke t-test wordt gebruikt om te testen of er een significant verschil is in de gemiddelde waarden tussen 2 groepen. De gegevens van beide groepen mogen elkaar niet beïnvloeden, ze zijn dus onafhankelijk (Howitt & Cramer, 2003/2004). Via een onafhankelijke test toetsen we of gender een significante invloed heeft op ROE en op ROI. Deze t-test wordt 2 keer uitgevoerd. De eerste maal wordt de volledige groep opgenomen en de tweede maal wordt rekening gehouden met eventuele extreme waarden. Vooraleer de hypothesetoets uit te voeren, vermelden we de hypothese:

Er is een significant verschil in de bedrijfsprestaties³ van bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen.

³ Onder bedrijfsprestaties verstaan we de rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen en de rendabiliteit van het totaal vermogen voor belastingen. Deze variabelen worden uitgebreid besproken in hoofdstuk 4 “Methodologie”.

5.4.1 Hypothesetoets:

De vergelijking is:

$$Y = f(\text{gender})$$

5.4.1.1 De invloed van gender op ROE

Onder Y verstaan we de rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen (ROE) van het jaar 2006. We testen of gender een significante invloed heeft op ROE. Het significantieniveau is 0,05. Dit betekent dat we akkoord gaan met een kans van 5% dat we een type I fout maken (Gujarati, 2003). Een type I fout betekent dat er 5% kans is dat we besluiten dat er een significant verschil is, terwijl deze bevinding niet waar is. Als de p-waarde kleiner is dan 0,05, mogen we besluiten dat er is een significant verschil is tussen de prestaties van bedrijven geleid door mannen en door vrouwen. De SPSS-output is opgenomen in bijlage 5.1.

De gemiddelde waarde voor de bedrijven geleid door mannen bedraagt 6,49% met een standaarddeviatie van 18,00%. De gemiddelde waarde van bedrijven geleid door vrouwen bedraagt 14,71% met een standaarddeviatie van 11,25%.

We zien dat er een verschil is in de prestaties van bedrijven geleid door vrouwen en mannen. We willen echter weten of deze prestaties significant verschillend zijn. Via de onafhankelijke t-toets wordt berekend of er een significant verschil is. In tabel 2 (zie bijlage 5.1) lezen we in kolom "Sig. (2-tailed)", dit is de p-waarde, 0,217 af. We kunnen besluiten dat het gevonden verschil tussen de prestaties van bedrijven geleid door mannen en vrouwen niet significant verschillend is.

5.4.1.2 De invloed van gender op ROI

We onderzoeken of gender een significante invloed heeft op de rendabiliteit van het totaal vermogen voor belastingen (ROI). De Y in de vergelijking staat voor ROI. We hanteren een significantieniveau van 0,05. De SPSS-output is opgenomen in bijlage 5.1.

De gemiddelde ROI waarde voor bedrijven geleid door mannen bedraagt 7,00% met een standaarddeviatie van 6,52%. De gemiddelde ROI waarde ligt hoger voor bedrijven geleid door vrouwen. De gemiddelde waarde bedraagt 8,68% met een standaarddeviatie van 7,43%. Via de onafhankelijke t-test toetsen we of het verschil significant is. In tabel 2 (zie bijlage 5.1) lezen we een p-waarde af van 0,509. Deze waarde ligt niet onder de vooropgestelde norm van 0,05. We kunnen besluiten dat er geen significant verschil is in de prestaties betreffende ROI.

We besluiten dat bedrijven geleid door vrouwen gemiddeld beter presteren dan bedrijven geleid door mannen. Dit is tegengesteld aan wat we veronderstelden. Er is echter geen significant verschil

in de bedrijfsprestaties voor bedrijven geleid door mannen en vrouwen, zowel voor de ROE-waarde als de ROI-waarde. Alle bedrijven, waarin minstens 1 vrouwelijke bedrijfsleidster aanwezig is, zijn rendabel in tegenstelling tot bedrijven geleid door mannen. Deze vaststelling kan een vertekend beeld geven, omdat het, een kleine groep betreft.

5.4.2 De hypothesetoets exclusief de extreme waarden:

Daar we beschikken over een kleine steekproef, hebben we er voor geopteerd om enkel de uiterste waarden te verwijderen. Er zijn meerdere mogelijkheden om outliers te berekenen. Wij gebruiken de normaal verdeling om de spreiding te analyseren. Hiermee trachten we de outliers op te sporen. Deze outliers kunnen de resultaten vertekenen. We delen de groep op in mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders. We hanteren een grens gelijk aan 3 maal de standaardafwijking, opdat enkel de meest extreme waarden worden aangepast. Alle bedrijven met een prestatie hoger dan de grenswaarden worden herleid tot deze grenswaarde.

5.4.2.1 Bepalen van de extreme waarden

De normaal verdeling voor de ROE-waarden bij bedrijven geleid door mannen is een brede en vlakke curve (zie bijlage 5.2). Op het histogram zijn de grenzen in kleur aangeduid, namelijk - 47,51% en 60,49%. Er liggen 2 waarden buiten het interval en deze waarden worden teruggebracht tot de grenswaarden.

De spreiding voor de ROI-waarden is kleiner (zie bijlage 5.2). De ROI waarden kennen voornamelijk een grote spreiding naar boven toe, zoals te zien is in de rechterstaart. De vooropgestelde grenzen zijn -12,55% en 26,55%. Slechts 1 waarde valt buiten het interval. Vervolgens herleiden we deze waarde tot 26,55%.

Eenzelfde methode wordt toegepast bij de groep van vrouwelijke bedrijfsleiders. De grenswaarden voor de ROE zijn -19,04% en 48,46% en voor de ROI zijn -13,60% en 30,96%. Uit de normaal verdeling in bijlage 5.2 blijkt dat geen enkele ROE-waarde, noch ROI-waarde buiten de vooropgestelde grenzen ligt. De waarden blijven zelfs ver verwijderd van de grenzen. Als we de grenzen verlagen tot op 2 maal de standaardafwijking, liggen er nog steeds geen waarden buiten het interval. De grenzen worden in het rood aangegeven op het histogram in bijlage 5.2. We kunnen besluiten dat de spreiding bij vrouwen zeer klein is.

5.4.2.2 Hypothesetest exclusief extreme waarden

Vervolgens testen we de hypothese opnieuw aan de hand van een steekproef waarbij 2 waarden werden aangepast. In bijlage 5.3 staat de SPSS-output van de t-testen. De gemiddelde waarden voor bedrijven geleid door vrouwen verschillen niet, want bij deze groep zijn er geen extreme waarden. Bij de bedrijven geleid door mannen bedraagt de gemiddelde ROE-waarde 6,57% met een standaardafwijking van 17,53% en de gemiddelde ROI-waarde bedraagt 6,96% met een standaardafwijking van 6,38%.

De p-waarde bedraagt 0,211 en is groter dan het significantieniveau (0,05). Bijgevolg mogen we besluiten dat er geen significant verschil is in de ROE-waarden voor bedrijven geleid door mannen en door vrouwen. Eenzelfde resultaat bekomen we voor de ROI-waarde. De p-waarde is 0,491 en is groter dan het significantieniveau. Bijgevolg hebben de extreme waarden geen effect op het resultaat.

We concluderen dat vrouwen gemiddeld beter presteren dan mannen, nochtans is er geen significant verschil tussen de prestaties van beide seksen. De spreiding tussen de bedrijfsprestaties van bedrijven geleid door vrouwen is kleiner dan bij mannen. Een mogelijke verklaring is het beperkt aantal bedrijven geleid door vrouwen.

Diepere analyse

Uit eerder onderzoek blijkt dat gender wel een invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Cooper et al., 1994). Bovendien blijkt uit het empirisch onderzoek dat de rentabiliteit van het eigen vermogen na belastingen voor bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen sterk verschillend is en scores bedrijven geleid door vrouwen zelfs beter dan het sectorgemiddelde⁴. Deze opmerkelijke resultaten dienen verder geanalyseerd te worden.

In boxplot (zie bijlage 5.5) valt op dat bedrijven geleid door mannen systematisch onderpresteren voor de ROE-waarden. Een diepere analyse wijst uit dat het voornamelijk landbouwbedrijven, meer bepaald in de groente – en fruitsector, zijn en 1 bedrijf uit de industrie. We beschikken niet over vrouwelijke bedrijfsleiders in de landbouwsector en kunnen de waarden niet vergelijken. Deze negatieve waarden zijn toe te schrijven aan moeilijkheden binnen de sector, want de gemiddelde ROE waarde voor de landbouwsector bedraagt -2,59% (zie bijlage 5.4).

Vervolgens worden de landbouwbedrijven verwijderd, zodat kan worden onderzocht welk effect dit heeft op de ROE en de ROI. Hieruit blijkt dat de gemiddelde ROE stijgt tot 8,50% met een standaardafwijking van 14,94% en de gemiddelde ROI stijgt tot 7,20% met een standaardafwijking van 6,40%. De ROE-waarde voor bedrijven geleid door mannen ligt nog steeds ver onder de waarde voor vrouwen (14,71%). Voor de ROI waarde is het verschil kleiner, namelijk 1,48%. We

⁴ Behalve voor ROE kleinhandel en ROI groothandel

kunnen bijgevolg stellen dat de lagere prestaties van bedrijven geleid door mannen niet enkel verklaard kunnen worden door de slecht presterende landbouwbedrijven.

Een andere methode om te achterhalen waarom bedrijven geleid door vrouwen beter presteren is de resultaten te vergelijken, gebruikmakend van een controlevariabele. De controlevariabele houdt de waarde van een welbepaalde variabele constant, zodat met zekerheid kan worden gezegd of er een oorzakelijk verband is tussen de bedrijfsprestaties en gender.

We kiezen als controlevariabelen de sectoren industrie en bouw. Deze sectoren zijn het best vertegenwoordigd in de steekproef, zowel voor bedrijven geleid door mannen als vrouwen. De gemiddelde ROE waarden worden opnieuw berekend voor een groep van 26 bedrijven met een mannelijke bedrijfsleider en 7 bedrijven met een vrouwelijke bedrijfsleider. Bedrijven geleid door mannen scoren gemiddeld voor ROE 5,75% met een standaardafwijking van 15,01%. Bedrijven geleid door vrouwen presteren gemiddeld voor ROE 15,65% met een standaardafwijking van 8,94%. De gemiddelde ROI-waarde voor vrouwen, 11,80%, is hoger dan deze voor mannen, 5,85% (zie tabel 5.18). In onderstaande tabel worden de gemiddelde bedrijfsprestaties op basis van geslacht en sector met elkaar vergeleken. De sectorwaarde is het gemiddelde van de industrie en bouwnijverheid in Limburg voor het jaar 2006. Bedrijven geleid door mannen presteren slechter voor de ROE-waarde in vergelijking met het sector gemiddelde, terwijl vrouwen beter presteren. De ROI-waarde voor bedrijven geleid door mannen is gelijk aan het sectorgemiddelde en de ROI-waarde voor bedrijven geleid door vrouwen ligt hoger.

Uit een studie van McKinsey & Company (2008) blijkt dat bedrijven met meer vrouwen in het topmanagement beter presteren. Een van de prestatie-indicatoren is de ROE-waarde, deze ROE-waarde ligt hoger dan het sectorgemiddelde voor bedrijven met verscheidene vrouwen in het topmanagement (McKinsey & Company, 2008). Er wordt echter geen causaal verband aangetoond in deze studie.

De overkoepelende term 'industrie' omvat alle bedrijven met een NACE code tussen 15-37. Het gaat van voedselverwerkende nijverheid tot recuperatie van recycleerbaar afval. Een andere verklaring kan zijn dat vrouwen en mannen zich binnen 'de industrie' onderscheiden in andere type ondernemingen. Deze ondernemingen hebben een hogere rendabiliteit dan de ondernemingen geleid door mannen. We stellen echter vast dat ook hier geen verschillen zijn.

Tabel 5.18: Gemiddelde sectorwaarden voor industrie en bouwnijverheid tezamen

	MANNEN	VROUWEN	SECTOR
Gemiddelde ROE waarde	5,75%	15,65%	8,28% ⁵
Standaardafwijking ROE	15,01%	11,80%	-
Gemiddelde ROI waarde	5,85%	11,80%	5,80%
Standaardafwijking ROI	5,73%	7,98%	-

Andere controlevariabelen zijn: grootte van de onderneming, de leeftijd van de onderneming,.... Volgens Goos en Konings (1999) is er een negatieve relatie tussen de groei van een onderneming en de grootte en de leeftijd. Uit paragraaf 5.3 'Beschrijven van de resultaten' blijkt dat ondernemingen geleid door mannen gemiddeld 12 jaar ouder zijn dan ondernemingen geleid door vrouwen. Hieruit kan worden afgeleid dat bedrijven geleid door vrouwen beter presteren, omdat hun bedrijven relatief jong zijn en uitgaand van de literatuur deze bedrijven een hogere groei kennen dan oudere bedrijven. We veronderstellen dat dit gedeeltelijk de gevonden resultaten verklaart.

De methodologische beperkingen maken het niet mogelijk om meerdere controlevariabelen op te nemen. In toekomstig onderzoek is het noodzakelijk een voldoende grote steekproef te houden, zodat een volwaardige regressieanalyse kan worden uitgevoerd.

Een mogelijke verklaring voor **het verschil in de ROI waarden** is het verschil in kapitaalstructuur voor bedrijven geleid door mannen en vrouwen. We dienen eerst een beperking aan te halen van de ROI waarde. De rendabiliteit van het totaal vermogen voor belastingen meet de mate waarin winst of verlies en interestbetalingen zich verhouden t.o.v. van het totaal vermogen. De ratio houdt echter geen rekening met de verschillen in kapitaalstructuur.

Het is mogelijk om de rendabiliteit van de onderneming kunstmatig op te krikken door te desinvesteren. Deze boekhoudkundige handeling noemen we financiële hefboomwerking (Ooghe & Van Wymeersch, 2006).

Verscheidene wetenschappelijke artikels zijn reeds verschenen omtrent het verschil in kapitaalstructuur tussen bedrijven geleid door mannen en vrouwen. De resultaten uit eerdere onderzoeken zijn niet eenduidig. Bepaalde onderzoekers stellen dat er geen verschillen zijn in kapitaal financiering voor mannen en vrouwen. Desondanks zijn er andere studies die aantonen dat vrouwen vaker een beroep doen op eigen vermogen en dat mannen gemakkelijker toegang hebben tot financiële instellingen en tot informele financiële netwerken. Uit een Nederlandse studie blijkt dat er geen significant verschil is in kapitaalstructuur tussen bedrijven geleid door mannen en

⁵ Volgt uit het gemiddelde van de industrie en de bouwnijverheid (990 bedrijven) (598/990*6,49%+392/990*11,02%) op basis van bijlage 4.4 en 5.5

vrouwen. De studie tracht het verschil in kapitaalstructuur te verklaren door een indirect effect (vrouwelijk profiel) en door een direct effect (gender). Ofschoon de resultaten worden gecorrigeerd voor het indirect effect, hebben vrouwen minder startkapitaal, minder eigen vermogen en meer bankleningen (Thurik & Verheul, 2001).

Een Belgische studie bekijkt vrouwen niet als één groep, maar onderscheidt 3 typen vrouwen op basis van opleiding en ervaring. Vrouwen met een lage opleiding verkiezen vaak traditionele sectoren waar investeerders niet wensen te investeren en bovendien zijn deze vrouwen niet bereid om afhankelijk te zijn van de bank. Een ander type vrouw is zij die in een familiebedrijf werkt samen met haar vader of partner, zij heeft een betere toegang tot extern kapitaal, meestal gebaseerd op het vertrouwen in een mannelijk familielid. Een laatste groep vrouwen zijn de hooggeschoolde vrouwen, zij hebben geen enkel probleem om kapitaal te verkrijgen en stellen dat financiers zich baseren op de kwaliteit van het ondernemingsplan (Constantinidis, Cornet, & Asendel, 2006).

We concluderen dat vrouwelijke bedrijfsleiders beter presteren dan mannen. Desondanks is er geen significant verschil in de bedrijfsprestaties. De bedrijfsprestaties van vrouwen zijn minder sterk verspreid dan voor mannen. Vanuit de literatuur trachten we de gevonden resultaten te verklaren, rekening houdend met de sector, de leeftijd van het bedrijf, de grootte van het bedrijf en het verschil in kapitaalstructuur. Deze variabelen kunnen slechts in beperkte mate een verklaring geven voor het gevonden verschil.

Hoofdstuk 6: Bespreken van de empirische resultaten van het kwantitatief onderzoek

6.0 Inleiding

We trekken directe besluiten uit de enquête aan de hand van de besproken literatuur. De resultaten vergelijken we met bestaande onderzoeken. Hiermee trachten we de betrouwbaarheid van de resultaten te versterken.

Door de beperkte steekproefomvang is het niet mogelijk om te testen of er significante verschillen zijn voor mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders. Desondanks kunnen de resultaten een bepaalde richting weergeven.

In de populatie zijn de bouwnijverheid (26,32%), de groothandel (23,76%) en de industrie (16,27%) de best vertegenwoordigde industrieën. Dit verklaart waarom de bouwnijverheid en de industrie eveneens oververtegenwoordigd zijn in de steekproef. De vrouwelijke bedrijfsleiders zijn slechts in beperkte mate terug te vinden in alle bevraagde sectoren.

In de kleinhandel (33%), de landbouw (27%) en de vervoerssector (26%) zijn de meeste vrouwelijke bedrijfsleiders aanwezig. Deze sectoren staan in sterk contrast met de resultaten uit de steekproef. Aan het empirisch onderzoek hebben vooral vrouwen uit de bouwnijverheid en de industrie deelgenomen. Een verklaring is de oververtegenwoordiging van beide industrieën in de steekproef.

In de populatie komen mannen het vaakst voor in de volgende sectoren: de groothandel (89%), de industrie (88%) en de bouwnijverheid (86%). De resultaten in de steekproef zijn gelijk, behalve voor de groothandel, die we niet meer in de top 3 terugvinden.

6.1 Human capital

Opleiding

Onze veronderstelling omtrent het opleidingsniveau wordt bevestigd. Zowel mannen als vrouwen beschikken over een diploma hoger onderwijs of universitair onderwijs. Verder kunnen we concluderen dat mannen een economische scholing hebben genoten of een andere opleiding die aansluit bij hun beroep. Vrouwen die daarentegen geen economische opleiding genoten hebben, hebben een opleiding gevolgd die sterk verschillend is van hun huidig beroep. De resultaten bevestigen gedeeltelijk dat vrouwen in hun opleiding kiezen voor richtingen die aanleunen bij het zorgende karakter van vrouwen.

Verder nemen bedrijfsleiders soms deel aan een bijkomende opleiding. Vrouwen volgen minder vaak een bijkomende opleiding dan mannen. Deze cijfers worden tevens bevestigd door een studie betreffende vrouwelijke ondernemers in Vlaanderen. Vrouwen volgen minder dan mannen een bijkomende opleiding, maar er kan geen significant verschil worden aangetoond (Van Haegendoren & Goffin, 2003).

Ervaring

In hypothese 2 stelden we dat vrouwen minder managementervaring hebben dan mannen. Deze veronderstelling wordt bevestigd door de enquêteresultaten. Meer dan de helft van de mannen heeft minimaal 10 jaar ervaring, terwijl vrouwelijke bedrijfsleiders gemiddeld tussen 4 à 10 jaar ervaring hebben als manager. Een belangrijke kanttekening dient hierbij gemaakt te worden. Vrouwen zijn tevens jonger dan mannen, bijgevolg kan de leeftijd een verklaring zijn voor de mindere managementervaring. Voortgaand op de literatuur onderzochten we of mannen meer ervaring in leidinggeven hebben dan vrouwen, vooraleer tot het hoger management toe te treden. De antwoorden van de respondenten zijn verspreid over alle categorieën. Vrouwelijke bedrijfsleiders komen net iets vaker voor in de categorie minder dan 1 jaar. Het grootste verschil tussen mannen en vrouwen is in de categorie 1 à 3 jaar, waarin meer mannen zitten. Een vierde van de respondenten geeft aan minder dan 1 jaar een delegerende functie te hebben uitgeoefend vooraleer bedrijfsleider te worden.

