

## Ondernemen met Toekomst

Resultaten Scan Ondernemerschap

Jeroen de Jong (EIM)

Zoetermeer, december 2008

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van LNV.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Definities	7
3	Theorie	11
3.1	Ondernemerschap	11
3.2	Competenties	12
3.3	Overige beïnvloeders	16
4	Praktijk	17
4.1	Mate van ondernemerschap	17
4.2	Competenties van agrarisch ondernemers	19
4.3	Overige beïnvloeders	21
4.4	Prioriteit	23
4.5	Verschillen tussen deelsectoren	27
5	Conclusies	31
5.1	De vragen en de antwoorden	31
5.2	Verdere toepassing van de scan	32
<b>Bijlagen</b>		
I	Bronnen	35
II	Ontwikkeling scan	37
III	Vragenlijst	43
IV	Resultaten benchmark	47
V	Prioriteitenanalyse	49
VI	Scores per deelsector	51



# 1 Inleiding

## *Aanleiding*

Het Ministerie van LNV poogt met haar beleid een duurzame en sociaal-economisch sterke landbouw mogelijk te maken. Het kabinet ziet innovatie als de belangrijkste succesfactor voor een sterke economie en dus ook voor een concurrerend agrocluster. Net als het merendeel van het algehele bedrijfsleven is het grootste deel van de ondernemers in het primaire agrocluster weinig bezig met innovatie of kansgericht ondernemerschap. De meeste agrarische ondernemers zijn bezig met het zo goed mogelijk uitoefenen van hun vak, zonder daarbij al te veel aandacht te besteden aan specifieke nieuwe innovatiekansen of uitdagingen die op hun bedrijven en de sector als geheel afkomen. Volgens het Ministerie van LNV leeft het gevoel van urgentie nog onvoldoende bij een brede groep ondernemers.

## *Doelstellingen*

De doelstelling van het project Ondernemen met Toekomst is *het versterken van agrarisch ondernemerschap gericht op innovatie*. De onderliggende vraag is hoe dit type ondernemerschap kan worden gestimuleerd en hoe doorstroming en verbreding van ondernemerschap gericht op innovatie bevorderd kan worden bij andere groepen ondernemers. Deze brede vraag valt uiteen in vier subdoelstellingen:

- A. Inzicht bieden in benodigde en te ontwikkelen competenties als hulpmiddel voor het beoordelen en ontwikkelen van het niveau van agrarisch ondernemerschap gericht op innovatie.
- B. Inzicht in de juiste leerarrangementen en hulpmiddelen voor effectieve ontwikkeling en versterking van competenties voor innovatief ondernemerschap in de primaire agrarische sector.
- C. Ontwikkeling van kennisnetwerk(en) ter bevordering van het gebruik van benodigde en succesvolle leeromgevingen en hulpmiddelen.
- D. Inzicht in gebruik van juiste middelen en beleidsinstrumenten, en advies over effectief door LNV in te zetten instrumentarium ter stimulering van ondernemerschap in de agrosector.

Het project wordt uitgevoerd door een consortium van CLM en EIM, en bestaat uit vier fasen: 1. verkenning, 2. diagnose en ontwikkeling leerarrangementen, 3. testen en evalueren leerarrangementen, 4. communicatie. Voor een gedetailleerde beschrijving verwijzen we naar onze offerte.

## *Scan Ondernemerschap*

Thans zijn de eerste en tweede fase uitgevoerd. EIM heeft zich in deze fasen geconcentreerd op doelstelling A, door relevante competenties van ondernemers te inventariseren en te meten. Hiervoor is een Scan Ondernemerschap ontwikkeld. Met deze scan is gemeten in welke mate ondernemers in de agrosector over competenties beschikken die nodig zijn om te kunnen innoveren. Zo is inzicht verkregen in het belang en het niveau

van competenties van ondernemers. In dit rapport doen we verslag van onze bevindingen. We beantwoorden de volgende onderzoeksvragen<sup>1</sup>:

- Welke competenties en andere factoren zijn bepalend voor de mate van ondernemerschap in de agrosector?
- Welke van deze factoren zijn ontwikkelbaar?
- Van welke competenties en andere factoren is het niveau bij agrarisch ondernemers te beperkt?
- Welke van deze factoren zijn generiek, en welke zijn specifiek voor de agrosector (of sectoren daarbinnen)?

#### *Aanpak*

In de eerste fase van het project heeft EIM literatuur over ondernemerschap, innovatie en competenties bestudeerd. Verder zijn verschillende deskundigen (in binnen- en buitenland) geïnterviewd. Daarmee is inzicht verkregen in relevante definities, competenties en overige kenmerken die ondernemerschap beïnvloeden. Voor een overzicht van geraadpleegde literatuur en deskundigen verwijzen we naar bijlage I. In de tweede fase heeft EIM de zogenaamde Scan Ondernemerschap ontwikkeld en getest. Dit omvatte de volgende stappen:

- Ontwikkeling vragenlijst en meetschalen
- Pilot onder MKB-ondernemers
- Aanscherpen en inkorten vragenlijst
- Dataverzameling onder ondernemers in de agrosector
- Definitief maken van de scan
- Verzorgen individuele terugkoppeling aan respondenten
- Analyse van de verzamelde data
- Rapportage

In bijlage II bespreken we in detail hoe de ontwikkeling van de scan is verlopen.

#### *Dit rapport*

In hoofdstuk 2 definiëren we de centrale begrippen uit het project: ondernemerschap, innovatie en competentie. Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van competenties die nodig zijn voor ondernemerschap gericht op innovatie. Ook de overige factoren die van invloed zijn op ondernemerschap worden besproken. In hoofdstuk 4 lichten we de resultaten van de scan toe: we bespreken het niveau en het belang van de competenties voor ondernemerschap in de agrosector. Tevens gaan we in op verschillen tussen deelsectoren van de agrosector. Hoofdstuk 5 bevat onze conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen, en gaat in op toekomstige toepassingsmogelijkheden van de ontwikkelde scan.

<sup>1</sup> Deze vragen corresponderen met de onderzoeksvragen A1 t/m A4 uit onze offerte.

## 2 Definities

In dit hoofdstuk definiëren we de belangrijkste begrippen uit het project OmT: ondernemerschap, innovatie en competentie.

### *Ondernemerschap*

In de literatuur worden talloze definities gehanteerd van ondernemers en ondernemerschap. Wanneer is er sprake van ondernemerschap? Voor het project OmT is het belangrijk te onderkennen dat ondernemerschap 'breed' of 'eng' kan worden gedefinieerd. Volgens de brede definitie is ondernemerschap 'alles wat de directeur/eigenaar doet in zijn bedrijf'. Iedereen die is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel wordt dan als ondernemer beschouwd (De Jong, Bodewes & Harkema, 2007). In enge zin omvat ondernemerschap het proces van kansen zien en realiseren. De betreffende persoon moet zich ondernemend gedragen voordat van ondernemerschap wordt gesproken. Het spanningsveld tussen de brede en enge definitie is in de literatuur vaker besproken: zie tabel 1.

tabel 1 Brede en enge opvatting van ondernemerschap

<i>Bron</i>	<i>Brede opvatting</i>	<i>Enge opvatting</i>
Wennekers (2006)	'Ondernemerschap als beroep'	'Ondernemerschap als gedrag'
Driessen (2006)	'De zelfstandig ondernemer bezit en leidt een eigen bedrijf'	'De ondernemende ondernemer ziet en benut daarnaast kansen'
Shane (2003)	'Small business owner' of 'Directeur/bedrijfseigenaar'	'Entrepreneur'
Ginsberg & Buckholz (1989)	'Owner-managers own, manage and run a business, but are not necessarily innovative'	'Entrepreneurs are highly innovative. They may own and manage a business'

Met het oog op de centrale doelstelling van OmT wordt uitgegaan van de definitie van ondernemerschap in enge zin. Shane & Venkataraman (2000) definiëren deze vorm van ondernemerschap als een activiteit gericht op het zien en realiseren van kansen om nieuwe producten, organisatievormen, markten, werkprocessen of ruwe materialen te introduceren, door georganiseerde inspanningen die voorheen niet bestonden.

### *Innovatie*

Ook voor innovatie is een keur aan definities te vinden. Waar iedereen het over eens is, is dat innovatie betrekking heeft op vernieuwing. Behalve dat een innovatie klaarblijkelijk 'iets nieuws' is, valt op dat de definities van innovatie nog enkele kenmerken delen. Na het bestuderen van vele definities, komen King & Anderson (2002) met de volgende (alomvattende) definitie van innovatie:

- iets nieuws voor de omgeving waarin het wordt geïntroduceerd (bijv. een individu, groep, organisatie).