In de enquête werd gepeild naar de financiële ervaring van de manager. Hieruit blijkt dat de meerderheid van de vrouwelijke bedrijfsleiders (69,2%) over veel financiële ervaring beschikt. Deze vaststelling is tegengesteld aan onze verwachtingen, want uit onderzoek blijkt dat vrouwen minder ervaring hebben in financieel management dan mannen (Fisher et al., 1993; Thurik & Verheul, 2001).

Een mogelijke verklaring voor onze bevindingen is de relatie tussen de financiële ervaring en de gevolgde opleiding. In onze steekproef heeft de helft van de vrouwen een economische opleiding genoten. Een logisch gevolg is dat deze vrouwelijke bedrijfsleiders een minimale financiële kennis hebben verworven tijdens hun studies. Bovendien is het mogelijk dat zij zich via hun financiële kennis naar de top van het bedrijf hebben opgewerkt.

Ook blijkt uit cijfers van het NIS dat het beroep van boekhouder een sterke groei kende van het aantal vrouwelijke beoefenaars tussen 1993 en 2006 (FOD Economie, 2008). Er wordt door de auteurs geen reden opgegeven.

Omwille van de beperkingen in het empirisch onderzoek kunnen we niet oordelen of er een significant verschil is tussen mannen en vrouwen betreffende opleiding en ervaring. De resultaten suggereren dat mannen meer ervaring hebben dan vrouwen. Deze interpretatie dient te gebeuren ermee rekening houdend dat de resultaten niet werden uitgezuiverd op leeftijd.

6.2 Netwerken

De resultaten uit het empirisch onderzoek suggereren dat mannen meer netwerken dan vrouwen. Zo geven 62,7% van de mannelijke bedrijfsleiders aan lid te zijn van meer dan 1 sectororganisatie, tegenover 41,7% van de vrouwen. Sectororganisaties bieden advies, informatie, belangenbehartiging en ontmoetingen met andere ondernemers aan. Door een dergelijk netwerk verneemt de bedrijfsleider diverse informatie en opportuniteiten.

Voorts zijn mannelijke bedrijfsleiders vaker aanwezig op bedrijfsfeesten, waardoor ze hun contacten op de werkvloer versterken en waarbij ze later eventueel steun zoeken. 50% van de bedrijfsleiders geeft aan zelden een beroep te doen op netwerken en 40% regelmatig om hun doel te bereiken. Er zijn geen grote verschillen terug te vinden voor mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders.

Meer dan drie vierde van de respondenten is geen lid van een serviceclub. Ons inziens is een serviceclub een informele bijeenkomst van bedrijfsleiders en andere belangrijke zakenlui. Zij biedt de mogelijkheid om banden te creëren met zakenmensen uit andere sectoren op een ontspannende manier. In een onderzoek van Markant naar de reden waarom Belgische vrouwelijke ondernemers lid zijn van een netwerk, zijn de belangrijkste redenen; het uitwisselen van informatie en ervaring en het opbouwen van relaties (Cornet, Constantinidis, & Asendel, 2003). De sterkte van serviceclubs ligt in het opbouwen van contacten. Het lidmaatschap van een sectororganisatie biedt de mogelijkheid om andere ondernemers te ontmoeten, seminars te volgen en professioneel advies te vragen. Deze diensten sluiten beter aan bij de wensen van de vrouwelijke ondernemers. Dezelfde studie wijst uit dat 40,3% van de Belgische vrouwelijke ondernemers tot geen enkel netwerk behoort. De belangrijkste reden is tijdsgebrek.

Verder wordt in de literatuur het belang van netwerken i.v.m. het verwerven van bronnen besproken. Het creëren van een relatie tussen bedrijven zorgt voor een optimale allocatie van de kritische bronnen. Slechts 41,8% van de bedrijfsleiders vervult een bestuursfunctie in een ander bedrijf. Bovendien participeren mannen (43,3%) vaker dan vrouwen (33,3%) in de raad van bestuur van een ander bedrijf.

In paragraaf 5.3 "Beschrijven van de resultaten" blijkt dat de meerderheid van de ondernemingen in onze steekproef een familiebedrijf is. Er bestaan verscheidene definities omtrent wat een familiebedrijf is. Wij baseren ons op de definitie van Flören.

Familiebedrijven trachten de beslissingsmacht in de familie te houden en laten weinig externe bestuurders toe. Slechts in 15,9% van de raden van bestuur in Vlaanderen participeren externe bestuurders. Externe bestuurders zijn voornamelijk bedrijfsleiders of managers van een ander bedrijf (Voordeckers & Van Gils, 2003). Nochtans adviseert de code Buysse externe bestuurders te raadplegen. De opname van een extern lid in de raad van bestuur zorgt voor een onafhankelijke

visie op de werkwijze, onpartijdig advies, is een teken van professionaliteit voor de buitenwereld en verhoogt de discipline (Lievens, 2001).

Bovendien passen familiebedrijven de corporate governance richtlijnen niet zorgvuldig toe. Het bestaan van een raad van bestuur die op vooropgestelde tijdstippen samenkomt en zich bekommert om de langetermijnstrategie van het bedrijf, is een probleem voor veel familiebedrijven.

Een andere verklaring is dat externe bestuurders die binnen eenzelfde sector participeren tevens concurrenten zijn. De externe bestuurder toelaten in de raad van bestuur, het hart van de onderneming, kan vanuit strategische redenen minder gewenst zijn.

Om het verschil tussen mannen en vrouwen te verklaren baseren we ons op de sociale psychologie. Nieuwe bestuurders worden voornamelijk gekozen binnen netwerken van bestaande bestuurders. In België tellen de raden van bestuur weinig vrouwelijke bestuurders. België scoort met 6% onder het Europees gemiddelde van 11% (McKinsey, 2008). Gegeven dat er vrouwen in de leidinggevende organen zetelen, zijn zij vaak de partner van de bedrijfsleider (Voordeckers & Van Gils, 2003). Uit de vorige argumenten kunnen we stellen dat de kans kleiner is dat een vrouw gekozen zal worden als bestuurder.

We besluiten dat mannen een uitgebreider netwerk hebben dan vrouwen. Bijgevolg winnen mannen diverse informatie in, die zij op hun beurt gebruiken om hun doel te bereiken. Ondanks het feit dat bedrijfsleiders lid zijn van meerdere netwerken, doen zij er slechts in beperkte mate een beroep op.

6.3 Risico

Ondernemingen dienen te investeren in hun machinepark, personeel, producten en diensten,...om competitief te blijven. De bedrijfsleiders dienen regelmatig beslissingen te nemen, waarvan het resultaat onzeker is. Daar belangrijke beslissingen niet weg te denken zijn in vooruitstrevende ondernemingen, hebben we de variabele 'risico' opgenomen in het conceptueel model. Eerdere studies geven aan dat er een verschil is in de manier waarop mannen en vrouwen met risico omgaan. Naast de kenmerken van zacht, bemoederend, liefdevol blijkt risicoaversie een typische vrouwelijke eigenschap te zijn. We toetsen onze resultaten aan de bestaande literatuur.

In het conceptueel model veronderstellen we dat vrouwen meer risicoavers zijn dan mannen. Bijgevolg verwachten we dat vrouwen minder risicovolle investeringen doen.

Meerdere onderzoekers hebben zich gebaseerd op het Capital Asset Pricing Model om de verschillen in risicoaversie tussen mannen en vrouwen te onderzoeken. Het Capital Asset Pricing Model stelt, dat risicovollere investeringen leiden tot hogere returns en een hogere variabiliteit in returns. We verwachten dat bedrijven geleid door vrouwen een lagere return en een lagere variabiliteit in de

return hebben dan mannen. De resultaten echter liggen niet in de lijn van onze verwachtingen. Vrouwen scoren hoger op variabiliteit in de winst en rentabiliteit. De resultaten van de Mann-Whitney test daarentegen geven aan dat er geen significant verschil is in variabiliteit van de winst en de rentabiliteit tussen bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen.

Een mogelijke verklaring is het beperkte databestand, waarin vrouwelijke bedrijfsleiders ondervertegenwoordigd zijn. In een kleinere steekproef, zoals deze van de vrouwelijke bedrijfsleiders, hebben outliers een groter effect op de berekening van het gemiddelde. Door het gebruik van de Mann-Whitney test, deze test werkt via rangschikking van de waarden in opklimmende volgorde, hebben outliers een kleiner effect op de resultaten. Voorts is de gekozen proxy 'standaardafwijking in de winst' niet optimaal, want het betreft een absolute maatstaf. De resultaten kunnen vertekend zijn, doordat de bedrijfsgrootte varieert.

Bedrijven waar minstens 1 vrouwelijke bedrijfsleider aanwezig is, worden vaak in duo of door een team geleid. In deze teams zijn ook mannen vertegenwoordigd. Bijgevolg, kunnen de resultaten vertekend zijn, omdat de proxy de invloed van de mannelijke bedrijfsleiders niet kan uitzuiveren. Hieruit volgt dat het kleine verschil mogelijk te wijten is aan de aanwezigheid van mannen in beide groepen bedrijven.

Opgesomde beperkingen doen niets af aan het feit dat het een goede proxy is. Vollediger was geweest bijkomende vragen te stellen betreffende de risicoperceptie van de bedrijfsleider.

Een andere verklaring leiden we af uit een recent Belgisch onderzoek naar vrouwelijke ondernemers en de financiering van hun onderneming. Deze studie wijst uit dat er verschillen zijn tussen vrouwelijke ondernemers onderling. Er worden 3 typen vrouwen onderscheiden. Ten eerste, de laaggeschoolde vrouwen die een onderneming starten om te overleven. Ten tweede, zij die werken in een familiebedrijf en ten slotte, zij die hogere studies hebben genoten en hoge doelen vooropstellen. Deze laatste categorie van vrouwen blijkt risicominder te zijn.

Eerdere bevindingen geven aan dat de door ons gevonden resultaten niet abnormaal hoeven te zijn. Een mogelijke verklaring is dat enkel zeer gedreven vrouwen hebben deelgenomen aan ons onderzoek. Een meerderheid van de vrouwen in de steekproef geeft aan minimum hoger onderwijs te hebben genoten.

We toetsen onze resultaten ook met een eerdere studie, waarbij de reward-to-variability ratio werd gehanteerd. De Reward-to-variability ratio is de verhouding van de gemiddelde winst over de gemiddelde variabiliteit voor 3 jaren voor elk bedrijf. Een hogere ratio wijst op betere prestaties. Het is een controlevariabele, omdat de ratio de bedrijfsprestaties geeft, uitgezuiverd voor risico.

De auteurs verwachten geen significant verschil in de Reward-to-variability ratio. Zij veronderstellen dat vrouwen meer risicoavers zijn dan mannen. Bijgevolg zijn vrouwen in minder risicovolle sectoren aanwezig en ondernemen zij minder risicovolle strategieën. Uit het Capital

Asset Pricing Model vloeit voort dat minder risicovolle investeringen leiden tot lagere winst en ook lagere variabiliteit. Het empirisch onderzoek van eerdergenoemde auteurs bevestigt hun veronderstelling.

Onze resultaten sluiten hierbij aan, namelijk dat er geen significant verschil is. Daarentegen halen bedrijven geleid door vrouwen gemiddeld een hogere winst en een hogere variabiliteit in de winst dan bedrijven geleid door mannen.

Diezelfde auteurs gebruikten eveneens de proxy; de standaardafwijking in de winst. Deze factor kan het verschil in bedrijfsprestaties echter niet verklaren.

We besluiten dat een uitgebreider onderzoek naar risicoaversie vereist is om met zekerheid te kunnen stellen dat er geen verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Bijkomend dient toekomstig onderzoek in overweging te nemen dat de verschillen binnen eenzelfde sekse kunnen bestaan en er bijgevolg geen correcte uitspraak kan gedaan worden voor de gehele groep.

6.4 Tijd besteed aan het gezin

De vierde factor in het conceptueel model is de combinatie van werk en gezin. We veronderstellen dat de verdeling van de aandacht over verschillende taken een negatief effect heeft op de prestaties van een persoon. Vermits vrouwen een job hebben en de hoofdverantwoordelijke zijn binnen het gezin, verwachten we dat vrouwen meer tijdsdruk en stress ervaren, waardoor ze minder goed presteren. Daartoe hebben we het aantal uren besteed aan het werk, de kinderen en het huishouden opgenomen in onze enquête. We herhalen kort de belangrijkste bevindingen uit ons onderzoek, alvorens te vergelijken met andere studies.

Gemiddeld hebben zowel mannelijke als vrouwelijke managers 2 kinderen. Verder blijken meer vrouwen (33%) dan mannen (18,2%) kinderloos te zijn. Deze cijfers worden bevestigd door recent onderzoek. Tevens zijn er meer vrouwelijke managers single (McKinsey & Company, 2008).

Vrouwen besteden gemiddeld per dag 1,5 uur meer zorg aan de kinderen dan mannen (zie bijlage 6.1). In het weekend zijn de verschillen tussen mannen en vrouwen kleiner. Nochtans besteden vrouwen in het weekend minimaal 8 uur aan de kinderen, terwijl slechts de helft van de mannen 8 uur of meer aan de kinderen besteedt in het weekend.

Een vergelijking met het tijdsbudgetonderzoek TOR⁶

Een vergelijkende studie over de tijdsbesteding van de Vlaming werd in 2004 gedaan door de onderzoeksgroep TOR. De steekproef wijkt af van onze steekproef, daar het gaat over voltijds werkende personen voor het Vlaams Gewest. We nemen aan dat er geen grote verschillen in tijdsbesteding zijn voor voltijds werkende burgers in Limburg en Vlaanderen.

⁶ TOR= Tempus Omnia Revelat of Onderzoeksgroep voor de studie van tijd, cultuur en samenleving

Verder is de leeftijd van de respondenten met het tijdsbudgetonderzoek van de VUB verschillend. De populatie bestaat uit 18-75 jarigen (Glorieux, Minnen, & Vandeweyer, 2005). De respondenten in ons onderzoek hebben vaak hoger onderwijs genoten, waardoor zij vanaf 22 jaar op de arbeidsmarkt zijn gekomen. In deze vergelijking baseren wij ons op voltijds werkende personen naar geslacht, bijgevolg zal de lichte afwijking in leeftijd weinig invloed hebben.

We verwachten dat de respondenten in onze steekproef gemiddeld langer zullen werken, daar een manager gemiddeld langer werkt dan een doorsnee voltijds werkende Vlaming. Een vergelijking tussen onderstaande tabellen leert ons dat managers 17 uur langer werken dan de gemiddelde voltijds werkende Vlaming. Vervolgens vergelijken we de resultaten met de arbeidsduur bij ondernemers. Hieruit blijkt dat 51,8% van de vrouwelijke ondernemers minimum 50 uur per week werkt (Cornet, Constantinidis, & Asendel, 2003).

Tabel 6.1: Tijdsbesteding in uren per week voor voltijds werkende personen voor het Vlaams Gewest

	Loonarbeid	Huishoudelijke arbeid	Kinderzorg en opvoeding⁷	Totale werklust
Voltijds werkende vrouwen	35u16	17u31	3u19	56u06
Voltijds werkende mannen	39u29	11u16	1u57	52u42

Bron: Glorieux, Minnen, & Vandeweyer, 2005: p.5

⁷ Opmerking: Het aantal uren besteed aan de kinderen is laag, omdat de hele bevolking werd opgenomen en niet alleen zij die effectief kinderen hebben. In tabel 6.2, de gegevens uit het eigen onderzoek, hebben we wel een opdeling gemaakt tussen kinderen of geen kinderen.

Tabel 6.2: Tijdsbesteding bedrijfsleiders in uren per week⁸

	Loonarbeid	Huishoudelijke arbeid	Kinderzorg en opvoeding	Totale werklust	Betaalde huishoudhulp
Voltijds werkende vrouwen met kinderen	59u30	13u45	24u30	97u45	6u00
Voltijds werkende mannen met kinderen	62u00	10u40	14u00	86u40	4u30
Voltijds werkende vrouwen zonder kinderen⁹	58u30	10u40	-	69u10	3u00
Voltijds werkende mannen zonder kinderen	69u00	11u10	-	80u10	2u00

Bron: Eigen verwerking

Voorts ervaren vrouwen met kinderen een hogere totale werklust per week dan mannen. Het verschil in onze steekproef bedraagt 11 uren (zie tabel 6.2). Het verschil ligt een stuk hoger dan bij de gemiddelde Vlaming. De tijd die besteed wordt aan de kinderen gaat ten koste van andere activiteiten, onder meer sociale participatie, slapen, cursussen volgen en vrije tijd (Glorieux, et al., 2005). Meer tijd spenderen aan de kinderen is de voornaamste reden waarom vrouwen hun loopbaan onderbreken (McKinsey, 2008). Deze bevindingen ondersteunen ons theoretisch model omtrent het feit dat vrouwen een hogere tijdsdruk ervaren dan mannen.

Bedrijfsleiders met kinderen doen vaker een beroep op een huishoudhulp dan hun kinderloze collega's. Werkende vrouwen met kinderen doen gemiddeld 6 uren per week een beroep op een

⁸ De cijfers zijn gebaseerd op de steekproef. De steekproef bestaat uit 54 mannen en 6 vrouwen met kinderen en 12 mannen en 4 vrouwen zonder kinderen. Voltijds werken betekent meer dan 7 uur per dag werken.

huishoudhulp, dit is meer dan hun andere collega's. Deze bevindingen worden bevestigd door recent onderzoek van Wallace en Young (2008).

Een vergelijking met onderzoek naar de invloed van kinderen op de productiviteit van de ouders (Wallace & Young, 2008)

Eerdergenoemde auteurs onderzochten de productiviteit van werkende ouders. Zij baseerden zich op gegevens van een enquête bij advocaten. In volgende tabel worden de voor ons belangrijkste resultaten weergegeven.

Tabel 6.3: Aantal uren besteed aan het werk en familiale verantwoordelijkheden in uren per dag

	Moeders	Geen moeders	Vaders	Geen vaders
Productiviteit¹⁰	1387.27u	1597.03u	1541.35u	1491.33u
Familiale verantwoordelijkheden¹¹				
Tijd besteed aan het huishouden	2.31u	1.41u	1.31u	1.22u
Tijd besteed aan de kinderen	3.29u	-	1.85u	-
Betaalde huishoudhulp (bijna wekelijks)	66%	35%	51%	37%

Bron: Wallace & Young, 2008; p.115

Er blijkt een verschil te zijn in productiviteit tussen moeders en niet-moeders. Vrouwen zonder kinderen presteren meer uren dan vrouwen met kinderen. Zij presteren zelfs meer uren dan mannen. Bij mannen zien we een tegengesteld patroon. Mannen met kinderen werken vaak langer dan hun kinderloze collega's om de noden van het gezin financieel te ondersteunen. Een groter gezin brengt hogere kosten mee voor voeding, kleding, school,...(Wallace & Young, 2008). Verder besteden vrouwen met kinderen meer tijd aan het huishouden dan hun kinderloze collega's. Er is nauwelijks een verschil tussen mannen met kinderen en zonder kinderen voor de tijd besteed in het huishouden. Moeders spenderen anderhalve keer zoveel tijd aan de kinderen per werkdag, dan vaders.

Kinderloze advocaten doen minder vaak een beroep op een betaalde poetsvrouw dan advocaten met kinderen er is weinig verschil tussen mannen en vrouwen binnen de groep van ouders of niet-ouders (Wallace & Young, 2008). Vrouwen met kinderen trachten hun huishoudwerk te verminderen door huishoudelijke taken uit te besteden, onder meer aan een poetsvrouw, klusjesman, of door een beroep te doen op een strijkatelier en afhaaleten (Wallace & Young, 2008).

¹⁰ Productiviteit: aantal uren op jaarbasis.

¹¹ Familiale verantwoordelijkheden: aantal uren op een werkdag

De door ons gevonden resultaten stemmen niet volledig overeen met eerdergenoemd onderzoek. Afwijkend van bovenvermeld onderzoek werken vrouwelijke bedrijfsleiders zonder kinderen minder uren dan vrouwelijke bedrijfsleiders met kinderen. Het verschil is echter klein en de resultaten kunnen vertekend zijn door de beperkte omvang van de steekproef. Mannelijke bedrijfsleiders zonder kinderen werken meer uren dan mannelijke bedrijfsleiders met kinderen. Eerder onderzoek concludeerde dat mannen met kinderen vaak langer werken, alhoewel de verschillen relatief klein zijn (zie tabel 6.2 en 6.3). Overeenkomstig met onderzoek van Wallace en Young (2008) doen bedrijfsleiders met kinderen vaker een beroep op een betaalde huishoudhulp dan hun kinderloze collega's.