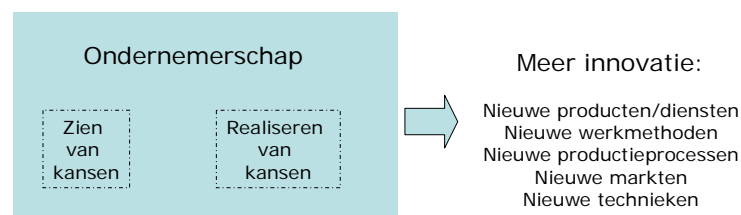
- Gericht op bepaalde voordelen. Behalve financiële/bedrijfseconomische resultaten kunnen dit bijvoorbeeld zijn: persoonlijke groei, realisatie van ambities of een tevreden gevoel.
- Beperkt tot bewuste pogingen om resultaat te bereiken. Stel dat een ondernemer door een computerstoring geen e-mails kan sturen aan zijn klanten. Het zou kunnen dat het verkoopresultaat verbetert omdat hij (noodgedwongen) meer met klanten gaat telefoneren en persoonlijk langsgaat. Het behaalde voordeel is geen gevolg van een doelgerichte actie en daarmee geen innovatie. Als de ondernemer echter bewust zijn klanten meer gaat bezoeken om een beter resultaat te halen, is er wél sprake van innovatie.
- Geen routinematige verandering. Het aannemen van een nieuw personeelslid om iemand te vervangen die met pensioen gaat, is geen innovatie. Wel innovatief kan zijn het creëren van een geheel nieuwe functie.

Innovatie is kortom iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op een bepaald voordeel. Het gaat niet alleen om een proces van ideevorming/creativiteit, maar evengoed om het naar de markt brengen van die innovatie of het implementeren van het nieuwe idee. We hanteren hier bewust een brede definitie van innovatie. Stimulering van generieke innovatieactiviteit zal uiteindelijk ook resulteren in meer baanbrekende en radicale innovaties. Daarnaast wordt de doelgroep te sterk beperkt wanneer wordt gekozen voor de definitie in enge zin. Het doel van OmT is immers om ondernemerschap gericht op innovatie in brede zin te stimuleren, uiteindelijk bij een groot aantal bedrijven in de agrarische sector. Het is dan niet verstandig om op voorhand een zeer beperkte definitie te kiezen.

*Werkdefinitie: Ondernemerschap gericht op innovatie*

Al met al is ondernemerschap onlosmakelijk verbonden met innovatie. Het is een proces van het zien en realiseren van kansen, waardoor meer innovaties worden gerealiseerd. Zie figuur 1.

figuur 1 Ondernemerschap resulteert in innovatie



Ondernemerschap en innovatie zijn feitelijk keerzijden van dezelfde medaille. In het navolgende gebruiken we de termen 'ondernemerschap', 'ondernemen' en 'innoveren' door elkaar. We hanteren hierna de volgende definities:

- Ondernemerschap (gericht op innovatie) is de activiteit waarbij individuen kansen zien en die doelbewust omzetten in vernieuwingen (producten, organisatievormen, markten, processen, technieken) om een bepaald voordeel te realiseren.



- We gebruiken de term 'ondernemer' om directeur/eigenaren van zelfstandige bedrijven aan te duiden. Met 'agrarisch ondernemer' bedoelen we directeur/eigenaren van bedrijven in de agrosector.

### Competentie

Competentie is tegenwoordig een buzzword in het middelbaar en hoger onderwijs, bij trainings- en opleidingsbureaus, in het HRM-beleid van organisaties, en in toenemende mate ook bij beleidsmakers. Een zoektocht in de boekenkast van Amazon.com met de string 'competenc\*' levert 6.733 treffers op. Zoeken we op de meer gespecialiseerde website managementboek.nl op 'competentie', dan verkrijgen we (25 februari 2008) 101 treffers. Helaas is de betekenis van het begrip competentie niet eenduidig en helder. Zoals bij vrijwel elk abstract begrip worden verschillende definities gehanteerd. Dat veel trainings- en opleidingsbureaus en adviseurs hun oude vaardigheidstrainingen hebben omgedoopt tot competentietrainingen, maakt de zaak er niet overzichtelijker op.

Volgens Hoffmann (1999) kunnen competenties worden geanalyseerd op het niveau van organisaties en individuen. Omdat in OmT ondernemerschap van individuele agrariërs centraal staat, kijken we hier naar competenties op het *individuele* niveau<sup>1</sup>. Verder is het van belang te onderkennen dat competenties kunnen worden beschouwd als een output, een input, of een vorm van gedrag (Hoffmann, 1999; Van Gelderen, 2007). In het outputperspectief beschouwt men individuen als competent als zij bepaalde prestaties laten zien. Als iemand presteert boven een bepaald niveau, dan is hij/zij competent. In het inputperspectief beschouwt men competenties als onderliggende karakteristieken van personen, bestaande uit het bezit van bepaalde kennis, karaktereigenschappen of vaardigheden. De gedragsbenadering lijkt op de inputbenadering: zij kijkt ook naar de kennis, karaktereigenschappen en vaardigheden, maar alleen het bezit hiervan is niet voldoende om van een competent persoon te kunnen spreken. Waar het om gaat is deze inputs te vertalen in concreet gedrag. Deze benaderingswijzen zien we terug in verschillende definities van competenties: zie tabel 2.

tabel 2 Definities van individuele competenties

<i>Perspectief op competentie</i>	<i>Voorbeeld definitie</i>
output	- Een competentie is iets waarin je goed bent, je vermogen waardoor je in staat bent je werk (taak) goed te doen, datgene wat je succesvol maakt in een bepaalde taak of rol (Driessen, 2006: p.19).
input	- Een onderliggende karakteristiek van een persoon die resulteert in een effectieve en/of superieure prestatie (Bird, 2002: p. 204).
gedrag	- Een competentie is het vermogen van individuen om kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden te benutten om concrete activiteiten op adequate wijze te verrichten (Onstenk, 2001: p. 9-10). - Een competentie is een vermenigvuldiging van bestaande expertise met het bestaande gedragsrepertoire, het gaat niet alleen om het weten hoe iets werkt of het hebben van vaardigheden, maar juist ook om het kunnen uitvoeren van adequate acties (Verstegen & Lans, 2006). - Een competentie is een vaardigheid die manifest wordt in gedrag (Van Gelderen, 2007).

<sup>1</sup> In kleine bedrijven valt het onderscheid tussen individu en bedrijf overigens vaak samen. Ook in de agrarische sector is dat vaak het geval.

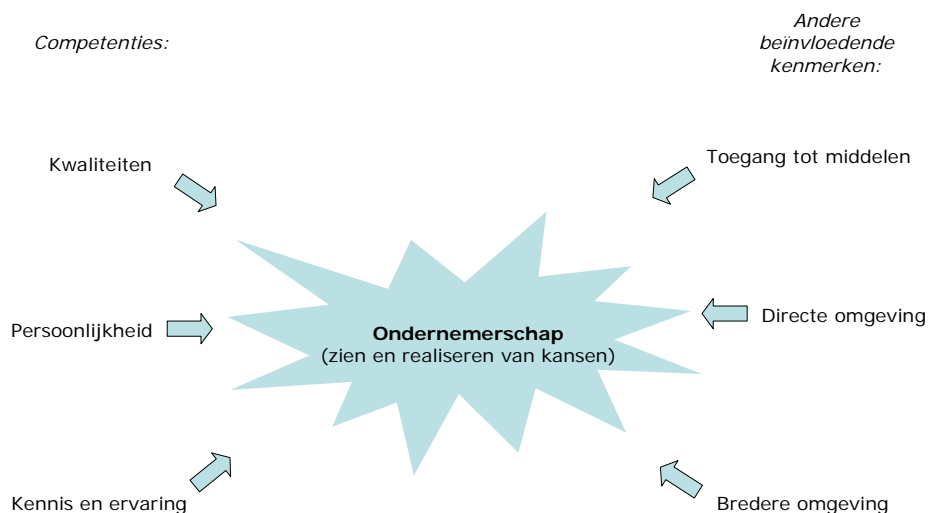
In het project OmT zijn we er uiteindelijk op uit om ondernemerschap in de agrarische sector te versterken, met de competenties die nodig zijn voor ondernemerschap als aangrijpingspunt. We definiëren ondernemerschapscompetentie als het vermogen van individuen om vaardigheden, kennis en persoonskenmerken te benutten voor het zien en realiseren van kansen. Op basis van literatuuronderzoek (zie ook hoofdstuk 3) onderscheiden we in de Scan Ondernemerschap drie soorten competenties:

- Kwaliteiten. Kwaliteiten zeggen iets over wat een persoon goed kan of beheerst. Het gaat hier om specifieke vermogens van individuen die van pas komen bij ondernemerschap. Voorbeelden zijn creatief vermogen, organisatievermogen en aanpassingsvermogen.
- Persoonlijkheidskenmerken. Dit zijn min of meer aangeboren kenmerken die van invloed zijn op het vermogen van individuen om te ondernemen. Voorbeelden zijn risicobereidheid en geldingsdrang.
- Kennis- en ervaringsaspecten. Voor succesvol ondernemerschap zijn ook kennis en ervaring nodig. Dit zorgt ervoor dat ondernemers kansen eerder herkennen en de slaagkans beter kunnen inschatten. Relevante aspecten zijn bijvoorbeeld vakkennis en specifieke werkervaring in een bepaalde omgeving.