Een vergelijking met het tijdsbestedingonderzoek door Vlerick Management School

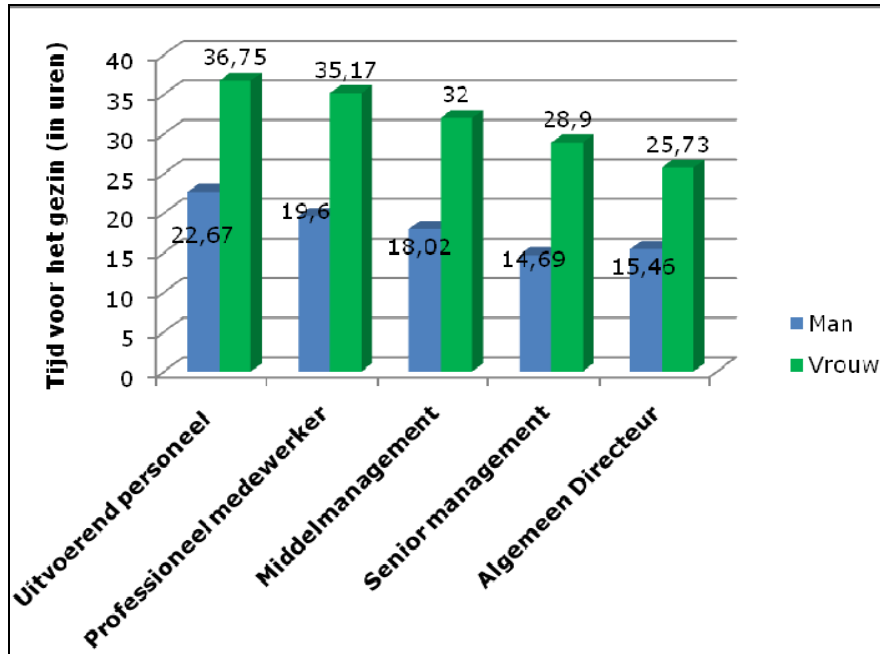
Vervolgens vergelijken we de tijd besteed aan het gezin voor bedrijfsleiders. In 1999 deed Vacature en Vlerick Management School een onderzoek naar de tijdsverdeling van de Vlaming.

Hoe hoger het niveau, hoe langer er gewerkt wordt. Tevens werken vrouwen minder uren dan mannen op alle niveaus. In het seniormanagement werken mannen gemiddeld 55 uren per week en vrouwen 52 uren per week, op het niveau van de algemeen directeur werken mannen gemiddeld 59 uren per week en vrouwen gemiddeld 55 uren per week (Buelens, Vandamme, & Poelmans, 1999).

Uit figuur 6.1 blijkt dat van alle jobfuncties de bedrijfsleiders de minste tijd besteden aan het gezin. Bovendien is er een onderscheid tussen mannen en vrouwen. Vrouwelijke bedrijfsleiders spenderen gemiddeld 25,73 uren aan het gezin, mannelijke bedrijfsleiders spenderen slechts 15,46 uren aan het gezin. Hieruit blijkt dat vrouwen trachten een evenwicht te vinden tussen werk en gezin.

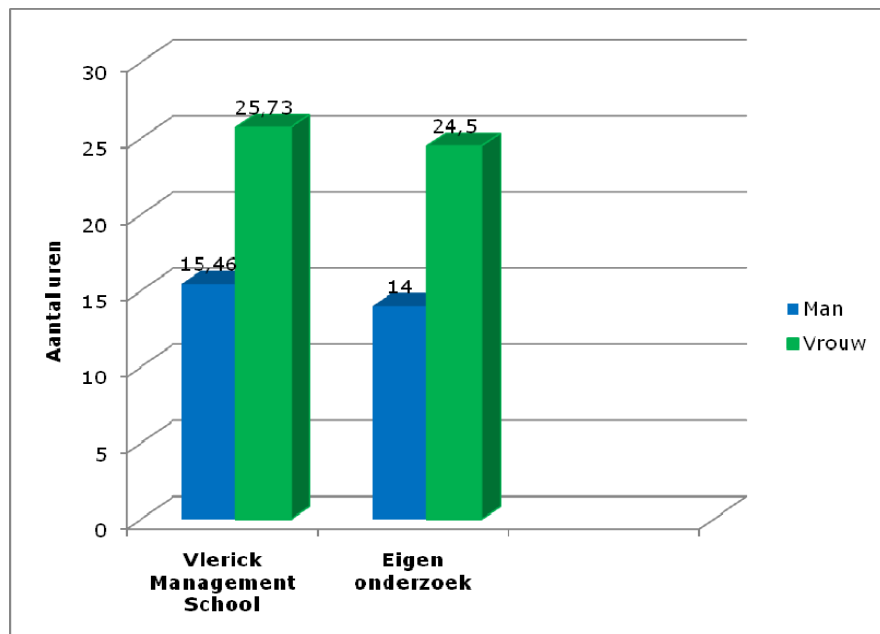
Voorts hebben kinderen een effect op het aantal uren door de ouders gepresteerd op het werk. Mannen met kinderen werken gemiddeld langer dan mannen zonder kinderen. Het effect is bij vrouwen omgekeerd: zij werken minder uren als ze kinderen hebben (Buelens, Vandamme, & Poelmans, 1999). Deze bevindingen bevestigen vorig onderzoek.

Figuur 6.1: Tijd voor het gezin per week (in uren)



Bron: Buelens, Vandamme, & Poelmans, 1999: <http://www.vacature.com/art583>

Figuur 6.2: Tijd besteed aan het gezin per week (in uren)

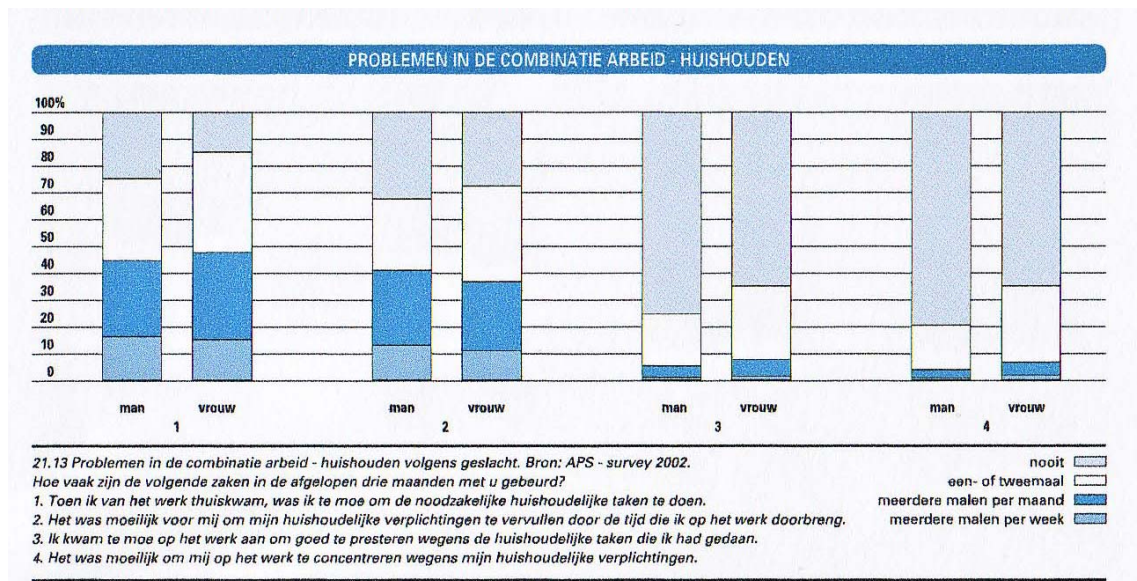


Bron: Eigen verwerking

De resultaten uit ons empirisch onderzoek zijn gelijklopend met eerder omschreven onderzoek. Uit figuur 6.2 blijkt dat mannen gemiddeld 14 uren per week vrijmaken voor het gezin en vrouwen gemiddeld 24,5 uren.

Tot slot bespreken we een onderzoek omtrent de combinatie arbeid-huishouden. De resultaten worden weergegeven in de onderstaande figuur.

Figuur 6.3: Problemen in de combinatie arbeid-huishouden



Bron: Kenniscentrum Statistiek Vlaanderen, 2002: p.372

Vrouwen hebben meerdere malen per maand het gevoel dat zij te moe zijn van het werk om de noodzakelijke huishoudelijke taken te doen. Zij scoren op deze vraag hoger dan de mannen. Nochtans scoren mannen lichtjes hoger dan vrouwen voor meerdere malen per week. We veronderstellen op basis van andere cijfers uit het onderzoek dat vrouwen vaker deeltijds werken en bijgevolg minder moe zijn. Voorts geven vrouwen aan vaker moeilijkheden te ondervinden om huishoudelijke verplichtingen te vervullen door de tijd besteed aan het werk dan mannen. Het verschil is echter klein.

Vervolgens bekijken we hoe de respondenten de invloed van het gezin op het werk ervaren (zie figuur 6.3). Vrouwen (35%) komen vaker moe op het werk aan dan mannen (25%). Verder zeggen 65% van de vrouwen nooit concentratieproblemen te hebben, tegen 76% van de mannen.

We kunnen besluiten dat zowel mannelijke als vrouwelijke bedrijfsleiders een zware dagtaak hebben. De gemiddelde totale werklast voor bedrijfsleiders bedraagt 84,43¹² uren per week. Doordat vrouwen de hoofdverantwoordelijke zijn voor het huishouden en de kinderen is de totale werklast hoger dan voor mannen. Ons baserend op Chell en Baines (1998) stellen we dat vrouwen minder kwalitatieve tijd spenderen in het bedrijf, hetgeen bijgevolg een negatieve invloed heeft op de prestaties van de onderneming. Alhoewel het verschil in concentratieproblemen bij mannen en vrouwen niet sterk verschilt. Mannelijke bedrijfsleiders zonder kinderen werken gemiddeld 7 uren per week meer dan bedrijfsleiders met kinderen. Bij vrouwen is het verschil relatief klein, vrouwelijke bedrijfsleiders met kinderen werken gemiddeld 1 uur meer per week dan zonder kinderen. Verder maken bedrijfsleiders weinig tijd vrij voor het gezin. Desondanks besteden vrouwelijke bedrijfsleiders meer tijd aan het gezin, dan mannelijke bedrijfsleiders. Vrouwen moeten zichzelf meer bewijzen dan mannen om succesvol te zijn. Tevens zijn vrouwelijke managers vaker kinderloos dan mannen in dezelfde functie.

¹² Berekend op basis van tabel 6.2 $((97,75*6+86,66*54+69,16*12+80,16*4)/76)$

Hoofdstuk 7: Bespreking van het kwalitatief onderzoek

7.0 Inleiding

Wetenschappelijk onderzoek kan gevoerd worden via verscheidene methoden. Elke methode om data of informatie te verzamelen heeft voor- en nadelen. Eerder werden data verzameld via enquêtering. Deze manier van wetenschappelijk onderzoek laat toe de resultaten te veralgemenen voor de populatie, ook wel "statistical generalization" genoemd. Een andere manier om de probleemstelling te benaderen is met behulp van case studies. Deze case studies maken het mogelijk om het probleem binnen een context te plaatsen en verbanden te leggen die niet in de literatuur voorkomen. Er is sprake van "analytic generalization" (Yin, 2003).

7.1 Case study

7.1.0 Inleiding

Opdat de interpretatie van de interviews in de juiste context zou gebeuren, volgt eerst een bespreking van elke bedrijfsleid(st)er. De geïnterviewden kregen allen een fictieve naam toegewezen, omwille van de privacy. Verder behandelen we per factor (human capital, netwerking, risico en tijd besteed aan het gezin) de visies van de bedrijfsleiders en welke factoren volgens hen een invloed hebben op de bedrijfsprestaties. Ten slotte lichten ze hun visie toe op het feit dat de raad van bestuur en het management een mannenwereld is en welke de invloed zou zijn van een grotere participatie van vrouwen.

7.1.1 Voorstellen van de geïnterviewden

- **Mevrouw Yzermans**

Mevrouw Yzermans leidt samen met haar echtgenoot een metaalverwerkend bedrijf. Het bedrijf is gespecialiseerd in draai- en freeswerk, voornamelijk voor de automobiel- en motosector. Zij is van opleiding regentes en doceerde ondermeer economie. Ze heeft 25 jaar in het onderwijs gewerkt, waarvan de laatste 10 jaar parttime. De andere dagen werkte ze mee in het bedrijf. Mevrouw Yzermans neemt de boekhouding voor haar rekening en helpt haar man met andere taken. Haar man neemt de technische leiding voor zijn rekening. De groei van het bedrijf vereiste een grotere ondersteuning op managementvlak. Enkele malen werd getracht iemand aan te werven, maar de kandidaat-werknemers waren niet vertrouwd met de diversiteit van taken eigen aan een KMO. Bijgevolg heeft mevrouw Yzermans beslist fulltime in de zaak te gaan werken. Meneer en mevrouw Yzermans leiden samen een bedrijf met 17 werknemers.

- **Mevrouw De Groen**

Mevrouw De Groen staat samen met haar broer aan het hoofd van de groep De Groen, waar een 85-tal werknemers tewerkgesteld is. Oorspronkelijk hebben de ouders het transportbedrijf opgericht. Nu ze met pensioen zijn, steken ze regelmatig een handje toe in de onderneming. De groep De Groen bestaat uit 3 bedrijven: het transportbedrijf in kleine en grote afvalcontainers en het recyclagebedrijf. De oprichting van het recyclagebedrijf speelt in op de toenemende wetten en regels betreffende ecologie en milieu.

Het managementteam bestaat grotendeels uit mannen, maar de uiteindelijke beslissingen worden steeds genomen door mevrouw De Groen en haar broer. Mevrouw De Groen neemt de administratie, de publiciteit en de personeelszaken en alles in verband hiermee voor haar rekening. Haar broer is verantwoordelijk voor de aankopen, prijsoffertes en het beheer van de klanten. De verdeling van de taken gebeurde op basis van interesse en is gegroeid door de jaren heen.

- **Meneer Schildermans**

Meneer Schildermans is sinds 2004 general manager van verfbedrijf Schildermans te België. Het bedrijf is ontstaan uit een fusie van de verfafdeling van 2 bedrijven. In 2003 werd het bedrijf verkocht aan een investeringsmaatschappij. Het betrof 4 grote bedrijven in België. Al deze bedrijven werden omgevormd tot 1 groot bedrijf. Het bedrijf kreeg een volledig nieuwe structuur. Het personeel werd behouden, maar de functies werden aangepast. Er werd geïnvesteerd in een nieuw informaticasysteem en het eigen transport werd uitgebreid.

Verfbedrijf Schildermans zit als verfproducent op de markt, maar maakt in België geen verfproducten. Het bedrijf verkoopt 2 merken van verf; een verf gericht op de markt van de professionele verver en een verf gericht op de markt van de doe-het-zelf verver.

Het bedrijf bestaat uit afdelingen die allemaal sales en support gerelateerd zijn. Er zijn 54 vertegenwoordigers, 17 servicecenters, 33 partner grossiers en administratief personeel. De servicecenters zijn exclusief toegankelijk voor de schilder. In deze winkels verkopen zij verf en alles wat verf gerelateerd is (borstels, rollen, toebehoren).

Het bedrijf werkt met duale distributie. Servicecenter en partner grossier liggen op een paar kilometer van elkaar. Sommige klanten zweren bij een grossier, andere bij servicewinkels. Door samen te werken, kunnen ze het grootste marktaandeel verwerven.

Meneer Schildermans is afgevaardigd bestuurder en algemeen directeur voor België. Hij wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit 6 medewerkers. Tot het team behoren 2 verkoopdirecteurs, 1 financieel directeur, 1 personeelsdirecteur en 1 communicatieverantwoordelijke. Het volledige managementteam bestaat uit mannen, maar zijn rechterhand, die verantwoordelijk is voor de communicatie binnen het bedrijf, is een vrouw.

- **Meneer Wieltjens**

Transportbedrijf Wieltjens werd in 1930 opgericht door Jef Wieltjens. Later namen de 3 zonen het bedrijf over. Momenteel is de derde generatie werkzaam in het bedrijf en wordt de dagelijkse leiding waargenomen door Jan Wieltjens. Naast het vervoersbedrijf werd ook een zusterbedrijf opgericht gespecialiseerd in grondwerken. Het bedrijf breidde zijn diensten uit naar intermodaal transport van tank-en bulkcontainers. Ze richten zich voornamelijk tot de nichemarkt van de bulkstoffen voor de industrie. Bulkstoffen zijn goederen die onverpakt vervoerd worden, zoals grind, pvc-poeders,... Het bedrijf telt momenteel 50 vrachtwagens en 70 werknemers zijn er tewerkgesteld. Uiteindelijk evolueerde Wieltjens tot een internationaal georiënteerde onderneming voor wegtransport.

Vorig jaar heeft meneer Wieltjens een joint venture opgericht met een transportbedrijf uit Antwerpen. Het transportbedrijf richt zich voornamelijk op maritiem vervoer en 18 vrachtwagens worden door Wieltjens Transport ter beschikking gesteld. Twee redenen liggen aan de basis voor de oprichting van de joint venture. Enerzijds is er de positieve invloed op het aankoopbeleid en krijgen ze meer kortingen door de schaalvergroting. Anderzijds beschouwt meneer Wieltjens dit als een nieuwe persoonlijke uitdaging. Hij wordt geconfronteerd met een andere bedrijfsstructuur en manier van werken. De twee bedrijven richten zich op een andere markt.

7.1.2 Bespreken van case-studies

In deze subparagraaf bespreken we de belangrijkste bevindingen uit de case-studies. We bespreken achtereenvolgens volgende thema's:

- Human capital
- Netwerken
- Risico
- Tijd besteed aan het gezin

Human capital

Mevrouw Yzermans heeft een lerarenopleiding genoten. Mocht haar man geen eigen zaak gestart hebben, was zij blijven werken in het onderwijs. Ze heeft ervaring in boekhouden, dit vak doceerde ze ook op school. Ze heeft echter geen ervaring in leidinggeven. Zij stelt dat je dit na verloop van tijd leert. Meneer Yzermans, haar man, had al meer ervaring in het ondernemen, omdat hij al eerder een zaak had geleid. Nochtans had meneer Yzermans bij de oprichting van de huidige onderneming slechts een beperkte ervaring op technisch vlak.

Mevrouw Yzermans heeft 2 bijkomende opleidingen gevolgd. Het ERP systeem, dit is een software programma dat alle stappen in het productieproces beheert, van bestelling tot facturatie en een

opleiding betreffende een boekhoudkundig softwarepakket. Mevrouw Yzermans merkt op dat bijkomende opleidingen volgen niet zo evident was, omdat ze ook parttime in het onderwijs stond en de kinderen nog niet zelfstandig waren. In de nabije toekomst wil ze graag een technische opleiding volgen. De cursussen helpen haar efficiënter de bedrijfsprocessen te beheren.

Mevrouw De Groen heeft de opleiding TEW genoten en heeft zich gespecialiseerd in accountancy-fiscaliteit. Haar keuze voor een economische opleiding is het logisch gevolg van het feit dat ze in een ondernemersfamilie is opgegroeid. Op zeer jonge leeftijd wist ze al dat ze later in het bedrijf van haar ouders zou gaan werken.

Verder volgt ze soms een opleiding van 1 dag. Bijvoorbeeld een opleiding georganiseerd door Voka, hoe omgaan met slechte betalings?, hoe sociale verkiezingen organiseren?, hoe omgaan met de nieuwe verpakkingwet? Deze laatste cursus is noodzakelijk om dossiers voor te bereiden.

Mevrouw De Groen heeft er bewust voor gekozen om eerst in een andere onderneming te gaan werken. De belangrijkste reden was om te ervaren hoe het er in een andere onderneming aan toe gaat. Ze kreeg de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie. Een hogere functie betekende gaan werken in Terneuzen of Brussel. Zij heeft echter geen gebruik gemaakt van deze kans, omdat ze toen volleybal speelde op een hoog niveau. Ze had geen angst om haar baan te verliezen, want ze kon steeds in het familiebedrijf terecht. De belangrijkste ervaring uit haar vorige baan is de structuur en de manier waarop wordt gecommuniceerd binnen een bedrijf. Zo heeft zij er binnen de huidige onderneming voor gezorgd dat er een betere communicatie is tussen de hogere en lagere afdelingen. Werknemers kunnen problemen en andere zienswijzen bespreken. Voorts heeft ze een functioneringsgesprek ingevoerd.

Meneer Schildermans heeft een ingenieursdiploma. Hij ontdekte dat hij commercieel talent had en solliciteerde voor dergelijke functies in technische sectoren. Door de jaren groeide hij in deze commerciële functies. In zijn vorige job heeft hij een nieuwe afdeling opgestart en na 4 jaar beschikte hij over een team van 13 mensen. Het succes van deze uitdaging is te danken aan hard werken en aan de idee dat het voor zijn eigen portefeuille was. In zijn vorige job is meneer Schildermans door een headhunter benaderd.

Aanleiding hiervoor is het oplossen van een belangrijk informaticaprobleem. Dit behoorde niet tot zijn job, maar geraakte alzo bekend bij de bedrijfsleiding.

Hij geraakt steeds meer overtuigd van het belang van coachen en begeleiden van het personeel en management. De ervaring die hij in zijn vorig beroep heeft opgedaan, tracht hij in zijn huidige job te gebruiken en te verbeteren. "Na tien jaar zie je dat regio's die continu opleidingen volgen en zich verbeteren mijlenver vooruit zijn op regio's waar dit niet gebeurt" stelt meneer Schildermans. Hij is echter niet overtuigd van de meerwaarde van dure seminars en cursussen, waar prominenten komen spreken. De opleidingen zijn te gestandaardiseerd. Hij spendeert liever geld

aan een specifieke opleiding toegepast op het eigen personeel. Bijkomend leert hij uit netwerking door ervaring uit te wisselen met andere bedrijfsleiders.

Meneer Wieltjens heeft de opleiding Handelsingenieur in de beleidsinformatica gevolgd. Tijdens zijn studies heeft meneer Wieltjens een extra opleiding gevolgd om vakbekwaamheid op te doen als transporteur. Hij is onmiddellijk na zijn studies in het familiebedrijf beginnen te werken. Hij omschrijft dat zijn integratie in het bedrijf natuurlijk verlopen is. Hij is begonnen met de boekhouding, omdat daar op dat ogenblik nood was aan iemand. Vervolgens heeft hij andere taken binnen het bedrijf op zich genomen, onder meer de facturatie, het personeelsbeleid en hij is ook chauffeur geweest. Het uitvoeren van deze taken heeft hem tevens een beter inzicht in het bedrijf gegeven.

Na zijn studies vond meneer Wieltjens dat hij onvoldoende kennis had van de transportsector. Meneer Wieltjens neemt regelmatig deel aan seminaries. Bijvoorbeeld het PLATO Plus project van Voka. Het is een project voor ondernemers om ervaringen uit te wisselen met collega-ondernemers over een specifieke taak binnen het bedrijf. Hij heeft deelgenomen aan een seminarie over managementtaken in het bedrijf, gevolgd door een personeelsgericht traject en familiale opvolging.

Voorts is hij lid van VIL, het Vlaams Instituut voor de Logistiek, een overkoepelend orgaan voor de Vlaamse vervoerssector. Hij neemt ook deel aan seminaries die door andere organisaties worden gegeven.

Beide vrouwen hadden geen tot weinig ervaring in het leidinggeven ze vooraleer bedrijfsleider werden. Dit is het gevolg van het feit dat ze binnen familiebedrijven direct een belangrijke functie opnemen. Ook meneer Wieltjens heeft geen eerdere ervaring in leidinggeven. Vanuit de literatuur verwachten we dat vrouwelijke bedrijfsleiders minder ervaring hebben in delegeren. Voorts leiden we af dat vrouwen meer administratieve en personeelgerelateerde taken voor hun rekening nemen en de technische leiding overlaten aan andere familieleden. Dit is een bevestiging van eerdere onderzoeken. De mannelijke bedrijfsleiders nemen regelmatig deel aan seminaries of evaluaties binnen de eigen onderneming. Door het oplossen van een belangrijk probleem in de onderneming heeft meneer Schildermans naam verworven bij de bedrijfsleiding. Dit is een bevestiging van wat we veronderstelden in de theorie dat het uitvoeren van belangrijke taken binnen de onderneming, werknemers zichtbaar maakt. Hierdoor creëren ze vaak nieuwe kansen.

Netwerken

Mevrouw Yzermans participeert niet in netwerken. Zij ziet het belang er niet van in en heeft ook geen tijd. Haar man is lid van een plaatselijke vereniging voor de industrie.

Groep De Groen is lid van 3 sectororganisaties, maar mevrouw De Groen is nergens lid in persoonlijke naam. Groep De Groen is lid van Febim, organisatie van recyclagebedrijven en operators die met afval werken. Verder zijn ze lid van Febetra, de federatie voor de transportbedrijven en van Voka.

Voor de functie die mevrouw De Groen uitoefent binnen de onderneming is er geen aanleiding om een beroep te doen op contacten. Nochtans zou ze graag actief zijn in meerdere verenigingen, maar omwille van de gezinssituatie is dit de eerste jaren niet mogelijk. Netwerkvergaderingen hebben vaak plaats in de namiddag of 's avonds, op het ogenblik dat de kinderen haar aandacht opeisen. Zij moet er ook voor zorgen dat de kinderen op tijd van school gehaald worden en hun schoolwerk maken. De kinderen zijn op dit moment voor haar belangrijker en binnen een aantal jaren, als de kinderen zelfstandig zijn, zal ze meer tijd spenderen aan het bedrijf.

Op de vraag wie dan wel deze taken behartigt, klinkt het als volgt: "Het is vooral mijn vader die in netwerken actief is. Omdat mijn broer en ik veel belang aan ons gezin hechten, proberen wij dat gedeelte te beperken". Haar broer neemt de marketing voor zijn rekening, met als gevolg dat hij wel eens uitgenodigd wordt op voetbalwedstrijden of andere evenementen. Daar legt hij contacten met andere bedrijven. Deze contacten hebben al voordelen opgeleverd. Zo bijvoorbeeld krijgen ze advies betreffende de wetgeving i.v.m. het aanvragen van subsidies. Verder hebben ze een netwerk van afnemers uitgebouwd door het leggen van contacten. Deze relaties ontstaan niet enkel binnen verenigingen, maar ook via informele bijeenkomsten, aldus mevrouw De Groen.

Meneer Schildermans zit als bestuurder in de FIB; dit is een overkoepelende organisatie die de belangen van de verfindustrie verdedigt t.o.v. de overheid, VKW, een denktank en hij houdt contact met oud collega's. Hij houdt contact met mensen waarvan hij meent dat ze talent hebben. Voorts werkt hij mee aan het PLATO project van Voka. Dit project biedt KMO-bedrijfsleiders ondersteuning op vlak van bedrijfsmanagement en de kans om ervaringen uit te wisselen. Hij omschrijft netwerken als het onderhouden van contacten die op termijn faciliteiten kunnen bieden en waarmee hij andere mensen op zijn beurt helpt. Onlangs heeft meneer Schildermans op een bijeenkomst een politicus aangesproken over een veelbelovend nieuw verfproduct dat de ziekenhuisbacterie afbreekt. Meneer Schildermans vertelt dat er een beperkt aantal vrouwen tot zijn netwerkcontacten behoren.

Volgens zijn opinie is de stereotiepe vrouw niet geschikt om in een stresserende omgeving jarenlang een carrière uit te bouwen. Hij is ervan overtuigd dat vrouwen tot op een bepaald niveau carrière willen maken, maar ze moeten veel compromissen sluiten. Hij besluit met de volgende woorden: "Ik zie nogal vaak prioriteiten bij vrouwen veranderen als ze huwen en er kinderen komen".

Meneer Wieltjens doet aan netwerking, voornamelijk tijdens seminars. In het begin is het moeilijker, omdat je niemand kent. Op de verscheidene bijeenkomsten ontmoet hij de anderen regelmatig. Er wordt gepraat over koetjes en kalfjes en hiermee wint men veel sneller informatie in. Doordat men elkaar beter kent, is het ook makkelijker om zaken te doen. Het gaat er minder formeel aan toe. Bijvoorbeeld: Transportbedrijf Wieltjens reed in onderaanneming voor bedrijf X. Op een bepaald moment neemt een ander bedrijf deze opdracht over. Vervolgens heeft meneer Wieltjens telefonisch contact opgenomen met het nieuwe bedrijf. Hij kende er niemand en het was moeilijk om hen te overtuigen. Vervolgens heeft meneer Wieltjens contacten gelegd met managers van het bedrijf via netwerken. Mede hierdoor kan Transportbedrijf Wieltjens in opdracht van bedrijf Y het wegtransport blijven verzorgen.

Ook worden er contacten gelegd met potentiële klanten en deelt men ervaringen uit met andere bedrijfsleiders. Deze ervaringen zijn soms leerrijker dan de theoretische uiteenzettingen. Na afloop gaan de cursisten vaak samen iets drinken.

Er zijn gemiddeld 30% vrouwen aanwezig in de netwerken waarin meneer Wieltjens actief is. Hij vindt niet dat er anders met vrouwen wordt omgegaan dan met mannelijke collega's. Voor zijn generatie is het normaal dat er vrouwen in netwerken aanwezig zijn, anders dan vroeger dus. Hij vermoedt dat het in multinationals moeilijker is voor vrouwen, omdat er op topniveau minder vrouwen zijn. Hij merkt op dat bij seminars over bepaalde thema's meer vrouwen aanwezig zijn, bijvoorbeeld over human resources.

De meerderheid van de bedrijfsleiders wijzen erop dat participatie in netwerken voordelen oplevert, onder meer het uitwisselen van ervaringen, het leggen van contacten en het makkelijker zakendoen. De belangrijkste reden waarom vrouwen niet of weinig participeren in netwerken is het gezin. Nochtans blijkt uit het interview met mevrouw De Groen, dat ook mannen het netwerken trachten te beperken opdat er voldoende tijd aan het gezin kan worden besteed. De mening van meneer Schildermans wordt bevestigd door de vrouwelijke geïnterviewden. Zij wijzen er namelijk op dat zij hun gezin, vooral wanneer de kinderen klein zijn, belangrijker vinden. Deze bevindingen komen overeen met de barrières die in de literatuur werden besproken. De mannelijke bedrijfsleiders vinden het normaal dat vrouwen participeren in hun netwerken en gaan niet anders met vrouwen om. Volgens meneer Wieltjens zijn er gemiddeld 30% vrouwen in zijn netwerken aanwezig.

Risico

Investerings in machines zijn het meest risicovol, omwille van de hoge aankoopprijs. Verder meent mevrouw Yzermans dat het ontwikkelen van nieuwe producten niet zo risicovol is als de aankoop van machines, omdat het niet zo veel geld kost. Vermits de onderneming actief is in een specifiek marktsegment, ondervinden ze weinig concurrentie. Meneer en mevrouw Yzermans verschillen in risicoperceptie. Meneer Yzermans vertrouwt op zijn buikgevoel en durft ook wel eens een machine te kopen zonder te overleggen. "Als het aan mij had gelegen, dan stonden hier nog niet de helft van de machines" vertelt mevrouw Yzermans. Ze vertelt dat ze terughoudender is en tracht vooreerst de gevolgen van de investering te overzien. Mevrouw Yzermans besluit dat de combinatie van hun beide visies betreffende risico ideaal is. Haar man durft risico 's te nemen en zij beoordeelt elke investering volgens rationele criteria.

"Stilstaan is achteruitgaan en dus moet je risico's nemen" steekt mevrouw De Groen van wal.

Een succesvolle onderneming is vooruit op de wetgeving, zodat ze zich zo weinig mogelijk moet aanpassen en bijgevolg voor is op de concurrentie.

De oprichting van het recyclagebedrijf, bijvoorbeeld, speelt in op de nieuwe en steeds strengere milieuwetgeving.

De belangrijkste investering is de oprichting van de nieuwe site, waar de recyclage van afval gebeurt. De voorbereidingen hebben 2 jaar geduurd. Vader, broer en een bevriend architect zijn elders gaan kijken. Ze hebben alle goede eigenschappen van andere bedrijven gecombineerd. Op technisch gebied worden de investeringen volledig uitgewerkt door haar vader en broer. Mevrouw De Groen heeft namelijk geen technische kennis en vertrouwt volledig op haar familie. Zij neemt de financiële zijde voor haar rekening en doet sensitiviteitsanalyses. Ze merkt op dat haar broer en vader altijd optimistischer zijn over de resultaten van de investering, terwijl zij de beloftes van de verkopers in vraag durft te stellen. Uiteindelijk nemen mevrouw De Groen en haar broer samen de beslissing om in een project te investeren of niet.

Meneer Schildermans omschrijft risico als een combinatie van buikgevoel en rationeel ondernemen. In het algemeen belang van het bedrijf moet men risico's durven nemen. Het nemen van risico's gebeurt in algemeen overleg. Als medewerkers hem overtuigen een investering niet te doen, doen ze het niet. Hij vindt het belangrijk dat het managementteam inspraak heeft. Als deze mensen niet achter de beslissing staan, wordt het moeilijk om het project tot een goed einde te brengen. Wordt er geen consensus bereikt over het project, dan wordt de beslissing uitgesteld of niet uitgevoerd. De argumenten van medewerkers, die in het verleden bewezen hebben een meerwaarde te zijn voor de onderneming, wegen zwaarder door.

Meneer Wieltjens neemt altijd berekende risico's. Vooraleer een beslissing te nemen gaat meneer Wieltjens bij verscheidene mensen te rade. Hij overlegt voornamelijk met zijn 2 ondergeschikten en toetst bij zijn vader. Verder gaat hij ook te rade bij een externe bevriende manager, die hem

richtlijnen geeft. Het meest recente risico was het afsluiten van de joint venture. Aan deze beslissing is een jaar voorbereiding voorafgegaan. Hij probeert niet wakker te liggen van de risico's die hij neemt.

De beslissing betreffende een risicovol project is steeds gebaseerd op grondige argumenten. Mannen blijken meer te vertrouwen op hun buikgevoel en zijn over het algemeen optimistischer dan vrouwen. De bevindingen suggereren dat vrouwen meer neigen naar rationele beslissingen. Deze bevindingen suggereren dat mannen minder risicoavers zijn dan vrouwen.

Tijd besteed aan het gezin

Toen de kinderen klein waren, werkte mevrouw Yzermans parttime in het onderwijs en parttime in de zaak. De keuze om in het onderwijs te blijven was een bewuste keuze zowel naar gezin toe als de zekerheid over een inkomen.

Mevrouw Yzermans maakte 's morgens de kinderen wakker en smeerde hun boterhammen. Haar man bracht de kinderen naar school, omdat zij eerder naar haar werk moest. Om 4 uur stopte ze met werken om de kinderen af te halen aan de school. Vervolgens maakte ze eten en deed de afwas. Nadien werkte mevrouw Yzermans thuis verder. In de weekends werkte ze vooral 's voormiddags, omdat de kinderen dan sliepen.

Momenteel studeren haar beide dochters in het hoger onderwijs en hebben ze een eigen kot. Mevrouw Yzermans begint 's morgens om 8 uur te werken en vertrekt om 17.30 uur naar huis om eten te maken, waarna ze opruimt. Vervolgens werkt ze thuis verder aan de pc of gaat ze terug naar het bedrijf. In het weekend wast en strijkt ze de kleren van haar dochters en bereidt ze eten voor op kot. Verder neemt zij alle huishoudtaken voor haar rekening, behalve poetsen. Voor het poetswerk is er de poetsvrouw.

Mevrouw Yzermans stelt dat de combinatie van gezin en werk zwaar is, vooral met jonge kinderen. Ze tracht beide te combineren door hard te werken en goed te plannen. Bijgevolg blijft er geen tijd meer over voor hobby's. Het is vooral moeilijk om op vaste tijdstippen ergens aanwezig te zijn, waardoor een hobby niet lukt. Om zich te ontspannen spreekt mevrouw Yzermans regelmatig af met enkele vriendinnen.

In het motorcrossseizoen trachten meneer en mevrouw Yzermans hun werk en hobby te combineren. Zij behoren tot een Frans team voor de motorcross FX1 en met de mobilhome volgen zij alle grote crossevenementen.

Mevrouw Yzermans wil het gezin liever niet omschrijven als een belemmering voor haar inzet in het bedrijf, maar ziet de huishoudelijke taken als onvermijdelijk. Het is steeds haar man of zichzelf die dan gedurende een bepaald aantal uren niet in het bedrijf kan werken. Bovendien wordt het huishoudwerk verlicht door de poetsvrouw.

Mevrouw De Groen is gescheiden en zorgt alleen voor de kinderen. De kinderen zijn 8 en 14 jaar. Ze woont boven het bedrijf. Om zeven uur opent ze de poort van het bedrijf, om halfacht gaat ze terug naar haar woning. De oudste zoon gaat met de fiets naar school, tenzij het regent. De jongste zoon maakt ze wakker om acht uur, want om halfnegen moet hij op school zijn. Als zij niet in de mogelijkheid is om de kinderen te brengen of te halen, dan neemt de grootvader die taak voor zich. Om kwart over drie is de school uit en haalt ze de jongste zoon. Vervolgens bereidt ze een vieruurtje en legt ze zijn huiswerk klaar. Ze prijst zich gelukkig dat haar kinderen zelfstandig zijn en goed leren, anders moest ze er constant mee bezig zijn. Vervolgens begint mevrouw De Groen terug te werken tot halfzeven.

Rond halfzeven begint ze het eten te bereiden, daarna verbetert ze het huiswerk en doen moeder en kinderen samen nog een activiteit, bijvoorbeeld tv-kijken of een gezelschapsspel spelen. De jongste zoon gaat om halfnegen naar bed. Als het druk is op het bedrijf, moet mevrouw De Groen ook 's avonds werken.

De kinderen doen aan sport, namelijk voetbal. Mevrouw De Groen heeft een afspraak met meerdere ouders om de kinderen te brengen naar hun hobby. Wanneer een van de ouders niet kan, dan neemt een andere ouder de taak over. Mevrouw De Groen geeft aan dat haar kinderen de leeftijd hebben, waarop ze het leuk vinden dat je als ouder gaat kijken. Vanaf 16 jaar vinden de kinderen het vaak niet erg als de ouders niet aanwezig zijn en zal ze zich volledig concentreren op het werk.

Ze doet zelf in beperkte mate aan sport. In de winter speelt ze recreatieve volleybal en in de zomer speelt ze tennis en gaat ze joggen. De weinige tijd probeert ze heel efficiënt in te vullen. Ze illustreerde dit met volgend voorbeeld: "Ik ga met een vriendin joggen, terwijl de jongste zoon aan het voetballen is". In de tennisclub vallen de activiteiten op maandag en plant ze haar spel van zeven uur tot halfnegen. Ze neemt de kinderen mee naar de tennisclub. De kinderen nemen iets mee om te spelen; Gameboy of bal. Haar sportactiviteiten wijken steeds voor het voetbal van de kinderen. Voorts neemt ze alle taken in het huishouden op zich, behalve poetsen.

Toen mevrouw De Groen getrouwd was, nam zij ook alle huishoudelijke taken voor haar rekening. Om de 14 dagen gaan de kinderen naar hun vader en werkt mevrouw De Groen in het weekend voor het bedrijf.

Mevrouw De Groen erkent dat beide domeinen niet van elkaar gescheiden kunnen worden. Moeilijkheden op het werk hebben een invloed op haar houding naar de kinderen toe en vice versa. In januari moeten veel dossiers in orde worden gemaakt, bovenop het gewone werk. Het is vaak laat werken en dit leidt weleens tot moeilijkheden.