### 3 Theorie

In dit hoofdstuk zetten we uiteen welke onderwerpen met de Scan Ondernemerschap worden gemeten. Of agrarisch ondernemers innoveren hangt ook af van andere factoren dan competenties, waaronder de beschikbaarheid van middelen en invloeden van de omgeving. Op basis van bestaande literatuur en interviews hebben we een inventarisatie gemaakt van kenmerken die van invloed zijn op de mate waarin ondernemers kansen zien en realiseren. Zie figuur 2.

figuur 2 Determinanten van ondernemerschap



In dit hoofdstuk lichten we de elementen uit deze figuur nader toe: ondernemerschap (paragraaf 3.1), competenties (3.2) en overige beïnvloedende kenmerken (3.3).

#### 3.1 Ondernemerschap

Ondernemerschap is op verschillende manieren te meten. In de Scan Ondernemerschap hebben we gekozen voor een brede insteek door vier aspecten van ondernemerschap in kaart te brengen:

- 1 *Houding*. Een positieve houding ten aanzien van innovatie is een eerste vereiste om te komen tot meer ondernemerschap. Ondernemerschap is niet alleen een kwestie van kunnen, maar ook van willen (cf. Ajzen, 1995)<sup>1</sup>. Een ondernemer kan honderd innovatiekansen zien, en toch besluiten daarmee niets te doen.

<sup>1</sup> De voorwaarden van willen en kunnen innoveren zijn ontleend aan psychologische modellen die verklaren waarom individuen tot bepaalde handelingen overgaan. In het bijzonder de 'theory of planned behavior' van Icek Ajzen. Volgens Ajzen's theorie zal een individu een bepaald gedrag (bijv. ondernemend gedrag) vertonen als hij daartoe de intentie heeft (willen) en als het gedrag binnen zijn bereik ligt qua realisatiemogelijkheden (kunnen). Zie ook <http://www.people.umass.edu/ajzen/tpb.html>.

- 2 *Ondernemend gedrag*. Ondernemend gedrag omvat het verkennen van kansen, genereren van ideeën, organiseren en beïnvloeden van klanten, kapitaalverschaffers en andere belanghebbenden, en het uitvoeren van het idee (De Jong et al., 2007; Wennekers, 2006). Ondernemend gedrag is onze meest directe maatstaf voor de mate waarin ondernemers met innovatie bezig zijn.
- 3 *Ondernemende resultaten*. Ondernemend gedrag zal per saldo leiden tot meer innovatie, ofwel gerealiseerde vernieuwingen en verbeteringen op het vlak van producten, diensten, interne organisatie, werkprocessen, technieken en marktbenaderingen. Ook deze resultaten worden met de scan op indicatieve wijze gemeten.
- 4 *Ondernemende intenties*. Een vierde aspect is de mate waarin ondernemers voornemens zijn om in de nabije toekomst vernieuwingen te realiseren, risicovolle projecten te starten, of nieuwe kansen na te streven. Door intenties te meten krijgen we in beeld of de mate van ondernemerschap door agrarisch ondernemers bestendig is.

## 3.2 Competenties

In de scan onderscheiden we zoals gezegd drie soorten competenties: kwaliteiten, persoonlijkheidskenmerken en kennis- en ervaringsaspecten. Op voorhand benadrukken we dat de kwaliteiten van ondernemers het beste zijn te beïnvloeden. Kennis- en ervaringsaspecten zijn eveneens goed beïnvloedbaar, al neemt dit meer tijd in beslag. De persoonskenmerken van ondernemers zijn minder goed te beïnvloeden.

### 3.2.1 Kwaliteiten

Kwaliteiten zeggen iets over wat een individu goed kan of beheerst. We hebben acht kwaliteiten gevonden die nodig zijn voor ondernemerschap:

- 1 *Signaleringsvermogen*. Externe oriëntatie, ook wel signaleringsvermogen, betekent alert zijn op trends en ontwikkelingen, nieuwe kennis en informatie, en het volgen van zaken buiten de eigen leefwereld. Kansen om te vernieuwen worden dan vaak eerder herkend. Externe oriëntatie omvat het raadplegen van informatiebronnen (De Jong et al., 2007), het zoeken naar en signaleren van externe kansen (LTO, 2007), een marktgericht instelling (Driessen, 2006) en het volgen van externe ontwikkelingen (Kupper et al., 2003; Versteegen & Lans, 2006).
- 2 *Creatief vermogen*. Creatief vermogen is de mate waarin individuen erin slagen om zinvolle en bruikbare ideeën te genereren. Dit helpt om waargenomen kansen te kunnen verzilveren (Bird, 1995; LTO, 2007; Kupper et al., 2003). De sleutel om ideeën te creëren bestaat uit het combineren van informatie en bestaande concepten om problemen op te lossen. Dit is een kwaliteit die niet iedereen van nature bezit, maar die goed is te ontwikkelen.
- 3 *Analytisch vermogen*. Analytisch vermogen stelt personen in staat om kansen zorgvuldig af te wegen, uit te denken en in te plannen. In het hele innovatieproces is de beslissing om een idee te gaan realiseren enorm belangrijk. Ideeën kosten niets; pas als een ondernemer besluit om door te zetten zal hij substantieel tijd en middelen moeten investeren en risico's aangaan. Het vermogen om te analyseren en te beoordelen betekent dat de ondernemer in staat is om een zorgvuldige

- afweging te maken (LTO, 2007), patronen en consequenties te herkennen, randvoorwaarden mee te wegen (Kupper et al. 2003), en na te denken over alternatieven (De Jong et al., 2007).
- 4 *Motivatievermogen*. Motivatievermogen is van belang om steun en draagvlak te verwerven bij het realiseren van kansen (Driessen, 2006). Dit betekent dat iemand met anderen over zijn ideeën spreekt, steun verwerft, draagvlak creëert (De Jong et al., 2007). In dit verband is de term 'innovatiekampioen' van toepassing: iemand die zich inzet voor de concretisering en realisatie van veelbelovende ideeën. Zo iemand is bereid om persoonlijk risico te nemen om een idee tot een succes te maken, en om obstakels en weerstanden met betrekking tot een idee te overwinnen (Shane, 1994).
  - 5 *Organisatievermogen*. Organisatievermogen is nodig om kansen daadwerkelijk te realiseren (De Jong et al., 2007). Dit omvat het leggen van relaties met externe partijen (LTO, 2007; Lans et al., 2005; Verstegen & Lans, 2006) en het vormgeven, plannen en uitvoeren van de vernieuwing (Bird, 2002). Betrokkenen moeten zich actief inzetten om het idee om te vormen tot een concrete innovatie. Dit betekent bijdragen aan de ontwikkeling en het testen van nieuwe producten, zonder morren gaan werken volgens nieuwe werkmethoden, etc.
  - 6 *Proactief vermogen*. Proactief vermogen betekent dat mensen in staat zijn om uit eigen beweging initiatief te nemen en zich nadrukkelijk in te spannen om daar een succes van te maken. Het is een algemene kwaliteit die individuen helpt om kansen te zien en te realiseren (cf. Kupper et al., 2003). Proactieve personen denken vaak na over mogelijkheden om te veranderen, zonder dat iemand daarom heeft gevraagd of dat de omgeving hen daartoe noodzaakt. Zij leggen zichzelf doelen op buiten hun dagelijks bezigheden en verplichtingen om (Frese & Day, 2001). Voor ondernemerschap is dit een belangrijke voorwaarde.
  - 7 *Netwerkvermogen*. Netwerkvermogen, gedefinieerd als het vermogen van individuen om externe relaties aan te gaan en te onderhouden, is een andere kwaliteit die bij ondernemerschap van pas komt. Om innovatiekansen te zien, zijn netwerkcontacten behulpzaam, met name als het 'zwakke schakels' betreft met kennis en achtergrondkenmerken die afwijken van de ondernemer (De Jong et al., 2007). Competente ondernemers zijn beter in staat om relatienetwerken op te bouwen (Verstegen & Lans, 2006), te beheren (Kupper et al., 2003) en zo toegang te verkrijgen tot concrete ondersteuning (LTO, 2007). Dit laatste komt ook van pas bij het realiseren van innovaties. Onderzoek van EIM laat zien dat externe partijen aan 91% van alle MKB-innovaties een bijdrage leveren (De Jong, 2005).
  - 8 *Aanpassingsvermogen*. Aanpassingsvermogen, ofwel flexibiliteit, is van belang omdat innovaties bijna nooit aflopen zoals verwacht. Competente ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe klantwensen of nieuwe concurrenten op de markt. Zij passen zich daarop aan. Innovatie is te vergelijken met een ontdekkingsreis en het is vaak nodig om plannen tussentijds bij te stellen (De Jong et al., 2007).