Momenteel woont ze boven het bedrijf. Er zijn voor -en nadelen aan verbonden. Voordien moest het werk steeds af zijn om vijf uur, want thuis kon er niet meer gewerkt worden. De jongste zoon werd dan mee naar het bedrijf gebracht en moest zich bezighouden. Een echte speelruimte was er niet, want het is een bedrijfsgebouw en buiten spelen ging ook niet, omdat er voortdurend vrachtwagens af en aan rijden. Haar vader nam de jongste zoon regelmatig mee op pad door het bedrijf. In het weekend wordt er nu wel voor het bedrijf gewerkt, terwijl dit vroeger niet mogelijk was.

Meneer Schildermans erkent dat het belangrijk is om een evenwicht te vinden tussen werk en gezin. Het netwerken 's avonds is niet altijd gemakkelijk, omdat de kinderen graag hebben dat hij thuis is. Hij maakt regelmatig tijd vrij voor zijn kinderen. Tijdens de examens, bijvoorbeeld, helpt hij zijn zoon of als de zoon een toets van getalenkennis heeft, staan beiden vroeger op om samen oefeningen te maken.

De kinderen, 12 en 16 jaar, staan zelfstandig op en 's morgens smeert hij hun boterhammen. Meneer Schildermans brengt de kinderen naar school en zijn vrouw haalt de kinderen om vier uur. Meestal is hij 's avonds thuis om halfacht en maakt hij tijd vrij voor de kinderen. Het is puzzelen om de kinderen te brengen en te halen voor hun hobby. Hij probeert intensief bezig te zijn zowel met het bedrijf als met zijn kinderen. Hij gaat in het weekend kijken naar de voetbalwedstrijden van zijn zoon en regelmatig naar dansoptredens van zijn dochter. Verder merkt hij op dat de kinderen door zijn job ook meer kansen krijgen. Zo kunnen ze meermaals op vakantie gaan of zo kan de dochter Frans leren via een bevriende collega.

In het huishouden neemt hij ook enkele taken voor zijn rekening, onder meer de kippen eten geven, de vuilbakken buitenzetten, maatkakken strijken en om de twee weken kookt hij op zondag. Om al deze taken te combineren, moet je zowel werk als gezin belangrijk vinden. Meneer Schildermans heeft voldoende aan enkele uren rust per nacht. Mevrouw Schildermans neemt de boodschappen, de strijk en de poets voor haar rekening. Zij wordt bovendien bijgestaan door een poetsvrouw.

Hij tracht de problemen op het werk of thuis te relativieren door de afstand die hij elke dag overbrugt tussen zijn woning en werk. Deze rit neemt gemiddeld tweeënhalve en half tot drie uur in beslag. Het gebeurt soms dat hij onderweg tracht telefonisch problemen op te lossen en dat hij dan thuis kort van stof is. De twee domeinen kunnen niet van elkaar gescheiden worden. Ook zijn medewerkers presteren slechter als er thuis problemen zijn.

Meneer Wieltjens en zijn vrouw werken beiden in het bedrijf. Mevrouw Wieltjens neemt de planning van het intermodaal transport voor haar rekening. Zij heeft echter geen managementbevoegdheid. Samen hebben ze een dochter van 2,5 jaar. Meneer Wieltjens vindt het vanzelfsprekend dat zijn

vrouw de huishoudtaken en de zorg voor de dochter op zich neemt, omdat hij vaak tot negen uur 's avonds op kantoor werkt. Hij erkent dat ook zijn vrouw fulltime werkt en bijgevolg ook veel werk heeft. 's Morgens zorgen ze er afwisselend voor dat de dochter wordt aangekleed en de fles krijgt. Zijn vrouw brengt de dochter naar de crèche en ondertussen vertrekt hij naar het bedrijf. Om vijf uur haalt mevrouw Wieltjens de dochter en gaan ze naar huis, waar ze eten bereidt en de dochter te slapen legt. Als het druk is in de zaak, brengt ze de dochter naar de grootouders en gaat ze terug naar het bedrijf. Meneer Wieltjens gaat de dochter halen als zijn vrouw belet is. Hij zou ook graag 's avonds thuis werken, zodat hij zijn dochter meer ziet. Momenteel lukt dit niet, omdat hij geen geschikte ruimte heeft om thuis te werken. Alle huishoudtaken neemt mevrouw Wieltjens voor haar rekening, behalve poetsen. Hiervoor hebben ze een poetsvrouw.

In het weekend werkt meneer Wieltjens in de voormiddag in het bedrijf. Gedurende deze 2 dagen spendeert hij meer tijd met zijn vrouw en dochter. Hij erkent dat er een wederzijdse invloed is van het werk op het gezin en vice versa. Het is niet altijd eenvoudig om problemen van zich af te zetten en dat leidt al sneller tot conflicten.

Beide seksen spenderen aandacht aan de kinderen, maar vrouwen meer dan mannen. Dit bevestigt onze veronderstellingen. De mannen hebben een beperkte taak in het huishouden. Uit alle interviews blijkt dat het combineren van werk en gezin enkel haalbaar is door een goede planning en efficiënte invulling van de tijd. Het beschikken over een flexibel werkrooster blijkt belangrijk te zijn om de combinatie van werk en gezin op elkaar af te stemmen. Uit de literatuur bleek al eerder dat een flexibel werkrooster een positieve invloed heeft op het werk-gezin conflict. Verder heeft de leeftijd van de kinderen een invloed op de tijd die aan hen besteed wordt. Jongere kinderen eisen meer tijd op van de ouders dan oudere kinderen. Gezin en werk zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dit kan soms leiden tot spanningen. Het strain-based conflict werd geïllustreerd door het netwerken en het verlangen om bij de kinderen te zijn. Niemand haalde aan mantelzorgers te zijn. Het behavior-based conflict komt niet tot uiting in de interviews, dit betekent niet dat het niet voorkomt. Dit conflict is moeilijker te beschrijven voor de respondenten en bovendien werd dit niet expliciet bevraagd tijdens het interview.

Vervolgens werd aan de geïnterviewden gevraagd welke persoonsgebonden factoren volgens hen een positieve en negatieve invloed hebben op de bedrijfsprestaties.

Mevrouw Yzermans vindt het een moeilijke vraag, maar geeft aan dat haar inzet voor het bedrijf en de omgang met de klanten belangrijk zijn. De grootste hindernis is de combinatie van werk en gezin, zeker bij jonge kinderen.

Mevrouw De Groen vindt haar belangrijkste bijdrage het feit dat ze structuur gebracht heeft in de onderneming. Ze heeft iedereen een taak gegeven binnen het bedrijf, terwijl vroeger iedereen alle

taken deed. Ze heeft organisatorisch talent. Verder merkt ze op dat zijzelf en haar moeder meer punctueel zijn dan haar vader en broer. Deze eigenschap is belangrijk voor een onderneming als De Groen. De planning is het hart van de onderneming. Als er in dit stadium iets fout loopt, maken de chauffeurs ook fouten.

Het gezin omschrijven als een barrière vindt mevrouw De Groen overdreven, maar het heeft een zekere invloed om BETERE prestaties te bereiken. Zij geeft aan geen echte carrièrevrouw te zijn en enkel aandacht te besteden aan het werk. Op een leeftijd waarop de kinderen zelfstandig zijn, wil ze graag een sociaal netwerk uitbouwen.

Meneer Schildermans is trots op zijn doorzettingsvermogen, als hij een doel voor ogen heeft zal hij er alles aan doen om het te bereiken.

Meneer Wieltjens heeft zowel kennis van het management, het personeel, alsook technische kennis. Al is zijn kennis van het laatste domein beperkt. Deze verscheidenheid aan kennis is belangrijk als er beslissingen dienen genomen te worden, omdat hij ook informatie op de werkvloer moet halen en moet kunnen praten met de werknemers. Volgens meneer Wieltjens is het een voordeel dat hij met de boekhouder een babbeltje kan slaan, met de planning en met de chauffeurs. Vervolgens breng hij alle informatie bij elkaar en tracht hij een goede beslissing te nemen. Verder heeft hij een goed inzicht in het bedrijf, doordat hij zelf alle taken heeft doorlopen. Een familiebedrijf heeft voordelen, maar ook nadelen. Hij is zaakvoerder, maar dient rekening te houden met zijn vader en zus. Dat kan soms leiden tot discussies.

Nu volgt de visie van deze 4 bedrijfsleiders op het feit dat de raad van bestuur en het management overheerst worden door mannen.

Elke bedrijfsleid(st)er geeft te kennen dat hij/zij weinig vrouwen kent in een managementfunctie. Volgens meneer Schildermans komt dit doordat de prioriteiten bij vrouwen veranderen naarmate hun persoonlijk leven evolueert. Mevrouw Yzermans ervaart geen problemen met de meerderheid van de klanten en leveranciers. Ze aanvaarden haar als medebedrijfsleidster. Het is belangrijk dat er een vertrouwensband is tussen de bedrijfsleiders, bijvoorbeeld zoals bij echtgenoten. Het geslacht lijkt haar eerder van ondergeschikt belang. Daarentegen heeft mevrouw De Groen al meegemaakt dat buitenlandse ondernemingen vragen naar de financieel directeur. Wanneer zij vernemen dat zij de financieel directeur is, haken ze af. Het zijn volgens haar oplichters.

Vroeger ging mevrouw De Groen samen met haar vader naar vergaderingen. Op deze vergaderingen was ze de enige vrouw. Haar indruk was dat jonge vrouwen niet serieus worden genomen en jonge mannen worden omschreven als ambitieus. Door te participeren in discussies en een positieve inbreng te doen, groeide het respect. Volgens haar is de situatie verbeterd in het

voordeel van de vrouw. Momenteel neemt mevrouw De Groen niet meer deel aan deze vergaderingen, omwille van tijdsgebrek.

Tijdens de bijeenkomsten van FEBIM was zij de enige vrouw. Als nieuwe medewerker ervaaarde ze dat grote bedrijven neerkijken op familiebedrijven. Het is moeilijk om met werknemers van een groot bedrijf te discussiëren, omdat deze experts zijn in hun vakgebied. De kennis aangebracht door experts komt vaak ten goede van familiebedrijven. Er werd niet anders gereageerd op voorstellen van mannen dan op die van vrouwen.

Volgens meneer Schildermans ondernemen vrouwen anders dan mannen. Het anders ondernemen is niet slechter. Vrouwen hebben een andere kijk op problemen, projecten,... en kunnen binnen een team van mannen een positieve bijdrage leveren.

Vrouwen zijn minder competitief ingesteld dan mannen en zijn niet gebouwd om jarenlang in een stressvolle situatie te werken. Vrouwen in hoge functies gaan tegen het meest gangbare in en moeten veel compromissen sluiten. Voorts is hij er van overtuigd dat 2 à 3 vrouwen per groep van 10 mensen voldoende is. "Het is ongehoord meer vrouwen op te nemen, business is voor een groot stuk rationeel en op een bepaald moment wordt het emotionele en persoonlijke te sterk.", aldus meneer Schildermans. Vrouwen maken zich druk over inter-persoonlijke zaken, die niets met ondernemen te maken hebben.

Meneer Wieltjens ervaart niet dat er anders wordt omgegaan met vrouwen. Voorts denkt een vrouw anders dan een man, maar meneer Wieltjens heeft er geen idee van of dit beter of slechter is. Het is voor een bedrijf minder interessant om een vrouw in het management te hebben, omdat bij zwangerschap een vrouw enkele maanden afwezig is.

Verder merkt meneer Wieltjens op dat zijn zus, die vroeger in het bedrijf werkte, het moeilijker had om zich thuis te voelen in een mannenwereld. De meerderheid van de chauffeurs zijn mannen en die zijn soms heftig en luidruchtig.

Hoofdstuk 8: Conclusies

Het doel van deze masterproef is te onderzoeken, welke factoren een verklaring kunnen geven voor het verschil in bedrijfsprestaties tussen bedrijven geleid door mannen en bedrijven geleid door vrouwen. Er werd een literatuurstudie en een empirische studie uitgevoerd om de deelvragen te beantwoorden. De literatuurstudie geeft een overzicht van de bestaande studies betreffende de invloed van gender op de bedrijfsprestaties. Het empirisch onderzoek is tweeledig, het bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief onderdeel. De enquêtering en de interviews gebeurden bij bedrijfsleiders van Limburgse KMO's. Door het geringe aantal bedrijven met een vrouw aan het hoofd zijn zij ondervertegenwoordigd in de steekproef. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij de interpretatie van het onderzoek. Dit is niet vreemd aan studies omtrent vrouwen in hogere functies.

Is er een significant verschil in voorbereidende opleiding bij mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?

Studies wijzen uit dat het opleidingsniveau van mannen en vrouwen gelijk is, maar dat er grote verschillen zijn in de studierichtingen. Zo kiezen jongens eerder voor technische en wetenschappelijke richtingen en meisjes eerder voor humane wetenschappen. Deze bevindingen worden gedeeltelijk bevestigd door het empirisch onderzoek. We kunnen concluderen dat mannen een economische scholing hebben genoten of een andere opleiding volgden die aansluit bij hun beroep. Vrouwen daarentegen die geen economische opleiding hebben genoten, hebben een opleiding gevolgd die sterk verschilt van hun huidig beroep.

Zowel uit het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek blijkt dat mannelijke bedrijfsleiders vaker bijkomende opleidingen volgen, vaak in combinatie met netwerken. Deze bijkomende opleidingen handelen over specifieke thema's, die binnen de onderneming niet optimaal functioneren.

Is er een significant verschil in ervaring tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?

Uit de literatuur blijkt dat vrouwen minder ervaring hebben in het leidinggeven dan mannen. Vrouwen zijn, binnen organisaties, vaker terug te vinden in HRM en administratieve functies. In deze jobs krijgen ze minder kansen om door te groeien tot hogere functies. Empirisch onderzoek bevestigt onze veronderstellingen. Vrouwen geven aan, minder ervaring te hebben dan mannen in de sector en als leidinggevende. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de mannelijke respondenten gemiddeld ouder zijn dan de vrouwelijke. Uit de interviews blijkt dat bedrijfsleiders in familiebedrijven vaak geen eerdere ervaring met leidinggeven hebben. De twee vrouwelijke geïnterviewden nemen de administratie, boekhouding en personeelstaken voor hun rekening. Vrouwen hebben minder technische kennis en laten dan ook de technische leiding over aan de mannen. Deze bevinding sluit aan bij eerdere literatuur.

Is er een significant verschil in netwerking tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?

Een belangrijke factor om goede bedrijfsprestaties te behalen zijn netwerken. De sociale contacten met professionele adviseurs, potentiële zakenpartners, werknemers en collega-ondernemers bieden inzicht in de sector. Ook het uitbreiden van expertise, het verzekeren van de bronnen en het verwerven van bekendheid binnen de bedrijfswereld is belangrijk. In de literatuur worden er een aantal verklaringen gegeven waarom vrouwen minder actief zijn in netwerken. Een eerste barrière is netwerken op basis van homofilie en de old boys netwerken. Volgens de sociale theorie sluiten mensen zich aan bij netwerken van gelijken. In de netwerken op het hoogste niveau komen vaak enkel mannen voor als gevolg van verticale segregatie. Een tweede barrière is het tijdstip waarop netwerking gebeurt. De netwerkactiviteiten vinden vaak plaats na de werkuren, wanneer vrouwen de huishoudelijke taken vervullen en bezig zijn met de kinderen.

In de enquêtes werd bevraagd naar de netwerkactiviteiten van de bedrijfsleiders. Hieruit blijkt dat mannen in meer netwerken actief zijn dan vrouwen. Tevens zijn 40% van de bedrijfsleiders bestuurder in een ander bedrijf en iets meer mannen dan vrouwen. Het kleinere aantal vrouwen is hoogstwaarschijnlijk te wijten aan het feit dat bestuurders gekozen worden binnen de bestaande netwerken. Vrouwen zijn vaak minder actief in deze netwerken. Via kwalitatief onderzoek werd dieper ingegaan op mogelijke redenen voor de participatie in netwerken. De belangrijkste redenen zijn: het uitbouwen van contacten, het delen van ervaringen en het vergemakkelijken van het zaken doen. Tevens blijkt uit de enquêtes dat bedrijfsleiders slechts in beperkte mate beroep doen op deze netwerken om hun doelen te bereiken. De vrouwelijke bedrijfsleiders geven aan dat zij weinig tijd hebben om te participeren in netwerken, omwille van het belang dat zij hechten aan het gezin. Volgens de heren zijn er gemiddeld 30% vrouwen aanwezig in netwerken en er wordt niet anders mee omgegaan dan met mannen.

Is er een significant verschil in risicoavers gedrag tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?

Het nemen van risico's is niet weg te denken in een succesvolle en vooruitstrevende onderneming. Voorts is de risicoperceptie van de bedrijfsleider niet te onderschatten. Hij/zij is vaak degene die de knoop moet doorhakken. In de literatuur is hierover een verscheidenheid aan studies terug te vinden. Alle studies vertrekken vanuit de veronderstelling dat vrouwen meer risicoavers zijn dan mannen. Deze studies hanteren een verscheidenheid aan methoden om het begrip risico in al zijn vormen te omvatten. Bijgevolg zijn de gevonden resultaten divers. Wij hebben geopteerd voor het gebruik van financiële indicatoren, onder meer de Reward-to-variability ratio, de standaardafwijking in de winst en in de rentabiliteit.

De 3 indicatoren voor de variabele risico geven aan dat er geen verschil is in risicoaversie tussen mannen en vrouwen. Deze bevindingen liggen niet in lijn met onze verwachtingen. Deze tegengestelde resultaten zijn toe te schrijven aan de steekproef. De steekproef is beperkt in omvang, waardoor extreme waarden een groter effect hebben. Voorts worden bedrijven met

minstens één vrouwelijke bedrijfsleider vaak in team of in duo geleid. In deze teams zijn ook mannen vertegenwoordigd. Bijgevolg kan de financiële proxy de invloed van de mannelijke bedrijfsleiders niet uitsluiten. In toekomstig onderzoek dienen bijkomende vragen gesteld te worden betreffende de risicoperceptie van de bedrijfsleider.

Uit een recente studie blijkt dat hooggeschoolde vrouwen minder risicoavers zijn dan andere vrouwen die een onderneming oprichten. De overgrote meerderheid van de vrouwen in onze steekproef heeft minimaal een opleiding hoger onderwijs genoten. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het feit dat er geen significant verschil werd gevonden.

Uit de interviews komt duidelijk tot uiting dat risico subjectief is en verschillend is van persoon tot persoon. Allen namen ze berekende risico's. De vrouwen benaderen risicovolle beslissingen rationeler dan mannen en mannen zijn optimistischer over de toekomstige resultaten.

We besluiten dat een uitgebreider onderzoek naar risicoaversie vereist is om met zekerheid te kunnen stellen dat er geen verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Bijkomend dient toekomstig onderzoek in overweging te nemen dat er verschillen binnen eenzelfde sekse kunnen bestaan en er bijgevolg geen correcte conclusie kan getrokken worden voor de gehele groep.

Is er een significant verschil in tijd, besteed aan het gezin, tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders?

De participatie van de vrouw op de arbeidsmarkt heeft geleid tot veranderingen binnen het gezin. Bij onderzoekers is er interesse ontstaan over hoe de participatie van de vrouw op de arbeidsmarkt het gezinsleven heeft gewijzigd en omgekeerd. Uit verscheidene studies naar de tijdsbesteding van buitenhuiswerkende ouders blijkt dat vrouwen minder uren in de organisatie presteren dan mannen en meer tijd besteden aan het huishouden en aan de kinderen. Verder zou het moeilijk kunnen combineren van de verschillende rollen een negatief effect hebben op het functioneren op het werk en in het gezin. Autonomie op het werk maakt het mogelijk om een flexibel werkrooster op te stellen, zodat beide domeinen gemakkelijker kunnen worden gecombineerd. Desondanks stellen andere onderzoekers dat het werk-gezin conflict niet enkel door een flexibel werkschema kan worden vermeden.