### 3.2.2 Persoonlijkheid

Er bestaan meningsverschillen over de vraag of persoonlijkheidskenmerken nu wel of niet moeten worden beschouwd als onderdeel van de

competenties van ondernemers. Sommige onderzoekers stellen zich op het standpunt dat persoonlijkheidskenmerken stabiel zijn gedurende lang tijd, en niet of nauwelijks ontwikkelbaar (zie bijv. Verstegen & Lans, 2006). Anderen beschouwen persoonlijkheidskenmerken als integraal onderdeel van competenties, en stellen zich op het standpunt dat persoonlijkheidskenmerken wel degelijk zijn te ontwikkelen, zij het in mindere mate (bijv. Driessen, 2006; Bird, 2002). In de Scan Ondernemerschap hebben we persoonlijkheidskenmerken meegenomen om een vollediger beeld te krijgen van wat bepalend is voor ondernemerschap. We onderscheiden er zes:

- 1 *Risicobereidheid*. Ondernemerschap gaat vrijwel altijd met onzekerheid gepaard. Een zekere bereidheid om risico's te nemen is nodig om kansen te kunnen realiseren (Driessen 2006; Verstegen & Lans, 2006; De Jong et al., 2007; Kupper et al. 2003). Mensen die risico's kunnen accepteren hebben minder problemen met onzekere situaties, en dit maakt de beslissing om in actie te komen meer waarschijnlijk (Bird, 2002).
- 2 *Geldingsdrang*. Geldingsdrang zorgt ervoor dat mensen vaker dingen doen waarin zij persoonlijk verantwoordelijk zijn voor een bepaald resultaat, en waarvoor veel inspanning en talent nodig is. Het maakt innoveren des te waarschijnlijker omdat mensen met geldingsdrang een bepaalde passie hebben om ideeën te ontwikkelen, beter in staat zijn om met onzekerheden om te gaan, en meer doorzetten in geval van tegenslagen (De Jong et al., 2007).
- 3 *Geloof in eigen kunnen*. Succesvolle ondernemers zijn meer geneigd om successen toe te schrijven aan zichzelf, en niet aan 'geluk' of 'toeval'. Veel geloof in eigen kunnen betekent dat mensen vaak eerder bereid zijn om kansen te grijpen. Als iemand de oorzaak van veranderingen volledig buiten zichzelf zoekt, zal hij/zij minder snel geneigd zijn om een innovatief idee te realiseren. Bij competente ondernemers is het omgekeerde het geval: zij hebben de neiging om veranderingen in hun omgeving toe te schrijven aan hun eigen gedrag (De Jong et al., 2007; Verstegen & Lans, 2006).
- 4 *Vasthoudendheid*. Ondernemerschap gaat met tegenslagen gepaard. Weerstanden moeten worden overwonnen en problemen omzeild. Een verandering kan weerstand oproepen bij medewerkers, leveranciers, afnemers of familieleden. De ondernemer is idealiter vastberaden om van een innovatiekans een succes te maken (Driessen, 2006; Bird, 1995).
- 5 *Sociale oriëntatie*. Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen (Driessen 2006). Competente ondernemers begrijpen dat andere mensen nodig zijn om hun ideeën te realiseren. Ze leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen bij hun sociale handelen. Mensen met een lage sociale oriëntatie voelen zich daarentegen ongemakkelijk in vreemd gezelschap en zullen niet snel contact leggen.
- 6 *Dominantie*. Succesvolle ondernemers weten wat ze willen en hoe ze anderen kunnen beïnvloeden om dit te bereiken. Zij hebben vaak een bepaald overwicht op anderen. Dominantie is de behoefte om controle over anderen te hebben; om iemand zijn wil op te leggen (Driessen, 2006). In dit verband wordt ook wel gesproken van het uitoefenen van controle en macht (Bird, 2002) en de beheersing van interpersoonlijke

relaties (Lans et al., 2005).

### 3.2.3 Kennis en ervaring

Voor succesvol ondernemerschap zijn ook kennis en ervaring nodig. In de scan is gemeten:

- 1 *Vakkennis*. De mate waarin de ondernemer kennis heeft van vaktechnieken, producten, en actuele trends en ontwikkelingen in zijn/haar branche. Hoe meer kennis iemand bezit, des te beter is hij in staat om zich nieuwe kennis eigen te maken. Verder stelt vakkennis de ondernemer beter in staat om de waarde en uitvoerbaarheid van ideeën te beoordelen (Bird, 2002; Shane, 2003).
- 2 *Kennis van bedrijfsvoering*. Los van vakkennis heeft de ondernemer elementaire kennis en vaardigheden nodig in zaken als financiën, administratie, marketing en verkoop, en in een groter bedrijf ook van management en HRM (Bird, 2002). Dit helpt om innovaties te kunnen organiseren en implementeren.
- 3 *Werkervaring*. Hoewel de literatuur het erover eens is dat werkervaring invloed heeft op succesvol ondernemerschap, is niet op voorhand te zeggen hoe de relatie precies verloopt. Enerzijds betekent werkervaring dat individuen meer kennis hebben van een bepaald domein, waardoor zij beter in staat zijn om kansen te realiseren. Zij kunnen immers beter beoordelen wat afnemers willen, hoe nieuwe producten het beste gelanceerd kunnen worden, waar risico's zitten en waar geld gemakkelijk kan worden verloren. Anderzijds betekent werkervaring dat individuen in de denkbeelden en werkwijzen van hun domein 'vastgeroest' kunnen zijn, hetgeen hun vermogen om kansen te zien en te realiseren vermindert (Shane, 2003).
- 4 *Ervaring als ondernemer*. Het aantal jaren ervaring als zelfstandig ondernemer is een alternatieve indicator voor de mate waarin de ondernemer over relevante domeinkennis beschikt. Het verband met het zien en realiseren van kansen kan (om bovengenoemde reden) positief of negatief zijn.
- 5 *Ervaring in de branche*. Het aantal jaren ervaring in uw huidige branche is een derde indicator voor de relevante ervaring van de ondernemer. Opnieuw kan het verband met het zien en realiseren van kansen zowel positief als negatief zijn.
- 6 *Opleidingsniveau*. Dit is een proxy voor de mate waarin de ondernemer over relevante kennis beschikt en in staat is zich nieuwe kennis eigen te maken.
- 7 *Ondernemersfamilie*. In de scan is gemeten of de ondernemer volgens eigen zeggen afkomstig is uit een ondernemersfamilie, dat wil zeggen, of zijn/haar ouders of andere directe familieleden ook een bedrijf hebben (of hadden). Eerder onderzoek laat zien dat dergelijke ondernemers in hun opvoeding meer kennis van ondernemerschap hebben meegekregen (Shane, 2003).
- 8 *Eerder bedrijf*. Ten slotte is gemeten of de ondernemer al eerder een bedrijf heeft gehad. Ook dit is volgens de literatuur belangrijk omdat dergelijke ondernemers al meer ervaring hebben met het realiseren van kansen, en weten wat daarbij fout kan gaan (Shane, 2003).

### 3.3 Overige beïnvloeders

#### 3.3.1 Toegang tot middelen

Kansen realiseren is niet mogelijk als ondernemers de benodigde middelen niet bij elkaar weten te krijgen. De scan meet de volgende kenmerken:

- 1 *Tijd*. Ondernemerschap kost tijd. Door dagelijkse beslommeringen kunnen ondernemers onvoldoende toekomen aan het verkennen en realiseren van kansen.
- 2 *Toegang tot financiering*. Ondernemerschap vraagt vaak om investeringen. Ondernemers kunnen zelf over deze middelen beschikken, of als zij geen eigen middelen hebben, externe financiering verwerven (Shane, 2003). We hebben gemeten in hoeverre ondernemers naar eigen zeggen toegang hebben tot financiering.
- 3 *Toegang tot nieuwe kennis*. Ondernemerschap vraagt vaak om toepassing van nieuwe kennis (Shane, 2003). Ook hiertoe dienen ondernemers toegang te hebben, ofwel zij dienen de kanalen te kennen om nieuwe kennis op te doen.

In het huidige innovatiebeleid wordt aan de middelen die nodig zijn voor innovatie - met name kennis en financiering - zeer veel aandacht besteed. Voorbeelden zijn de WBSO, innovatievouchers en allerhande initiatieven gericht op kennisoverdracht zoals SIA, Melkvee-academie, etc.

#### 3.3.2 Directe omgeving

Ieder individu wordt bij het nemen van beslissingen beïnvloed door zijn/haar directe omgeving (Azjen, 1995). Ook bij ondernemers is dit het geval. De scan heeft aandacht voor:

- 1 *Stimulering door familie/vrienden*. De scan meet in hoeverre ondernemers van hun familieleden en vrienden steun ervaren om kansen te zien en te realiseren.
- 2 *Stimulering door zakelijke contacten*. De scan meet of ondernemers van hun belangrijkste zakelijke contacten (bijvoorbeeld leveranciers, afnemers, de accountant) een positieve invloed ervaren om te innoveren.

#### 3.3.3 Bredere omgeving

Ten slotte wordt gemeten hoe ondernemers hun bredere bedrijfsomgeving ervaren. De scan heeft zich gericht op:

- 1 *Concurrentie*. Onder invloed van concurrentie zullen ondernemers zich normaal gesproken proberen te onderscheiden of hun bedrijfsvoering verbeteren. Er is gemeten in welke mate ondernemers in hun branche concurrentie ervaren.
- 2 *Technische turbulentie*. Snelle technologische ontwikkelingen bieden meer kansen om te vernieuwen. In zo'n omgeving is de noodzaak om te veranderen doorgaans groter.
- 3 *Afnemersdynamiek*. Als afnemers steeds andere wensen hebben, biedt dit meer mogelijkheden om te vernieuwen.
- 4 *Marktgroei*. In snel groeiende markten is het meestal eenvoudiger om kansen te verzilveren. Er zijn immers veel potentiële afnemers/gebruikers.
- 5 *Regulering*. Een algemene opvatting is dat een overdaad aan regulering innovatie door ondernemers zal belemmeren. Vergunningen en het voldoen aan andere wettelijke regels wordt in de literatuur genoemd als een van de grootste knelpunten voor ondernemerschap (Shane, 2003). In tegenstelling tot de eerder besproken onderwerpen, is het veronderstelde verband tussen regulering en ondernemerschap negatief.