Er is een verschil in het aantal op het werk gepresteerde uren tussen ouders en niet-ouders. Mannelijke bedrijfsleiders zonder kinderen presteren het meeste uren. Voorts is er een verwaarloosbaar verschil terug te vinden tussen vrouwelijke bedrijfsleiders met kinderen en zonder kinderen. Eerstgenoemde zijn 1 uur langer actief in de onderneming. Door de lage respons is het echter niet gewenst deze resultaten te veralgemenen. Bovendien zijn er verschillen met eerdere studies, waaruit blijkt dat vrouwelijke bedrijfsleiders zonder kinderen het hardst werken. In de desbetreffende studie wordt gesuggereerd dat vrouwen zichzelf meer moeten bewijzen dan mannen. Een mogelijke manier om werk en gezin in evenwicht te houden is het aantal

familieverantwoordelijkheden te verminderen, onder meer door geen of minder kinderen te hebben (Wallace & Young, 2008). Eigen onderzoek geeft eveneens aan dat een groter percentage vrouwen kinderloos is dan mannen. Bovendien zouden mannelijke bedrijfsleiders met kinderen meer uren presteren, omdat zij de kostwinner zijn voor het gezin. Een grotere familie heeft meer financiële noden.

Uit het kwantitatief en kwalitatief onderzoek blijkt dat vrouwen meer tijd besteden aan de kinderen dan mannen. Kinderen die ouder zijn eisen minder tijd op van de ouders. Daardoor kunnen deze hun aandacht meer op het werk richten. De gemiddelde tijd die bedrijfsleiders besteden aan hun kinderen komt overeen met een eerdere Belgische studie.

Voorts neemt de tijd, besteed aan het gezin, af naarmate men een hogere functie heeft. Bedrijfsleiders die tevens ouder zijn doen vaker een beroep op een betaalde huishoudhulp. In de interviews blijkt dat het onmogelijk is om, gezien de vele werkuren en tijd besteed aan de kinderen, ook al de huishoudelijke taken op zich te nemen. Deze bevinding wordt tevens bevestigd door een recente Amerikaanse studie.

Bovendien biedt hun functie de mogelijkheid om een flexibel werkrooster op te stellen en dit maakt het mogelijk om werk en gezin toch te combineren. Het efficiënt invullen van tijd en het "puzzelen" om beide te kunnen combineren is een algemene bevinding. Het strain-based conflict komt tot uiting als de kinderen verwachten dat de ouder thuis is en deze netwerkverplichtingen heeft.

Bijgevolg kunnen werk en gezin niet onafhankelijk van elkaar worden besproken en in drukke of moeilijke periodes zijn er wederzijdse effecten op beide domeinen.

We kunnen besluiten dat onze deelvragen gedeeltelijk worden bevestigd door de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Toch dienen deze bevindingen met enige terughoudendheid te worden aangenomen, omwille van de beperkte respons. De resultaten wijzen er ons inziens op dat de problematiek veel ingewikkelder is en er tevens andere factoren een rol spelen. Wij zijn ervan overtuigd dat het gevoerde onderzoek een aanzet is tot toekomstig en uitgebreider onderzoek.

Ten slotte wensen we een blik te werpen op de toekomst. Huidig onderzoek heeft aangetoond dat er veel onduidelijkheden blijven betreffende het verschil in bedrijfsprestaties tussen bedrijven geleid door mannen en vrouwen. Het is belangrijk in toekomstig onderzoek een uitgebreidere steekproef te houden om de veronderstellingen hard te kunnen maken. Verder zijn er ook nieuwe vragen gerezen. Welke is het effect van andere prestatievariabelen? Zijn vrouwelijke bedrijfsleiders en ondernemers te benaderen als een homogene groep? Waarom zijn er zeer weinig vrouwen die alleen een middelgrote onderneming leiden? Zijn de betere bedrijfsprestaties het resultaat van een team van bedrijfsleiders?

Lijst van geraadpleegde werken

Boeken:

Anderson, D.R., Sweeney, D.J., & Williams, T.A. (2000). *Statistiek voor economie en bedrijfskunde*. Schoonhoven: Academic service.

Ballon, L., et al. (2004). *Codex Economie, verzameling van wetteksten voor economen 2004-2005*. Brugge: Die Keure.

Blau, F., Ferber, M., & Winkler, A. (2002). *The economics of women, men, and work*. New Jersey: Prentice hall.

Burke, R.J., & Nelson, D.L. (2004). *Advancing women's careers: research and practice*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Dale Van. *Groot Woordenboek der Nederlands Taal* (dertiende, herziene uitgave). (1999). Antwerpen: Van Dale Lexicografie.

Dalemans, P., Steegmans, N., Valgaren, E., & Van Haegendoren, M. (2001). *Mannen en vrouwen op de drempel van de 21 ste eeuw*. Brussel: Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele aangelegenheden.

Geurts, K., & Van Woensel, A. (2005). *Genderzakboekje 2005. Zij en hij op de arbeidsmarkt*. Leuven: Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming.

Giddens, A. (2002). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.

Gujarati, D. (2003). *Basic Econometrics fourth edition*. New York: McGraw-Hill.

Howitt, D., & Cramer, D. (2004). *Statistiek met SPSS 11 voor Windows* (N. Huffels, Vertaling). Amsterdam: Pearson Education Benelux BV. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2003)

Laveren, E., Engelen, P.-J., Limère, A., & Vandemaele S. (2004). *Handboek financieel beheer*. Antwerpen: Intersentia.

Leyman, A., Kuppens, T., & Van Aerschot, M. (2006). *Genderjaarboek 2006. MV UNITED. In cijfers*. Brussel: ESF-Agentschap, Departement Werk en Sociale Economie.

Limère, A. (2004). *Een statistische analyse van de Belgische jaarrekening*. Antwerpen: De Boeck.

Martens, H., Broeckmans, J., Renders, J., Breesch, I., & Vaes, M. (2005-2006). *Management-en onderzoekscompetenties*. Diepenbeek: Universiteit Hasselt.

Ooghe, H., & Van Wymeersch, C. (2006). *Handboek financiële analyse van de onderneming (deel 1)*. Antwerpen: Intersentia.

Rubery, J., Smith, M., & Fagan, C. (2002). *Women's employment in Europe*. London: Routledge.

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Theunissen, G., & Sels, L. (2006). *Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen). Een kritisch essay over de sekseloonkloof*. Leuven: Acco.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods (Third edition)*. Londen: Sage.

Wetenschappelijke artikels:

Barber, B., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: gender, overconfidence and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 262-292.

Boden, R., & Nucci, A. (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15 (4), 347-362.

Carter, N., Brush, C., Greene, P., Gatewood, E., & Hart, M. (2003). Women entrepreneurs who break through to equity financing: the influence of human, social and financial capital. *Venture Capital*, 5 (1), 1 -28.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-39.

Chell, E., & Baines, S., (1998). Does gender affect business 'performance'? A study of microbusinesses in business services in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10 (2), 117-135.

Cliff, J. (1998). Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing*, 13 (6), 523-542.

Coleman, S. (2007). The Role of Human and Financial Capital in the Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 45 (3), 303-319.

- Constantinidis, C., Cornet, A., & Asendel, S. (2006). Financing of Women-Owned Ventures: The Impact of Gender and Other Owner- and Firm-Related Variables. *Venture Capital, 8* (2), 133–157.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F., & Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing, 9* (5), 371-395.
- Cuba, R., Decenzo, D., & Anish, A. (1983). Management Practices of Successful Female Business Owners. *American Journal of Small Business, 8* (2), 40-46.
- Eagle, B.W., Miles, E.W., & Icenogle, M.L. (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences? *Journal of Vocational Behavior, 50* (2), 168–184.
- Fisher, E., Reuber, R., & Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 8* (1), 151-168.
- Frone, M.R., Yardely, J.K., & Markel, K.S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior, 50* (2), 145–167.
- Goos, M., & Konings, J., (1999). Firms growth in Belgium. *Tijdschrift voor Economie en Management, 44* (4), 449-465.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review, 10* (1), 76-88.
- Grönlund, A. (2007). More Control, Less Conflict? Job Demand–Control, Gender and Work–Family Conflict. *Gender, Work and Organization, 14* (5), 476-497.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal, 44* (1), 13-28.
- Huang, Y-H., Hammer, L.B., Neal, M.B., & Perrin, N.A. (2004). The Relationship Between Work-to-Family Conflict and Family-to-Work Conflict: A Longitudinal Study. *Journal of Family and Economic Issues, 25* (1), 79-100.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Scholarly research and theory papers, 6* (2), 101-111.

Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in a Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.

IFERA (2003). Family business dominate. *Family Business Review*, 16 (4), 235-245.

Jianakoplos, N.A., & Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse? *Economic inquiry*, 36 (4), 620-630.

Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development. *Journal of Management Development*, 20 (10), 823-829.

Lobel, S. (1991). Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for research. *Academy of management review*, 16 (3), 507-521.

Nordenmark, M. (2002). Multiple Social Roles — a Resource or a Burden: Is it Possible for Men and Women to Combine Paid Work with Family Life in a Satisfactory Way? *Gender, Work and Organization*, 9 (2), 125-145.

Ohlott, P., Ruderman, M., & Mc Cauley, C. (1994). Gender differences in manager's developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 46-67.

Parasuraman, S., & Simmers, C. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 551-568.

Powell, G., & Butterfield, A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 68-86.

Powell, M., & Ansic, D. (1997). Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, 18 (6), 605- 628.

Reuber, A.R., & Fischer, E. (1999). Understanding The Consequences of Founder's Experience. *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 30-45.

Stoeva, A.Z., Chiu, R.K., & Greenhaus, J.H. (2002). Negative affectivity, Role Stress, and Work Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 1-16.

Thurik, R., & Verheul, I. (2001). Start-Up Capital: "Does Gender Matter?". *Small Business Economics*, 16 (4), 329–345.

Wallace, J.E., & Young, M.C. (2008). Parenthood and productivity: A study of demands, resources and family-friendly firms. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), 110–122.

Watson, J. & Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 18 (6), 773–788.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship and Theory*, 23 (1), 31-56.

Websites:

Adler, R. (n.b.). *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. Opgevraagd op 12 november, 2007, van http://www.women2top.net/download/home/adler_web.pdf

Bulens, M., Vandamme, V., & Poelmans, S. (1999). *Hoe hard werken wij? De resultaten van de grote Vacature-enquête naar de werkdruk in Vlaanderen door de Vlerick Leuven Gent Management School*. Opgevraagd op 7 april, 2008 van <http://www.vacature.com/art583>

Confederatie Bouw (2007). *Aantal vrouwen in de bouw*. Opgevraagd op 1 december, 2007, van <http://www.confederatiebouw.be/grp/entrancefeitenencijfers.nl.asp#1>

FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (2008). *Vrouwen blijven vaker thuis, werken veel meer deeltijds, verdienen minder en zijn vaker arm*. Opgevraagd op 30 maart, 2008 van http://www.statbel.fgov.be/press/pr116_nl.pdf

Instituut voor het familiebedrijf (IFERA) (2006). *Familiebedrijf info*. Opgevraagd op 29 augustus, 2007 van <http://www.familiebedrijf.be/info.asp>

Kenniscentrum Statistiek Vlaanderen (2002). *Vlaamse regionale indicatoren 2002 (10e editie)*. Opgevraagd op 15 april, 2008 van http://aps.vlaanderen.be/statistiek/publicaties/pdf/VRIND/vrind2002/21_gender.pdf

Kenniscentrum Statistiek Vlaanderen (2005). *Zij en hij op de arbeidsmarkt. Het genderzakboekje*. Opgevraagd op 11 augustus, 2007 van http://aps.vlaanderen.be/statistiek/nieuws/arbeidsmarkt/2005-12_zij.htm

Lievens, J. (2001). *Externe bestuurders: hoeksteen van corporate governance*. Opgevraagd op 21 maart, 2008 van http://www.tijd.bestedaanhetgezinbedrijf.be/publ_artikels.asp

Smedts, S. (2007, 7 november). Slechts 7 procent vrouwen in bestuur van beursgenoteerde bedrijven. Trends Opgevraagd op 10 november, 2007 van <http://www.trends.be/nl/economie/bedrijven/4-222-45713/slechts-7--vrouwen-in-bestuur-van-beursgenoteerde-bedrijven.html>

Sloan Work and Family research network (Boston College) (n.b.). Reference and research. Encyclopedia. Work-Family Role Conflict. Opgevraagd op 30 april 2008, van http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=264

Trends (2007). Dossiers: Manager van het jaar 2007. Opgevraagd van 15 december, 2007 van <http://www.trends.be/nl/dossiers/4-1667-manager-van-het-jaar-2007-dossiers.html>

Unizo (2006). IEEE STUDENT BRANCH JOB DAG 6 december 2006. Opgevraagd op 12 maart, 2008 van http://www.google.be/search?sourceid=navclient&aq=t&hl=nl&ie=UTF-8&rlz=1T4ADBR_nIBE238BE238&q=KMO%2bkwalitatieve+criteria

Vladimír ŠPIDLA (2007, juli). Speech against discrimination in the context of the European Year of Equal Opportunities for all. ESP Conference "Socialist acting for a just and peaceful society", Brussels. Opgevraagd op 1 mei, 2008 van <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/07/461&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en.vf/VRIND/vrind2p>
NCYCOrk.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=264PEDIE

Wetteksten:

Europa, Samenvattingen van de wetgeving. Definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen. Opgevraagd op 11 december, 2007 van <http://europa.eu/scadplus/leg/nl/lvb/n26026.htm>

European Commission, Directorate-General:Employment, Social Affairs & Equal Opportunities. Legislation, Equal treatment in EC Treaty. Opgevraagd op 1 mei 2008, van http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/ectreaty_en.htm

Hoge raad voor de zelfstandigen en de KMO (2007). Programmawet tot bevordering van het zelfstandig ondernemerschap. Opgevraagd op 11 december, 2007 van <http://www.hrzkmo.fgov.be/Portals/hrzkmo/nl/Wetgeving/Algemeen/Programmawet/Algemeen%20programmawet.pdf>

Wetenschappelijke rapporten

Bischoff, S. uit European Commission Research Directorate-General (2002). Science policies in the European union. Promoting excellence through mainstreaming gender. Opgevraagd op 6 september, 2007 van <http://cordis.europa.eu/science-society//women.htm>

Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2003). CURRENT TRENDS AND FUTURE DIRECTIONS IN FAMILY BUSINESS MANAGEMENT STUDIES: TOWARD A THEORY OF THE FAMILY FIRM. Opgevraagd op 21 mei, 2008 van <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2006). MEDEDELING VAN DE COMMISSIE AAN DE RAAD, HET EUROPEES PARLEMENT, HET EUROPEES ECONOMISCH EN SOCIAAL COMITÉ EN HET COMITÉ VAN DE REGIO'S. Een routekaart voor de gelijkheid van vrouwen en mannen 2006-2010. Opgevraagd op 8 mei, 2008 van <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0092:FIN:NL:PDF>

Cornet, A., Constantinidis, C., & Asendel, S. (2003). Vrouwelijke ondernemers situering inzake opleiding, financiering en netwerken. Verslag van het kwantitatieve onderzoek voor België. Opgevraagd op 12 augustus, 2007 van <http://www.markantvzw.be/viewobj.jsp?id=96209>

Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L., & Van Hoetegem, G. (2002). Cahier 1: Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's? Opgevraagd op 10 december, 2007 van <http://www.hiva.be/docs/artikel/28.pdf>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2008. Women and men in decision-making 2007 Analysis of the situation and trends. Opgevraagd op 8 mei, 2008 van http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf

Flören, R.H. (1993). Familiebedrijven in Nederland, rapport. Opgevraagd op 15 april, 2008 van <http://www.nyenrode.nl/centers/entrepreneurship/familiebedrijven/download.cfm>

Glorieux, I., Minnen, J., & Vandeweyer, J. (2005). De tijd staat niet stil. Veranderingen in de tijdsbesteding van Vlamingen tussen 1999 en 2004. Opgevraagd op 5 april, 2008 van <http://www.vub.ac.be/TOR/cgi-bin/navigatie.cgi?Command=Frame&item=publicaties>

Goyvaerts, K., & Breda, J. (2006). Cijferdossier: Kenmerken van werknemers in de Vlaamse industrie en profitdiensten. Antwerpen: Steunpunt Gelijkekansenbeleid, UA en U Hasselt

McKinsey & Company (2008). Women Matter. Gender diversity a corporate performance driver. Opgevraagd op 30 maart 2008, van www.mckinsey.com/careers/women/makingadifference/socialsectorimpact/womenmatter/Mckinsey_women_matter.pdf

Limère, A., Laveren, E., Mercken, R., & Vanbilsen, E. (2001). Literatuuroverzicht en afleiding theoretisch onderzoekskader betreffende de relatie tussen ondernemingsprestaties en eigendomsstructuur, samenstelling van het management en andere ondernemingskenmerken. Universiteit Hasselt: ITEO.

Ooghe, H., & Waeyaert, N. (2003). WORKING PAPER. Oorzaken van faling en falingspaden: Literatuuroverzicht en conceptueel verklaringsmodel. Opgevraagd op 15 december, 2007 van http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_03_187.pdf

PriceWaterhouseCoopers (2005). Persbericht: Voortbestaan van de familiebedrijven wordt bedreigd. Opgevraagd op 12 december, 2007 van http://www.pwc.com/be/pdf/FamilyBusiness_du.pdf

Valgaeren, E. (2001). Loopbanen van vrouwen in management en ICT versie 1. Diepenbeek: SEIN.

European Commission & Eurostat (2008). The life of women and men in Europe. A statistical portrait. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Laveren, E., Limère, A., & Vanbilsen, E. (2004). CEO Experience and firm growth in small family firms. Opgevraagd op 12 maart, 2008 van <http://ideas.repec.org/p/ant/wpaper/2004026.html>

Wellens, L. (2005). Vrouwen voor de spiegel: een waardeonderzoek in en door het glazen plafond. Afstudeerscriptie, Vrije Universiteit Brussel, Faculteit Psychologie en educatiewetenschappen, Brussel.

Ooghe, H., & Waeyaert, N. (2003). OORZAKEN VAN FALING EN FALINGSPADEN : LITERATUUROVERZICHT EN CONCEPTUEEL VERKLARINGSMODEL. Opgevraagd op 10 februari, 2008 van http://www.ondernemerschap.be/nl/online_output/stooi/documents/2002/OorzakenVanFaligen.pdf

Van Haegendoren, M., & Goffin, I. (2003). DIANE: Ondernemers, wie zijn ze en wat doen ze. Diepenbeek: SEIN

Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2003). Governance in het Vlaamse familiebedrijf. Opgevraagd op 21 maart, 2008 van <http://doclib.uhasselt.be/dspace/handle/1942/6697>

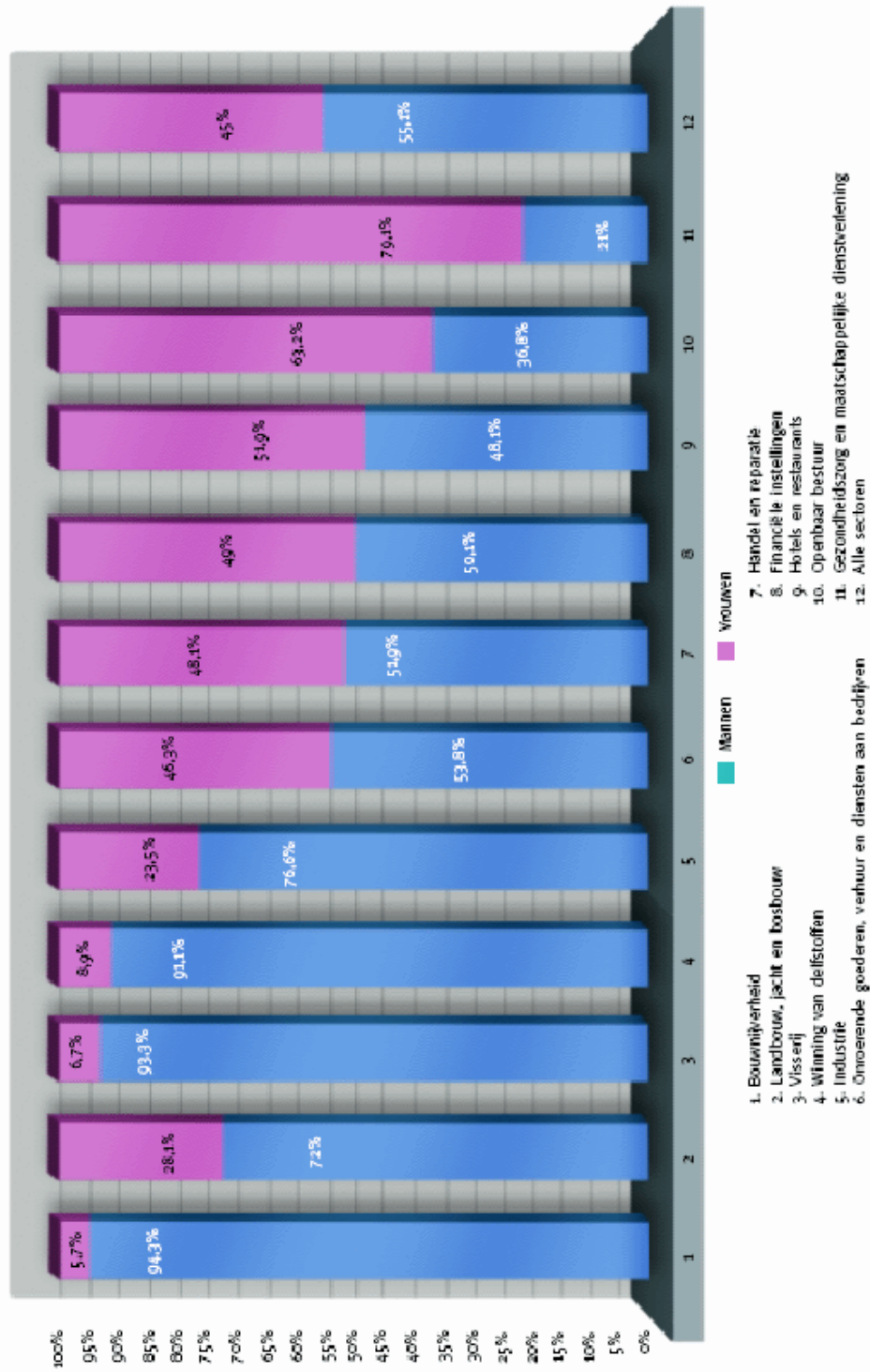
Wirth, L. (2002, februari). BREAKING THROUGH THE GLASS CEILING: WOMEN IN MANAGEMENT. Paper gepresenteerd op het eerste internationale congres van Pay Equity between Women and Men: Myth or Reality?, Luxemburg.