## 4 Praktijk

De Scan Ondernemerschap is afgenomen bij ondernemers uit de agrarische sector, en uit het midden- en kleinbedrijf (MKB). De MKB-ondernemers vormen een benchmark waarmee de agrosector wordt vergeleken. De gegevens in het agrobestand betreffen directeur/eigenaren uit de akkerbouw, glastuinbouw, opengrondstuinbouw, graasdieren, hokdieren, paardenbedrijven en gemengde bedrijven. De benchmark omvat ondernemers uit het niet-agro domein: industrie, bouwnijverheid, handel, horeca, transport, financiële diensten, zakelijke diensten en persoonlijke diensten. Beide bestanden zijn gewogen, zodat een representatief beeld ontstaat voor ondernemers in de agrosector en het MKB. Meer informatie over de ontwikkeling van de scan is te vinden in bijlage II.

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de scan. Eerst gaan we in op de mate van ondernemerschap (paragraaf 4.1), daarna volgt het huidige competentieniveau van agrarisch ondernemers (4.2) en de mate waarin de overige beïnvloedende kenmerken van toepassing zijn (4.3). In paragraaf 4.4 kijken we welke kenmerken het meest belangrijk zijn voor ondernemerschap in de agrarische sector. Op basis hiervan prioriteren we de te ontwikkelen competenties. In paragraaf 4.5 besluiten we met verschillen tussen de deelsectoren van de agrosector.

### 4.1 Mate van ondernemerschap

De mate van ondernemerschap is gemeten met vier indicatoren: houding ten aanzien van ondernemerschap, gedrag, resultaten en intenties. Iedere indicator is gemeten met een meetschaal die uit meerdere vragen bestaat. Een voorbeeld: de houding van de ondernemer ten aanzien van innovatie is gemeten met drie stellingen:

'Innovatie is uitdagend.'

'Innovatie sluit aan op mijn persoonlijke voorkeuren.'

'Innovatie is het waard om vrije tijd in te steken.'

Op elke stelling waren vijf antwoorden mogelijk: volledig eens (score 100), overwegend eens (score 75), eens noch oneens (score 50), overwegend oneens (score 25) en volledig oneens (score 0). Voor de andere onderwerpen werd een vergelijkbare vraagstelling gehanteerd<sup>1</sup>.

#### *Leeswijzer*

Per meetschaal is een score berekend die kan variëren van minimaal nul tot maximaal 100. De betekenis van de scores is als volgt:

- Een score van nul wil zeggen dat de ondernemer op alle vragen het meest negatieve antwoord heeft gegeven. Afhankelijk van de meetschaal

<sup>1</sup> In bijlage II lichten we de constructie van meetschalen toe. In bijlage III is de definitieve vragenlijst met alle vraagitems integraal opgenomen.

was deze ondernemer het met alle stellingen 'volledig oneens', of achtte hij ze '(bijna) nooit van toepassing', etc.

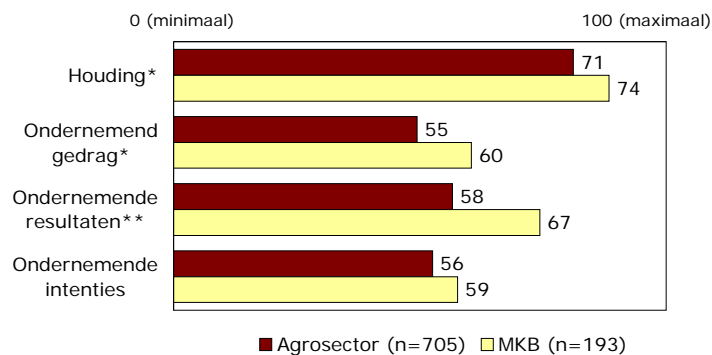
- Een score van 100 betekent dat de ondernemer op alle vragen het meest positieve antwoord heeft gegeven. Afhankelijk van de meetschaal was deze ondernemer het met alle stellingen 'volledig eens', vond hij ze '(bijna) altijd van toepassing', etc.
- Een score van 50 betekent dat de ondernemer door de bank genomen heeft gekozen voor antwoorden in het midden van de antwoordschaal ('eens noch oneens', 'regelmatig van toepassing', etc.).

In de praktijk zien we dat ondernemers in zowel de agrosector als het MKB neigen naar antwoorden op het gunstige gedeelte van de antwoordschaal; scores liggen vaak tussen de 50 en 100. De berekende waardes hebben in absolute zin echter geen betekenis, het is juist de vergelijking tussen agrarisch ondernemer en reguliere MKB-ondernemers waaruit blijkt of scores gunstig zijn of niet.

### *Uitkomsten*

De resultaten zijn weergegeven in figuur 3. Uit de figuur blijkt dat de mate van ondernemerschap in de agrosector achterblijft bij het MKB. Op de meetschalen voor houding, gedrag en resultaten zijn de verschillen significant<sup>1</sup>.

figuur 3 Mate van ondernemerschap in de agrosector en het MKB



\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau.

Ondernemers in de agrosector zijn in hun dagelijkse praktijk minder vaak bezig met het zien en realiseren van kansen en boeken minder innovatieve resultaten. Hun houding ten aanzien van ondernemerschap is iets minder positief. Dit resultaat suggereert dat het belangrijk is dat beleidsmakers proberen om ondernemerschap gericht op innovatie te stimuleren. Ten opzichte van doorsnee MKB-bedrijven, ofwel de 'gemiddelde ondernemer', is terrein te winnen.

<sup>1</sup> In de figuren beperken we ons tot de gemiddelde scores, waarbij we per score aangeven of het verschil tussen agrarische- en MKB-ondernemers significant is. In bijlage IV is per onderwerp uit dit hoofdstuk ook de standaardfout weergegeven.

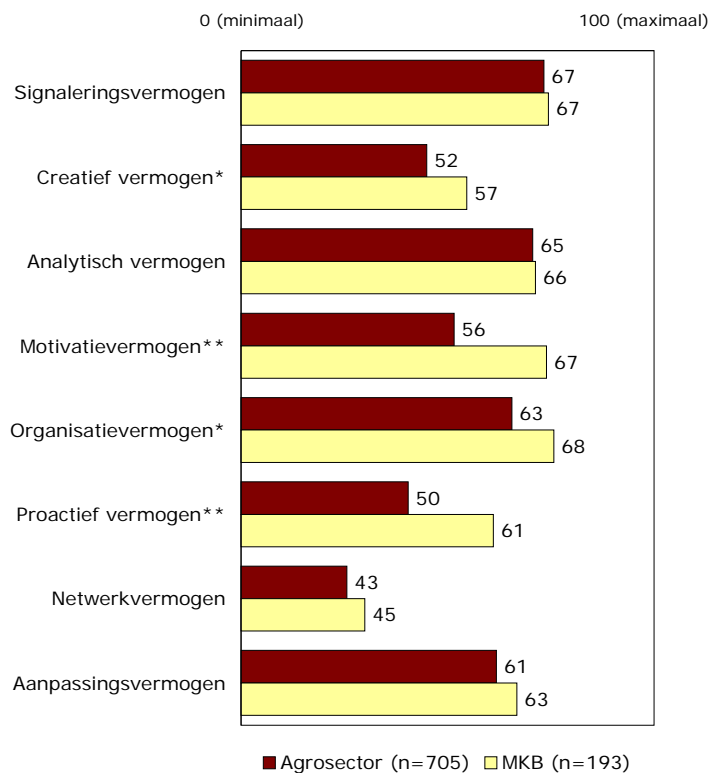
## 4.2 Competenties van agrarisch ondernemers

In deze paragraaf bekijken we de resultaten van de Scan Ondernemerschap voor de drie competentiegebieden: kwaliteiten, persoonlijkheidskenmerken en kennis- en ervaringsaspecten.

### *Kwaliteiten*

Met de scan zijn acht kwaliteiten van ondernemers gemeten: zie figuur 4. Deze kwaliteiten geven aan of ondernemers goed zijn toegerust om kansen te zien en te realiseren. We hebben per kwaliteit opnieuw scores berekend van nul (minimaal) tot honderd (maximaal).

figuur 4 Kwaliteiten van ondernemers in de agrosector en het MKB



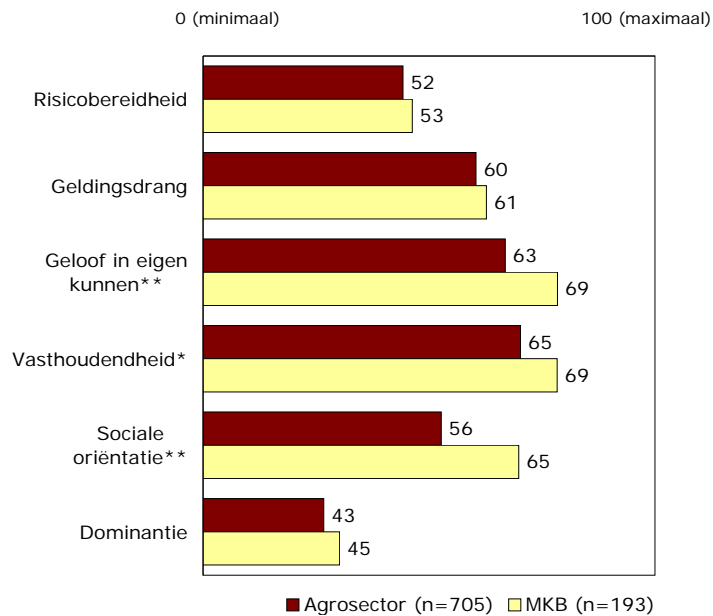
\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau.