Hoe presteren vrouwelijke bedrijfsleiders
van KMO's in vergelijking met hun
mannelijke collega's?

Bijlagen

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad
Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen
2007-2008

Bijlage 4.1: Sekseratio voor de verschillende economische sectoren (2003)



Bron: RIZ, Gelse brochure, indeling van de werknemers naar statut, geslacht en activiteitstak op 31 december 2003 (Boursector geslachtiseerd volgens NACE Code 45 en 4670).

Bron: Bouwfederatie, 2007

Bijlage 4.2: Sekseratio tewerkstelling in de verschillende economische sectoren en in leidinggevende functies (1998)

		Totale tewerkstelling		Leidinggevende functies	
		Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
A/B	LANDBOUW, JACHT EN BOSBOUW/ VISSERIJ	71,1	28,9	75,9	24,1
C	WINNING VAN DELFSTOFFEN	86,2	13,8	89,7	10,3
D	INDUSTRIE	76,2	23,8	80,9	19,1
E	PROD. EN DISTRIBUTIE VAN ELEKTR., GAS, WARM WATER	88,2	11,8	91,1	8,9
F	BOUWNIJVERHEID	92,9	7,1	93,4	6,6
G	GROOT- EN KLEINH.; REPARATIE AUTO'S, HUISHOUDART.	53,1	46,9	61,9	38,1
H	HOTELS EN RESTAURANTS	51,8	48,2	57,6	42,4
I	VERVOER, OPSLAG EN COMMUNICATIE	80,1	19,9	80,5	19,5
J/K	FINANCIELE INSTELLINGEN	58,2	41,8	74,6	25,4
	ONROERENDE GOEDEREN, VERHUUR EN DIENSTEN				
L/M/N/O/	OPENBAAR BESTUUR/ ONDERWIJS/GEZONDHEIDSZORG EN MAATSCH. DIENSTVERLENING/ GEMEENSCHAPSVOORZ., SOCIAAL-CULTURELE EN PERS. DIENSTEN	39,5	60,5	69,0	31,0
P/Q	PARTICULIERE HUISHOUDENS MET WERKNEMERS/ SLECHT GEDEFINIEERDE ACTIVITEITEN	35,1	64,9	44,1	55,9
	TOTAAL	58,9	41,1	69,1	30,9

Bron: NIS, Enquête naar de beroepsbevolking 1998. (Bewerking SEIN)

Bron: Dalemans, Steegmans, Valgaren, & Van Haegendoren, 2001: p. 141

Bijlage 4.3: Lijst van de selectiecriteria

	Selectiecriteria
1.	provincie: Limburg
2.	aantal werknemers: 10-249
3.	sector+ hoofdactiviteit
4.	naam van de onderneming
5.	adres
6.	telefoon
7.	web adres/ e-mail adres
8.	ondernemingsnummer
9.	rechtsvorm
10.	mandataris (naam+geslacht+functie)

Bijlage 4.4: Aantal ondernemingen en aantal verstuurde e-mails

Sector	totaal aantal ondernemingen	aantal ondernemingen met een vrouwelijke afgevaardigde bestuurders	aantal verstuurde e-mails
landbouw	55	15	24
hotel&restaurant	60	15	42
kleinhandel	168	55	66
groothandel	228	24	149
industrie	598	71	102
vervoer	148	39	79
bouw	392	56	165
Totaal	1649	275	627

Bijlage 4.5: Inleidende brief en enquête



Geachte mevrouw

Geachte heer

In het kader van mijn studies "Toegepaste Economische Wetenschappen" aan de Universiteit Hasselt, schrijf ik een masterproef over het profiel van bedrijfsleiders onder leiding van vice-rector M. Van Haegendoren en Prof. dr. W. Voordeckers.

Daarom wil ik via deze enquête meten in welke mate factoren zoals opleiding, ervaring, netwerking en tijd besteed aan het gezin, invloed hebben op de prestaties van het bedrijf.

Teneinde een zo correct mogelijke studie te realiseren, is het natuurlijk noodzakelijk dat zoveel mogelijk bedrijfsleiders zouden meewerken. Ik doe dan ook graag beroep op uw medewerking.

Gelieve bij elke vraag slechts **één antwoord** aan te duiden, zoniet is de enquête ongeldig. Als meerdere antwoorden mogelijk zijn, staat dit uitdrukkelijk vermeld. **Onvolledige** en ongeldige enquêtes kan ik niet verwerken in mijn onderzoek. Alle gegevens uit deze enquête blijven **vertrouwelijk**.

Ik dank u heel hartelijk voor uw medewerking.

Ine Crauwels

Master Student TEW

Universiteit Hasselt

ine.crauwels@student.uhasselt.be

In de volgende vragenlijst worden per topic enkele vragen gesteld. Er is maar één antwoord mogelijk, tenzij uitdrukkelijk vermeld. Laat mij u er nogmaals opwijzen dat alle gegevens uit deze enquête vertrouwelijk blijven en alleen gebruikt worden in het kader van mijn eindverhandeling. Bedankt voor uw medewerking!

Algemene informatie

1.	Ik ben
	<input type="checkbox"/> een man <input type="checkbox"/> een vrouw

2.	Ik ben bedrijfsleider sinds (jaartal: xxxx)
	<input type="text"/>

3.	Ik ben
	<input type="checkbox"/> bestuurder en ceo <input type="checkbox"/> alleen bestuurder <input type="checkbox"/> voorzitter van de raad van bestuur <input type="checkbox"/> ceo en afgevaardigd bestuurder

4.	Welke is de leeftijd van het bedrijf waarin u actief bent?(bv:40 jaar)
	<input type="text"/>

5.	In welke industrie/sector is uw bedrijf actief (volgens de NACE bel)?
	<input type="checkbox"/> landbouw en jacht <input type="checkbox"/> hotel en restaurants <input type="checkbox"/> industrie (algemeen) <input type="checkbox"/> kleinhandel <input type="checkbox"/> groothandel <input type="checkbox"/> vervoerssector <input type="checkbox"/> bouwnijverheid

6.	Wat is uw leeftijd?
	<input type="text"/>

7.	Hoeveel uren werkt u gemiddeld per dag voor het bedrijf?
	<input type="checkbox"/> < 7 uur <input type="checkbox"/> 7-9 uur <input type="checkbox"/> 10-12 uur <input type="checkbox"/> >12 uur

8.	Hoeveel uren werkt u gemiddeld per dag in het weekend voor het bedrijf?
	<input type="checkbox"/> < 2 uur <input type="checkbox"/> 2-5 uur <input type="checkbox"/> 6-9 uur <input type="checkbox"/> > 9 uur

9.	Welk juridisch karakter heeft de onderneming?
	<input type="checkbox"/> NV <input type="checkbox"/> BVBA <input type="checkbox"/> Andere <input type="text"/>

10.	Bent u daadwerkelijk actief in de onderneming?
	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen

Opleiding	
11.	Welke is de hoogste opleiding die u volgde?

<input type="checkbox"/> Postuniversitair onderwijs
<input type="checkbox"/> Universitair onderwijs + Hoger onderwijs lange cyclus
<input type="checkbox"/> Hoger onderwijs korte cyclus
<input type="checkbox"/> Secundair onderwijs

12.	Welke studierichting volgde u?
<input type="checkbox"/> Economische richting (TEW, marketing, verzekeringswezen, accountancy,...)	
<input type="checkbox"/> Rechten/rechtspraak	
<input type="checkbox"/> Ingenieursopleiding	
<input type="checkbox"/> Technische opleiding	
<input type="checkbox"/> Andere: <input type="text"/>	

13.	Volgde u bijkomende opleidingen (seminaries, workshops, avondschool, ...) voor beroepsdoeleinden?
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Neen

14.	Als er een seminarie of andere opleiding is om mijn kennis te vergroten, neem ikdeel

nooit soms regelmatig altijd

Ervaring

15. Hoe lang werkt u in de sector waarin uw huidig bedrijf actief is?

<1 jaar 1-3 jaar 4-10 jaar ≥10 jaar

16. Hoe lang oefent u deze of een gelijkaardige job uit?
(zowel in uw huidig bedrijf als in een vorig bedrijf)

<1 jaar 1-3 jaar 4-10 jaar ≥10 jaar

17. Hebt u uitdagende taken (risicovolle taken, taken met verantwoordelijkheid, belangrijke functie in een project) die u helpen u talenten verder te ontwikkelen?

nooit zelden regelmatig vaak

18.	Hebt u ervaring in financiële zaken?
	<input type="checkbox"/> geen <input type="checkbox"/> weinig <input type="checkbox"/> matig <input type="checkbox"/> veel

19.	Hoe lang oefende u, voordat u bedrijfsleider was, een delegerende functie uit?
	<input type="checkbox"/> < 1 jaar <input type="checkbox"/> 1-3 jaar <input type="checkbox"/> 4-10 jaar <input type="checkbox"/> ≥10 jaar

Netwerking

netwerken =contacten leggen met personen en bestaande relaties onderhouden, als onderdeel van de beroepsuitoefening.

20.	Bent u eveneens bestuurslid in een ander bedrijf?
	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen

21.	Is het via het netwerk waarin u actief bent mogelijk om druk uit te oefenen op het overheidsbeleid?
	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen

22.	Bij hoeveel serviceclubs (Rotary, Lions, Kiwanis,...) hebt u een lidmaatschap?
	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ≥ 3

23.	Van hoeveel sectororganisaties (Voka, VKW-Limburg, Unizo, Verenigde Handelaars in gemeente,...) bent u lid?
	<input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ≥ 3

24.	Hoe vaak bent u, in persoon, (dus niet als bedrijf!) aanwezig op vakbeurzen en bedrijfsfeesten?
	<input type="checkbox"/> nooit <input type="checkbox"/> als het verplicht is <input type="checkbox"/> zeer regelmatig <input type="checkbox"/> altijd

25.	Hoe vaak doet u beroep op u 'netwerken' om bepaalde doelen te behalen?
	<input type="checkbox"/> nooit <input type="checkbox"/> zelden <input type="checkbox"/> regelmatig <input type="checkbox"/> vaak

Familie	
----------------	--

26.	Hoeveel kinderen wonen bij u thuis?
	<input type="checkbox"/> geen <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> ≥ 3

27.	Duid aan tot welke leeftijdscategorie uw kind(eren) behoort. U kunt meerdere categorieën aanduiden!
-----	---

	<input type="checkbox"/> 0-3 jaar <input type="checkbox"/> 3-12 jaar <input type="checkbox"/> 12-18 jaar <input type="checkbox"/> >18 jaar

28.	Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld, per dag aan de zorg en opvoeding van de kinderen?
	<input checked="" type="checkbox"/> ≤ 1 uur <input type="checkbox"/> 2-3 uur <input type="checkbox"/> 4-5 uur <input type="checkbox"/> >5 uur

29.	Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld, per dag in het weekend aan de zorg en opvoeding van de kinderen?
	<input checked="" type="checkbox"/> ≤ 1 uur <input type="checkbox"/> 2-3 uur <input type="checkbox"/> 4-5 uur <input type="checkbox"/> >5 uur

30.	Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld, per dag aan het huishouden, boodschappen doen, in tuin werken?
	<input checked="" type="checkbox"/> ≤ 1 uur <input type="checkbox"/> 2-3 uur <input type="checkbox"/> 4-5 uur <input type="checkbox"/> >5 uur

31.	Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld, per dag in het weekend aan het huishouden, boodschappen doen, in tuin werken?
	<input type="checkbox"/> ≤ 1 uur <input type="checkbox"/> 2-3 uur <input type="checkbox"/> 4-5 uur <input type="checkbox"/> >5 uur

32.	Hoeveel uren per week heeft u een betaalde huishoudhulp?
	<input type="checkbox"/> 0 uur <input type="checkbox"/> 1-4 uur <input type="checkbox"/> 5-8 uur <input type="checkbox"/> >8 uur

Managementstructuur

<i>Aandeelhouderstructuur</i>

33.	Aantal aandelen in handen van eenzelfde familie:
	<input type="checkbox"/> <50% <input type="checkbox"/> ≥ 50%

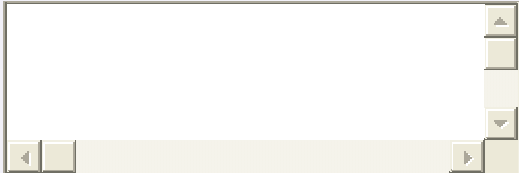
34.	Aantal familieleden in de raad van bestuur:		
<input type="checkbox"/>	<50%	<input type="checkbox"/>	≥50%

35.	Aantal familieleden in het management:		
<input type="checkbox"/>	<50%	<input type="checkbox"/>	≥50%

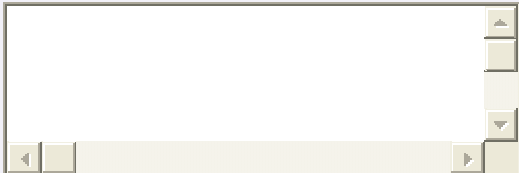
36.	Met hoeveel van de bestuurders, die niet familie zijn heeft u een sterke persoonlijke band?						
<input type="checkbox"/>	<10%	<input type="checkbox"/>	10-30%	<input type="checkbox"/>	31-50%	<input type="checkbox"/>	>50%

<i>Ervaring</i>

<p>De familie staat volledig achter de doelstellingen van het bedrijf.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Elk familielid zet zich volledig in om het bedrijf optimaal te laten functioneren.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Ik ben trots dat ik samen met mijn familie een bedrijf leid.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Ik verkies te werken in het familiebedrijf, ondanks de mogelijkheid op een andere job met een hoger inkomen.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>De oprichter heeft een belangrijke stempel gedrukt op de bedrijfscultuur en zijn/haar visie is nog altijd de kern van de bedrijfscultuur. voorbeeld: geen verspilling van materiaal, nastreven van perfectionisme</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>De sterke toewijding van de familie zet werknemers aan om zich volledig in te zetten voor het bedrijf.</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Familierituelen zijn ingebed in de bedrijfscultuur. voorbeeld: bedrijfsleiders aanspreken met voornaam, goedemorgen wensen,</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Gelieve de naam en adres van het bedrijf te vermelden:	
41.	Gelieve de naam en adres van het bedrijf te vermelden: (dit is noodzakelijk voor een geldige enquête)
	

42.	Indien u wenst worden de resultaten van dit onderzoek u toegestuurd
	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Neen

43.	Als u opmerkingen of suggesties heeft, kan u die in het desbetreffende tekstvak formuleren.
	

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 4.6: Vragenlijst interview

Algemeen:

- Kan u kort het bedrijf beschrijven?
- Kan u uw carrière schetsen? (type job, industrie, belangrijke kansen tot hogere functies,...) Welke vaardigheden, personen,... spelen een belangrijke rol?
- *Is de onderneming een familiebedrijf of niet? Wat verstaat u onder familiebedrijf?*
- *Familiebedrijf: Zou u gegeven dat uw familie geen bedrijf heeft ook de ambitie hebben om een belangrijke functie binnen een bedrijf te vervullen?*
- *Welke job oefende u uit vooraleer ondernemer te worden?*
Had uw partner al ervaring in deze sector en in welke functie (mits bedrijf opgestart of overgenomen met echtgenoot)?

Opleiding en ervaring:

- Welke opleiding heeft u genoten?
- (niet economisch) Heeft u bijkomende opleidingen gevolgd om in deze industrie of functie te werken?/Hoe komt u dan in deze sector terecht?
- Volgt u bijkomende opleidingen? Waarom? Kan u een voorbeeld geven?
- Heeft u in uw vorige job al een delegerende functie uitgeoefend? En hoelang?
- Is ervaring een belangrijke factor voor uw carrière? Kan u hier een voorbeeld van geven? Kunt u omschrijven met een voorbeeld of ervaring tot betere prestaties leidt?
- Heeft u ervaren dat mannelijke collega's meer kansen kregen hoewel u een betere kandidaat was? Wat was volgens u de reden ?

Netwerken:

- Welk belang hebben netwerken voor u? Kan u hier een voorbeeld van geven?
- Van welke netwerken bent u lid? Wie ontmoet u daar en wat doet u met deze contacten?
- Ervaart u moeilijkheden om toe te treden tot bepaalde informele netwerken?
- Denkt u dat mannen in interessantere netwerken zitten?

Combinatie werk en gezin:

- Heeft u een gezin, kinderen of doet u aan mantelzorg?
- Hoe combineert u in het dagelijks leven gezin en werk? Kan u een standaarddag beschrijven vooral waar werk en gezin elkaar kruisen?
- Wie is bij u thuis verantwoordelijk voor
 - administratieve taken
 - huishoudelijke taken (een volle koelkast, wie maakt de boodschappenlijst)
 - houdt zich bezig met de kinderen (schoolwerk, hobby's)
 - Kan u hier een voorbeeld van geven?
- Welke is de inbreng van uw echtgeno(o)t(e) in het huishouden?
- Zijn er volgens U andere oorzaken die een effect op uw prestaties hebben dan het gezin?

Risico:

- Welke risico's dient u in uw onderneming te nemen? Wat weerhoudt u risico te nemen?
- Verkiest u een risicovolle investering en betere bedrijfsprestaties of een minder risicovolle en iets lagere bedrijfsprestaties? Waarom?
- Neemt u belangrijke beslissingen alleen? Door wie of wat laat u zich leiden?

Slot

Wat is volgens u uw grootste troef om betere bedrijfsprestaties te behalen?

En welke factor beschouwt u als meest hinderlijk om goede bedrijfsresultaten te behalen?

In België bestaan de raden van bestuur uit gemiddeld 6% vrouwen en 94% mannen. Hoe ervaart u het feit dat het een mannenwereld is? Zou het anders zijn indien raden van bestuur en management meer gemengd zijn?