Op creatief vermogen scoren agrarisch ondernemers significant lager dan ondernemers in het MKB (score 52 versus 57). Dit betekent dat agrarisch ondernemers waarschijnlijk minder goed in staat zijn om ideeën te genereren om op kansen in te spelen. Verder blijft de score van agrarisch ondernemers op de onderwerpen motivatievermogen en organisatievermogen achter, en vinden agrarisch ondernemers zichzelf beduidend minder proactief dan gemiddeld (score 50 versus 61). Dit zal met name gevolgen hebben voor de mate waarin ondernemers kansen weten te realiseren. Al met al blijven de ondernemende kwaliteiten van agrarisch ondernemers achter bij het MKB-gemiddelde.

### *Persoonlijkheid*

Met de scan zijn zes persoonlijkheidskenmerken gemeten. In figuur 5 presenteren we samenvattende scores voor ondernemers in de agrosector en het MKB.

figuur 5 Persoonlijkheidskenmerken van ondernemers in de agrosector en het MKB



\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau.

Het valt op dat het persoonlijkheidsprofiel van ondernemers in de agrosector duidt op minder ondernemerschap. We vinden significant lagere scores op de meetschalen voor geloof in eigen kunnen, vasthoudendheid en sociale oriëntatie. De doorsnee agrarisch ondernemer is er minder van overtuigd dat hij/zij innovaties tot een goed einde kan brengen, zal bij tegenslagen eerder opgeven, en ook minder met andere mensen in contact kunnen treden.

### *Kennis en ervaring*

Op kennis en ervaring vinden we duidelijke verschillen tussen ondernemers in de agrosector en het MKB (tabel 3). Ten eerste geven agrarisch ondernemers minder hoog op van hun eigen vakkennis (score 61 versus 64). Ook hun opleidingsniveau is minder hoog: zij hebben vaker een MBO-opleiding en minder vaak een opleiding op HBO- of WO-niveau. De inschatting door ondernemers van hun kennis van bedrijfsvoering is nagenoeg gelijk; we vinden op deze meetschaal geen significante verschillen.

tabel 3 Kennis en ervaring van ondernemers in de agrosector en het MKB

	Agrosector (n=705)	MKB (n=193)	sign.
Vakkennis (0 = minimaal, 100 = maximaal)	61	64	^
Kennis van bedrijfsvoering (0 = min., 100 = maximaal)	59	58	
Werkervaring (in jaren)	25	26	
Ervaring als ondernemer (in jaren)	20	13	**
Ervaring in de branche (in jaren)	24	18	**
Opleidingsniveau			
- MBO	53%	29%	
- HBO/WO	20%	37%	**
- Anders (basisonderwijs, VMBO)	<u>27%</u>	<u>34%</u>	
	100%	100%	
Ondernemer heeft familieleden met eigen bedrijf	90%	57%	**
Eerder eigen bedrijf gehad	10%	22%	**

\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^op 5%-niveau.

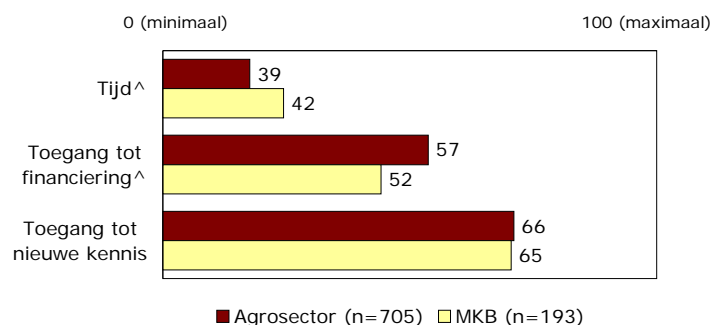
Als we kijken naar de ervaring van ondernemers, dan zijn agrarisch ondernemers duidelijk meer ervaren. We vinden significante verschillen op het aantal jaren ondernemers- en branche-ervaring. Als het gaat om werkervaring, dan scoren beide groepen ongeveer gelijk. MKB-ondernemers werken vaak eerst een aantal jaren in loondienst, terwijl agrarisch ondernemers sneller een bedrijf overnemen en derhalve eerder in hun carrière zelfstandig ondernemer worden. Vrijwel alle agrarische ondernemers hebben ondernemende familieleden. Zij zijn van huis uit gewend aan het fenomeen van zelfstandig ondernemerschap. Daar staat tegenover dat agrarisch ondernemers minder ervaring hebben met het opstarten van nieuwe bedrijven. Ondernemers in het MKB hebben circa twee keer zo vaak eerder een eigen zaak gehad (22% versus 10%). Al met al scoren agrarisch ondernemers op de kennisaspecten (vakkennis, kennis bedrijfsvoering, opleiding) per saldo iets minder gunstig, en op de ervaringsaspecten beter dan ondernemers in het MKB.

### 4.3 Overige beïnvloeders

#### *Toegang tot middelen*

Tijd, financiering en kennis zijn de drie belangrijkste hulpmiddelen om innovaties te kunnen realiseren. In de scan is gemeten in hoeverre ondernemers volgens eigen zeggen tijd en toegang hebben tot deze hulpmiddelen. Zie figuur 6.

figuur 6 Toegang tot middelen in de agrosector en het MKB



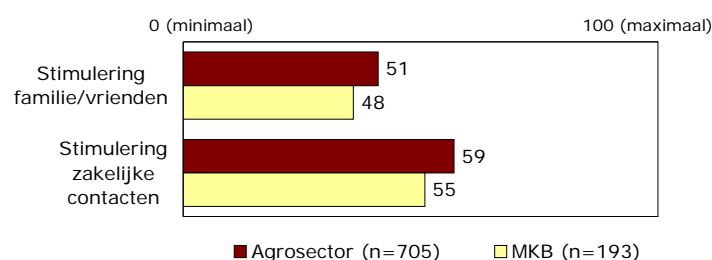
\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^op 5%-niveau.

Zowel agrarisch- als MKB-ondernemers zeggen over weinig tijd te beschikken voor innovatie (score < 50). Ondernemers in de agrosector scoren echter significant lager. De werkdruk in deze sector is doorgaans dan ook hoog. Daar staat tegenover dat agrarisch ondernemers makkelijker dan MKB-ondernemers aan financiering kunnen komen. Mogelijk hebben zij meer eigen middelen, en anders kunnen grond en kapitaalgoederen als onderpand dienen bij het verkrijgen van leningen. De toegang tot nieuwe kennis is voor beide groepen ongeveer even goed. Per saldo is de toegang tot middelen voor ondernemers in de agrosector en het MKB ongeveer gelijkwaardig.

### *Directe omgeving*

De scores in figuur 7 suggereren dat ondernemers in de agrosector, in vergelijking met het MKB, meer steun voor innovatie ervaren van familieleden en vrienden. Dit heeft mogelijk te maken met het feit dat veel agrarisch ondernemers uit ondernemende families komen; in zo'n omgeving is ondernemend gedrag meer geaccepteerd.

figuur 7 Stimulering tot ondernemerschap door directe omgeving in de agrosector en het MKB



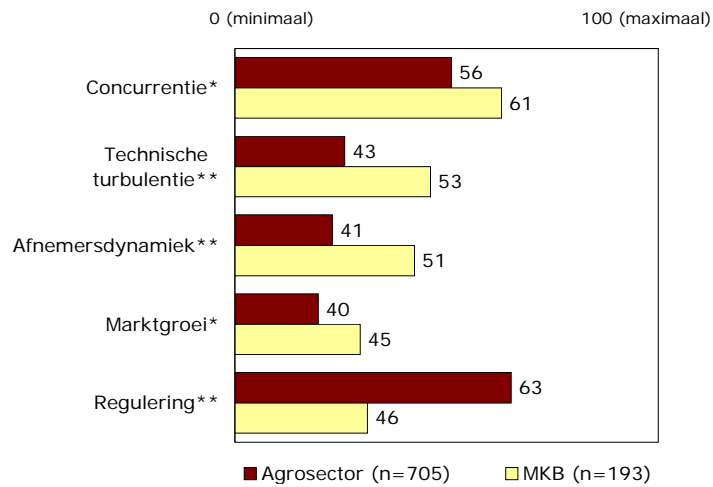
\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau.