Bijlage 4.7: Verklaring van de afkortingen in de statistische analyse

AI	Algemene Informatie
OL	Opleiding
EV	Ervaring
NT	Netwerken
FA	Familie
FB	Familiebedrijven

AI geslacht	geslacht
Alleeftbedrijf	leeftijd bedrijf
Alindustrie	sector
Alleeftbedrijfsl	leeftijd bedrijfsleider
AlgemwerkUdag	gemiddeld aantal werkuren per dag
AlgemwerkUdagwknd	gemiddeld aantal werkuren per dag in het weekend
OLhoogstopl	hoogste opleiding
OLstudierichting	studierichting
OLbijkopl	bijkomende opleidingen
OLsterktebijkopl	regelmaat van het volgen van bijkomende opleidingen
EVsector	ervaring in de sector
EVjobfunctie	Duur dat u deze of een gelijkaardige job vervult
EVuitdagendetaken	Uitdagende taken in uw job
EVduurdelegerendefunctie	Hoe lang heeft u gewerkt in een delegerende functie vooraleer bedrijfsleider te worden?
NTsectororg	lid van sectororganisatie
NTaanwezigopfeesten	aanwezig op feesten
FAGemhuishoudenUdag	gemiddelde tijd besteed aan het huishouden per dag (in uren)
FAGemhuishoudenUdagwknd	gemiddelde tijd besteed aan het huishouden per dag in het weekend (in uren)
FAhuishoudhulp	huishoudhulp
ROE	rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen in 2006
ROI	rentabiliteit van het totaal vermogen voor belastingen in 2006

Bijlage 4.8: De tewerkstelling naar de nomenclatuur van de economische activiteit NACE

NACE-BEL		Mannen	Vrouwen	Totaal
	<i>Primaire sector</i>	2,9	1,4	2,3
A	LANDBOUW, JACHT EN BOSBOUW	2,8	1,4	2,2
B	VISSERIJ	0,1	0,0	0,1
	<i>Secundaire sector</i>	35,9	10,7	25,2
C	WINNING VAN DELFSTOFFEN	0,2	0,0	0,1
D.	INDUSTRIE	23,9	9,4	17,7
E.	PROD. EN DISTRIBUTIE VAN ELEKTR., GAS, WARM WATER	1,1	0,2	0,7
F	BOUWNIJVERHEID	10,7	1,0	6,6
	<i>Tertiaire sector</i>	61,3	87,9	72,6
G	GROOT- EN KLEINH.; REPARATIE AUTO'S, HUISHOUDART.	13,5	15,8	14,5
H	HOTELS EN RESTAURANTS	2,6	3,9	3,1
I	VERVOER, OPSLAG EN COMMUNICATIE	9,1	3,2	6,6
J	FINANCIELE INSTELLINGEN	3,2	3,7	3,4
K	ONROERENDE GOEDEREN, VERHUUR EN DIENSTEN	8,8	-7,9	8,4
L	OPENBAAR BESTUUR	8,6	-7,0	7,9
M	ONDERWIJS	4,9	-12,4	8,1
N	GEZONDHEIDSZORG EN MAATSCH. DIENSTVERLENING	5,1	-18,0	10,5
O	GEMEENSCHAPSVOORZ., SOCIAAL-CULTURELE EN PERS. DIENSTEN	3,4	5,1	4,1
P	PARTICULIERE HUISHOUDENS MET WERKNEMERS	0,1	-5,7	2,5
Z	SLECHT GEDEFINIEERDE ACTIVITEITEN	2,1	5,1	3,4
	ALGEMEEN TOTAAL	100,0	100,0	100,0

Bron: Dalemans, Steegmans, Valgaren, & Van Haegendoren, 2001: p. 139

Bijlage 4.9: Leeftijd bedrijf

Tabel 1: Centrummaten (enkel voor mannen)

N	Valid	69,00
	Missing	,00
	Mean	41,43
	Median	30,00
	Mode	50,00
	Std. Deviation	28,40
	Minimum	6,00
	Maximum	120,00

Frequentietabel 1: Leeftijd bedrijf (enkel voor mannen)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6,00	1	1,4	1,4	1,4
				
	72,00	1	1,4	1,4	84,1
	73,00	1	1,4	1,4	85,5
	75,00	2	2,9	2,9	88,4
	78,00	1	1,4	1,4	89,9
	85,00	2	2,9	2,9	92,8
	97,00	1	1,4	1,4	94,2
	108,00	1	1,4	1,4	95,7
	110,00	2	2,9	2,9	98,6
	120,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Tabel 2: Centrummaten (enkel voor vrouwen)

N	Valid	13,00
	Missing	,00
	Mean	37,38
	Median	20,00
	Mode	20,00
	Std. Deviation	35,56
	Minimum	8,00
	Maximum	135,00

Frequentietabel 2: Leeftijd bedrijf (enkel voor vrouwen)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8,00	1	7,7	7,7	7,7
10,00	1	7,7	7,7	15,4
14,00	1	7,7	7,7	23,1
15,00	1	7,7	7,7	30,8
18,00	1	7,7	7,7	38,5
20,00	2	15,4	15,4	53,8
30,00	1	7,7	7,7	61,5
40,00	1	7,7	7,7	69,2
41,00	1	7,7	7,7	76,9
60,00	1	7,7	7,7	84,6
75,00	1	7,7	7,7	92,3
135,00	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Bijlage 4.10: Aantal uren werk

Tabel 1: Aantal werkuren per dag (alle respondenten)

	AlgemwerkUdag	AlgemwerkUdagwknd
Gemiddelde	10-12 uur	2-5 uur
Mediaan	10-12 uur	2-5 uur
Minimum	7-9 uur	< 2 uur
Maximum	>12 uur	>9 uur

Tabel 2: Aantal werkuren per dag (enkel voor vrouwen)

	AlgemUdag	AlgemUdagwknd
Gemiddelde	10-12 uur	2-5 uur
Mediaan	10-12 uur	2-5 uur
Minimum	7-9 uur	< 2uur
Maximum	10-12 uur	>9 uur

Tabel 3: Aantal werkuren per dag (enkel voor mannen)

	AlgemUdag	AlgemUdagwknd
Gemiddelde	10-12 uur	2-5 uur
Mediaan	10-12 uur	2-5 uur
Minimum	7-9 uur	< 2 uur
Maximum	>12 uur	>9 uur

Bijlage 4.11: Opleidingsniveau

Tabel1: Opleidingsniveau (algemeen)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Postuniversitair onderwijs	8	9,9	9,9	9,9
Universitair en hoger onderwijs lange cyclus	24	29,6	29,6	39,5
Hoger onderwijs korte cyclus	32	39,5	39,5	79,0
Secundair onderwijs	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Tabel 2: Opleidingsniveau naar geslacht

	Algeslacht		
	man	vrouw	Total
OLhoogstopl Postuniversitair onderwijs	7 10,3%	1 7,7%	8 9,9%
Universitair en hoger onderwijs lange cyclus	19 27,9%	5 38,5%	24 29,6%
Hoger onderwijs korte cyclus	27 39,7%	5 38,5%	32 39,5%
Secundair onderwijs	15 22,1%	2 15,4%	17 21,0%
Total	68 100,0%	13 100,0%	81 100,0%

Bijlage 4.12: Tijdsbesteding in het huishouden

Tabel 1: Tijdsbesteding in het huishouden (voor alle respondenten)

	FAgemhuishoudenUdag	FAgemhuishoudenUdagwknd	FAhuishoudhulp
Gemiddelde ¹³	Max 1 uur	2-3 uur	1-4 uur
Mediaan	Max 1 uur	2-3 uur	5-8 uur
Minimum	Max 1 uur	Max 1 uur	0 uur
Maximum	4-5 uur	>5 uur	>8 uur

Tabel 2: Tijdsbesteding in het huishouden (enkel mannen)

	FAgemhuishoudenUdag	FAgemhuishoudenUdagwknd	FAhuishoudhulp
Gemiddelde	Max 1 uur	2-3 uur	1-4 uur
Mediaan	Max 1 uur	2-3 uur	1-4 uur
Minimum	Max 1 uur	Max 1 uur	0 uur
Maximum	4-5 uur	>5 uur	>8 uur

Tabel 3: Tijdsbesteding in het huishouden (enkel vrouwen)

	FAgemhuishoudenUdag	FAgemhuishoudenUdagwknd	FAhuishoudhulp
Gemiddelde	2-3 uur	4-5 uur	5-8 uur
Mediaan	Max 1 uur	2-3 uur	5-8 uur
Minimum	Max 1 uur	Max 1 uur	0 uur
Maximum	4-5 uur	>5 uur	>8 uur

¹³ De berekening van het gemiddelde is gebaseerd op de verscheidene categorieën. Het gemiddelde is steeds afgerond naar de dichtstbijzijnde categorie.

Bijlage 5.1 : T-Test

Group Statistics

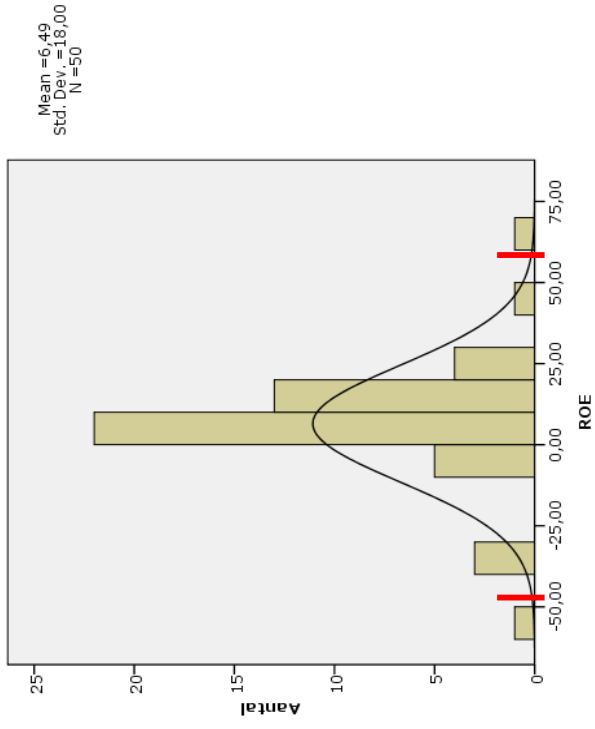
Algeslacht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ROE man	50	6,4874	17,99965	2,54554
ROE vrouw	8	14,7087	11,24868	3,97701
ROI man	50	7,0048	6,51641	,92156
ROI vrouw	8	8,6837	7,42568	2,62537

Independent Samples Test

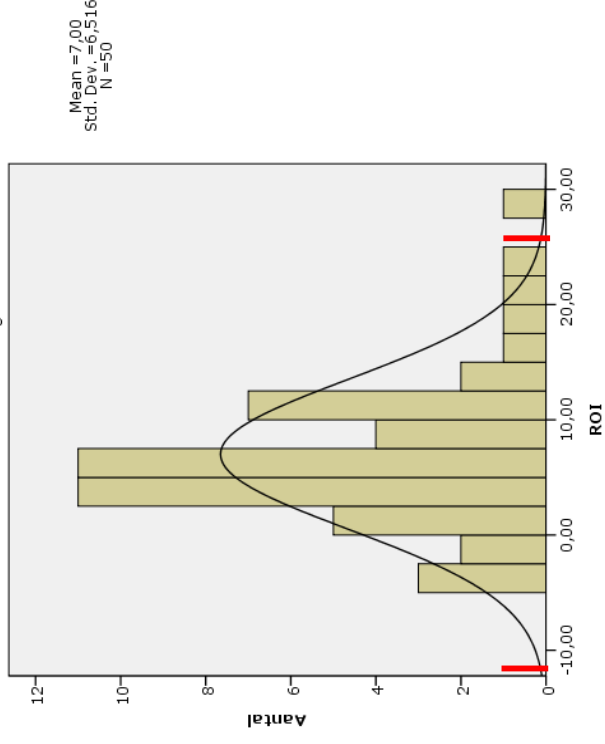
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ROE									
Equal variances assumed	,233	,631	-1,248	56	,217	-8,22135	6,58782	-21,41833	4,97563
Equal variances not assumed			-1,741	13,585	,104	-8,22135	4,72190	-18,37795	1,93525
ROI									
Equal variances assumed	,234	,630	-,664	56	,509	-1,67895	2,52725	-6,74164	3,38374
Equal variances not assumed			-,603	8,812	,561	-1,67895	2,78242	-7,99373	4,63583

Bijlage 5.2: Normaal verdeling ROE en ROI

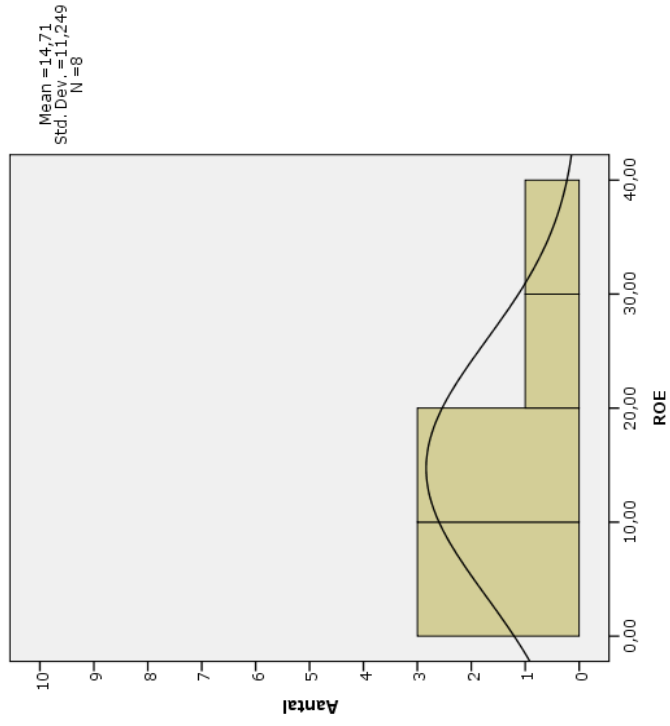
Normaal verdeling ROE-waarden (M)



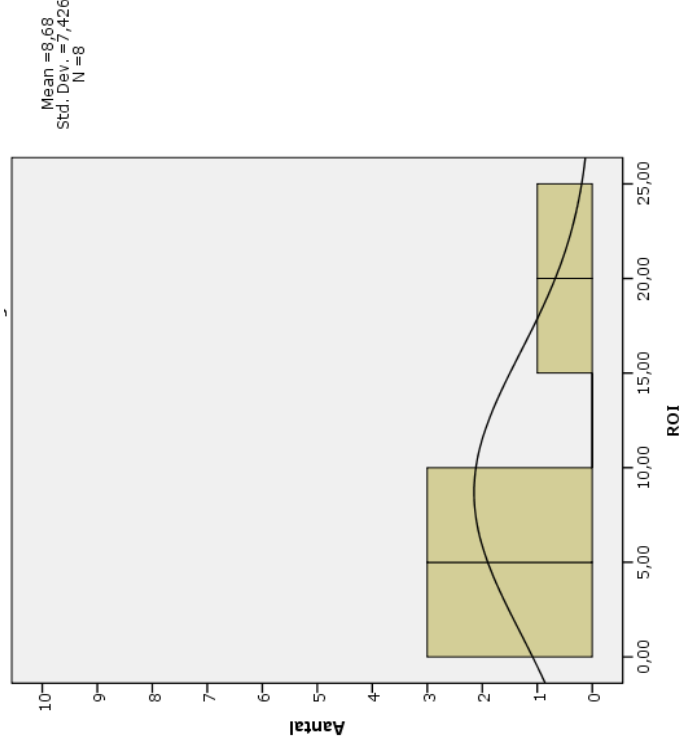
Normaal verdeling ROI-waarden (M)



Normaal verdeling ROE-waarden (V)



Normaal verdeling ROI-waarden (V)



ROE: De grenswaarden (-19,04%; 48,46%) kunnen niet worden aangeduid op de figuur. ROI: De grenswaarden (-13,60%; 30,96%) kunnen niet worden aangeduid op de figuur.

Bijlage 5.3: T-Test (exclusief extreme waarden)

Group Statistics

Algeslacht	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ROE man	50	6,5724	17,53344	2,47960
vrouw	8	14,7087	11,24868	3,97701
ROI man	50	6,9632	6,38077	,90238
vrouw	8	8,6837	7,42568	2,62537

Independent Samples Test

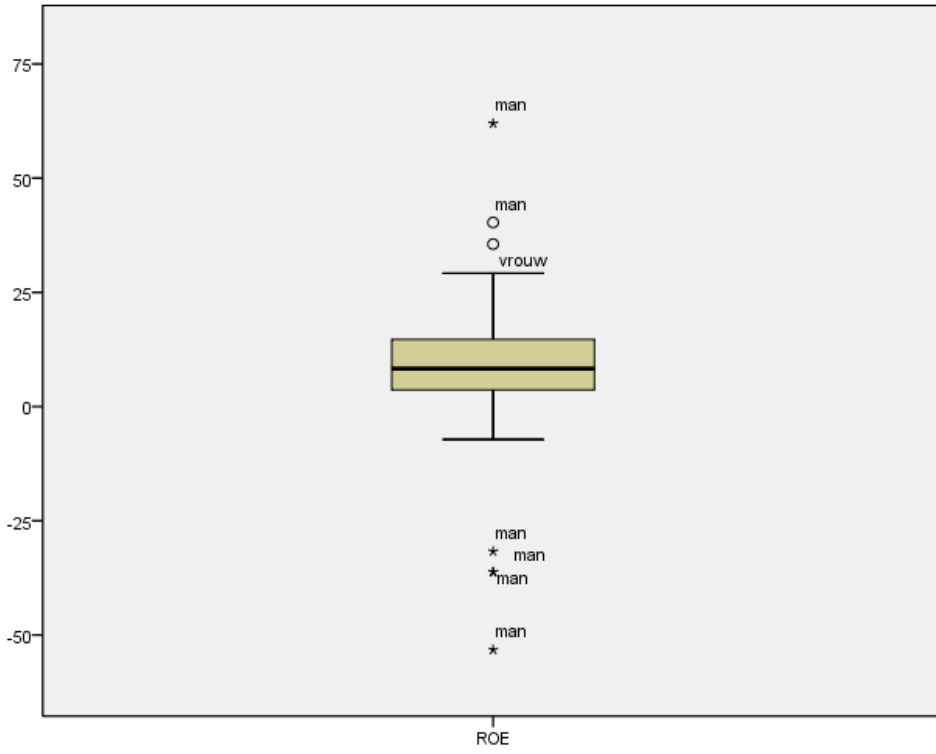
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ROE Equal variances assumed	,218	,642	-1,266	56	,211	-8,13635	6,42631	-21,00980	4,73710
Equal variances not assumed			-1,736	13,215	,106	-8,13635	4,68669	-18,24462	1,97192
ROI Equal variances assumed	,282	,598	-,693	56	,491	-1,72055	2,48295	-6,69450	3,25340
Equal variances not assumed			-,620	8,734	,551	-1,72055	2,77613	-8,02983	4,58873

Bijlage 5.4: Gemiddelde sectorwaarden voor Limburg (2006)¹⁴

SECTOR	ROE (2006)	ROI (2006)
Landbouw en jacht	-2,59 %	4,81 %
Kleinhandel	16,41 %	8,63 %
Groothandel	9,54 %	8,91 %
Industrie	6,49%	4,45 %
Bouwnijverheid	11,02 %	7,87 %
Vervoer	14,52 %	6,34 %
Horeca	9,46 %	4,81 %

¹⁴ Deze data zijn gebaseerd op het databestand Belfirst.

Bijlage 5.5: Boxplot ROE-waarden



Bijlage 6.1: Samenvattende tabel betreffende de gemiddelde tijdsbesteding per dag en in het weekend

Gemiddeld aantal uren besteed aan	Arbeid per dag	Arbeid in het Wknd	Huishouden per dag	Huishouden in het Wknd	Kind per dag	Kind in het Wknd	Totale werklust per week
Mannen zonder kinderen ¹⁵	11u20	12u20	1u08	5u30	-	-	79u10
Vrouwen zonder kinderen ¹⁶	9u30	11u	1u	5u	-	-	69u10
Mannen met kinderen ¹⁷	11u	7u	1u	5u	1u	9u	86u40
Vrouwen met kinderen ¹⁸	11u	4u30	1u45	5u	2u30	12u	97u45

¹⁵ berekend op basis van 12 personen

¹⁶ berekend op basis van 4 personen

¹⁷ berekend op basis van 54 personen

¹⁸ berekend op basis van 6 personen