Bij de stimulering door zakelijke contacten zien we een vergelijkbaar verschil tussen beide groepen. De verschillen zijn echter niet significant. Onze conclusie is derhalve dat agrarisch ondernemers door hun directe omgeving niet wezenlijk anders worden beïnvloed dan de gemiddelde ondernemer in het MKB.

### *Bredere omgeving*

Agrarisch ondernemers opereren in een bedrijfsomgeving die duidelijk anders is dan in het MKB. Zie figuur 8. Agrarisch ondernemers ervaren minder concurrentie. Technologische ontwikkelingen doen zich in mindere mate voor. Verder is de vraag van afnemers veel homogener; het is niet zo dat afnemers steeds andere behoeften hebben, hetgeen minder prikkelt om te innoveren. Daarnaast hebben ondernemers in de agrosector te maken met minder marktgroei, terwijl de sector sterk is gereguleerd. Ten slotte ervaren agrarisch ondernemers dat in hun sector sprake is van veel meer regulering (score 63 ten opzichte van score 46 in het reguliere MKB). Al deze verschillen zijn significant op ten minste 1%-niveau. Het komt erop neer dat agrarisch ondernemers vanuit de bredere bedrijfsomgeving relatief weinig prikkels ervaren om te innoveren.

figuur 8 Stimulering tot ondernemerschap door bredere omgeving in de agrosector en het MKB



\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau.

#### 4.4 Prioriteit

Niet alle determinanten van ondernemerschap zijn even belangrijk. In deze paragraaf bespreken we eerst de verklaringskracht van de verschillende determinanten. Daarna komen we tot een prioritering van de onderwerpen.

##### *Verklaringskracht*

Wat is het meest bepalend voor ondernemerschap in de agrosector? In figuur 9 brengen we de verklaringskracht van de verschillende determinanten in beeld. We hebben eerst één samenvattende maatstaf berekend voor de mate van ondernemerschap. Deze combineert de meetschalen voor houding, ondernemend gedrag, ondernemende resultaten en ondernemende intenties in één score (zie bijlage V). Vervolgens is met regressieanalyse achterhaald hoeveel variatie in het ondernemerschap kan worden verklaard met elk van de determinanten.

figuur 9 Verklaringskracht van determinanten van ondernemerschap in de agrosector (n=703)



N.B. per determinant is aangegeven hoeveel variatie in ondernemerschap kan worden verklaard. De percentages tellen op tot meer dan 100% omdat alle meetschalen bij een onderwerp afzonderlijk van elkaar in een regressievergelijking zijn opgenomen.

De kwaliteiten van ondernemers hebben de sterkste invloed op de mate van ondernemerschap in de agrosector. Als we met de scan alleen de kwaliteiten van ondernemers hadden gemeten, dan zouden we 40% van de variatie in het ondernemerschap kunnen verklaren.

Feitelijk laat figuur 9 zien dat ondernemerschap het resultaat is van een samenspel van factoren die allen belangrijk zijn. Kwaliteiten van ondernemers zijn zeer invloedrijk, net als hun persoonlijkheidskenmerken, kennis, toegang tot middelen en de invloed van hun directe omgeving (verklaringskracht > 20%). De ervaring van ondernemers blijkt een minder sterk effect te hebben. Dit betekent dat zowel ervaren als minder ervaren ondernemers goed in staat mogen worden geacht om te innoveren. Ook de invloed van de bredere bedrijfsomgeving (concurrentie, technologische turbulentie, afnemersdynamiek, etc.) is met 9% verklaringskracht relatief bescheiden. Voor beleidsmakers zijn uit figuur 9 een aantal conclusies te trekken:

- Ten eerste is het terecht dat het ministerie van LNV aandacht heeft voor de competenties van ondernemers. De verschillende competentieblokken (links in de figuur) hebben veel invloed op de mate van ondernemerschap. Dit geldt het sterkst voor de kwaliteiten van ondernemers, en juist deze zijn met beleid aan te pakken.
- Ten tweede zal ieder beleid gericht op stimulering van ondernemerschap haar beperkingen kennen, omdat het zien en realiseren van kansen mede afhangt van persoonlijke kenmerken die moeilijk zijn te veranderen.
- Ten derde merken we op dat het gros van de bestaande beleidsmaatregelen is gericht op de beschikbaarheid van middelen (met name toegang tot financiering) en de ontwikkeling en diffusie van kennis. Afgaande op figuur 9 is dit een goede zaak, immers, de toegang tot middelen en kennis van ondernemers zijn medebepalend voor de mate van ondernemerschap.
- Ten vierde onthult de figuur een determinant waarvoor tot nu weinig of geen aandacht was, namelijk de invloed van de directe omgeving. Hiermee bedoelen we familieleden, vrienden en directe zakelijke contacten die ondernemers kunnen stimuleren of ontmoedigen om te innoveren. Men zou kunnen denken aan houdingsgerichte interventies betreffende de manier waarop mensen in de agrosector over innovatie praten.

#### *Verklaringskracht van competenties versus overige kenmerken*

Bovenstaande analyse is ook uit te voeren door de verklaringskracht van alle onderwerpen aan de linkerkant van figuur 9, ofwel de competenties van ondernemers, te vergelijken met de onderwerpen aan de rechterzijde, ofwel de overige beïnvloedende kenmerken. Deze analyse komt neer op een vergelijking van de individuele kenmerken van ondernemers versus omgevingskenmerken. Zo'n analyse is beleidsmatig relevant omdat het huidige innovatie- en kennisbeleid voornamelijk op de omgeving van de ondernemer is gericht, in plaats van op de ondernemer zelf.

Deze alternatieve analyse laat zien dat **48%** van de variatie in ondernemerschap in de agrarische sector is toe te schrijven aan individuele kenmerken van ondernemers, en **35%** aan omgevingskenmerken. Opnieuw

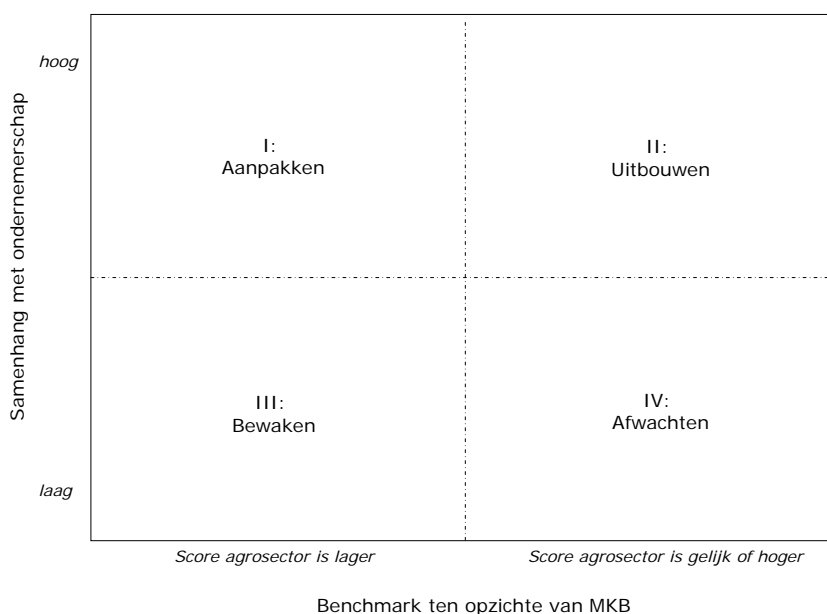


blijkt dat beide aspecten belangrijk zijn, maar dat de invloed van individuele competentiekenmerken zeker niet moet worden genegeerd.

### *Prioriteitenmatrix*

Met de prioriteitenmatrix is meer detaillistisch te bepalen welke onderwerpen aandacht verdienen van beleidsmakers in het algemeen, en in de leerarrangementen van het project OmT in het bijzonder. Zie figuur 10. Voor de X-as van deze figuur gebruiken we de eerder gepresenteerde benchmark met het MKB. Onderwerpen waarop agrarisch ondernemers gelijk of significant beter scoren worden in de rechterkwadranten ingedeeld. Is de score significant lager dan in het MKB, dan komt een onderwerp in de linkerkwadranten terecht. Voor de Y-as hebben we een analyse gemaakt van de samenhang met de mate van ondernemerschap. In bijlage V volgt een gedetailleerd verslag van hoe deze samenhang is bepaald. Onderwerpen die sterk samenhangen met ondernemerschap komen in de bovenste kwadranten terecht en vice versa.

figuur 10 Prioriteitenmatrix



Afhankelijk van de benchmark en de samenhang met ondernemerschap komt een onderwerp in één van de vier kwadranten terecht:

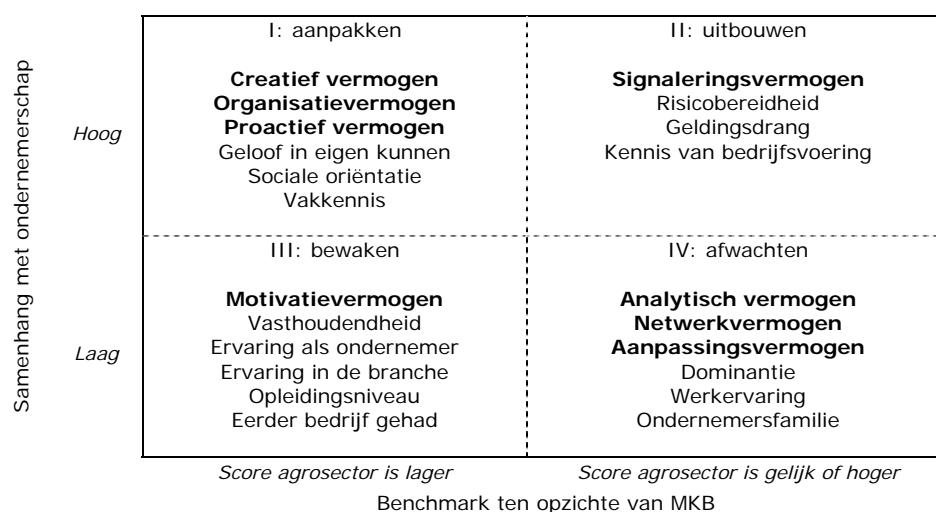
- I Aanpakken. Onderwerpen waarop ondernemers in de agrosector lager scoren dan in het MKB, en die sterk samenhangen met de mate van ondernemerschap. Deze onderwerpen hebben de hoogste prioriteit.
- II Uitbouwen. Ondernemers in de agrosector scoren minimaal hetzelfde als het MKB, maar de samenhang met ondernemerschap is groot. Verdere verbetering zal derhalve leiden tot meer ondernemerschap. Deze onderwerpen hebben de tweede prioriteit.
- III Bewaken. Onderwerpen waarop de agrosector relatief slecht presteert, maar die weinig invloed hebben op de mate van ondernemerschap. Deze onderwerpen zijn minder belangrijk om aan te pakken.
- IV Afwachten. Op deze onderwerpen wordt minimaal hetzelfde gescoord als in het MKB, en de samenhang met ondernemerschap is relatief laag. Deze onderwerpen hebben de laagste prioriteit.

De prioriteitenmatrix is opgesteld voor zowel de competenties van agrarisch ondernemers als de overige kenmerken die van invloed kunnen zijn.

### Competenties

Uit de analyse van de samenhang (zie bijlage V) blijken sommige competenties relatief belangrijk te zijn. In het blok 'kwaliteiten' is het effect het grootste voor signaleringsvermogen, creatief vermogen, organisatievermogen en proactief vermogen. In het blok 'persoonlijkheidskenmerken' vinden we een relatief sterk effect voor risicobereidheid, geldingsdrang, geloof in eigen kunnen en sociale oriëntatie. In het blok met kennis- en ervaringsaspecten is de invloed van vakkennis en kennis van bedrijfsvoering het grootst. De ingevulde prioriteitenmatrix staat in figuur 11.

figuur 11 Prioritering van competenties in de agrosector



We hebben in de figuur alle kwaliteiten van ondernemers **vet** afgedrukt. In de praktijk zullen interventies zich primair op dit type competentie moeten richten, in elk geval binnen het project OmT. Persoonlijkheidskenmerken zijn immers moeilijk te ontwikkelen, en voor inhoudelijke kennisontwikkeling zijn al vele arrangementen voorhanden (denk bijvoorbeeld aan het agrarische onderwijs). Dit zou betekenen dat in de derde fase van Ondernemen met Toekomst de leerarrangementen ook aandacht zouden moeten hebben voor het creatief vermogen van ondernemers, hun organisatievermogen en hun proactiviteit.

Een KANTTEKENING bij figuur 11 is dat de verdeling over de kwadranten niet dogmatisch moeten worden opgevat. Het betreft een 'grootste gemene deler' voor de hele agrosector. Voor individuele ondernemers die gebruik maken van leerarrangementen kunnen de geprioriteerde competenties flink afwijken. Leerarrangementen dienen idealiter ruimte te bieden voor maatwerk.

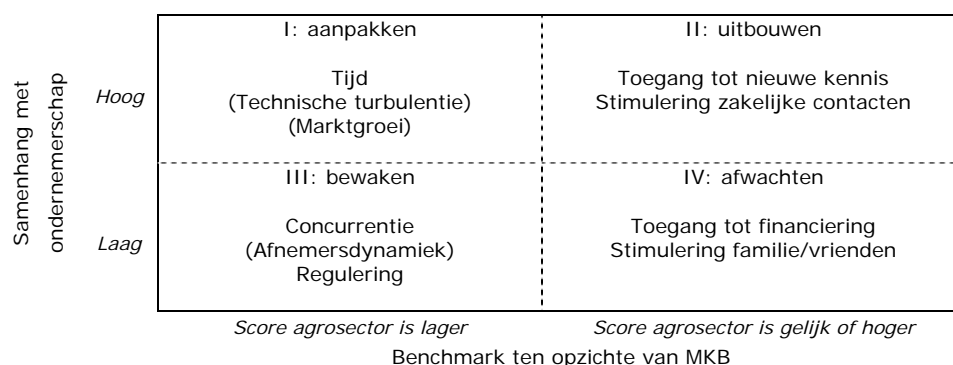
### Overige beïnvloeders

Uit de analyse van de samenhang (zie bijlage V) bleek dat ook de overige onderwerpen variëren in hun effect op ondernemerschap. In het blok

'toegang tot middelen' zijn de beschikbare tijd en toegang tot nieuwe kennis belangrijker dan toegang tot financiering. In het blok 'directe omgeving' is stimulering door zakelijke contacten belangrijker dan de invloed van familieleden en vrienden. In het blok met overige omgevingsaspecten zijn vooral de technische turbulentie in de branche en de marktgroei invloedrijk.

De resulterende prioriteitenmatrix staat in figuur 12. We merken op dat niet alle kenmerken in figuur 12 zich lenen voor beleid. Het ligt niet in de rede om beleid te ontwikkelen om de technische turbulentie, marktgroei of afnemersdynamiek te bevorderen. Daarom zijn deze onderwerpen in figuur 12 tussen haakjes geplaatst.

figuur 12 Prioritering van overige beïnvloeders in de agrosector



De prioriteitenmatrix geeft aan dat met name de beschikbare tijd van ondernemers een onderwerp voor nieuw beleid zou kunnen zijn. Te denken valt aan voorlichting en ondersteuning op het gebied van time-management en werkdruk van ondernemers. Verder geeft het tweede kwadrant aan dat de toegang tot nieuwe kennis van belang is, net als stimulering door zakelijke contacten. Voor kennisdiffusie is reeds veel aandacht in het beleid, maar houdingsgerichte interventies die ervoor zorgen dat in de agrosector positiever over innovatie wordt gepraat, zouden een invalshoek kunnen zijn voor nieuw beleid.

#### 4.5 Verschillen tussen deelsectoren

De Scan Ondernemerschap is afgenomen bij ondernemers uit zeven deelsectoren: akkerbouw, glastuinbouw, opengrondstuinbouw, graasdieren, hokdieren, paardenbedrijven en gemengde bedrijven. In deze paragraaf bespreken we kort de verschillen tussen deze sectoren.

##### *Verschillen met het MKB*

In paragraaf 4.1 zagen we dat de mate van ondernemerschap in de agrosector achterblijft bij het MKB. We hebben daarop geanalyseerd of dit beeld geldt voor alle deelsectoren of niet. Gedetailleerde resultaten zijn te vinden in bijlage VI. In tabel 4 is een samenvatting van onze bevindingen opgenomen. Een '+' duidt op een score die significant hoger is dan in het MKB, bij een '-' is de score significant lager. Een cel blijft leeg als de score gelijk is aan het MKB-gemiddelde.

tabel 4 Verschillen: deelsectoren versus MKB-bedrijven

Onderwerp	akkerbouw	glastuinbou w	opengronds- tuinbouw	graasdieren	hokdieren	paarden	gemengd
<i>Mate van ondernemerschap:</i>							
Houding			-	-			
Ondernemend gedrag			-	-	-		-
Ondernemende resultaten				-	-		-
Ondernemende intenties							
<i>Kwaliteiten:</i>							
Signaleringsvermogen	+		-				
Creatief vermogen			-	-		+	-
Analytisch vermogen							
Motivatievermogen	-		-	-	-		-
Organisatievermogen				-			
Proactief vermogen	-	-	-	-	-		-
Netwerkvermogen	+		-	-			
Aanpassingsvermogen			-				
<i>Persoonlijkheid:</i>							
Risicobereidheid							
Geldingsdrang		+					
Geloof in eigen kunnen			-	-	-		-
Vasthoudendheid	-			-			
Sociale oriëntatie	-	-	-	-	-		
Dominantie							
<i>Kennis en ervaring:</i>							
Vakkennis			-	-			
Kennis van bedrijfsvoering					+		
Werkervaring							
Ervaring als ondernemer	+	+	+	+	+	+	+
Ervaring in de branche	+	+	+	+	+		+
Opleidingsniveau		-	-	-	-		-
Ondernemersfamilie	+	+	+	+	+		+
Eerder bedrijf	-		-	-	-		-
<i>Toegang tot middelen:</i>							
Tijd			-	-			
Toegang tot financiering	+	+		+			+
Toegang tot nieuwe kennis							
<i>Directe omgeving:</i>							
Stimulering familie/vrienden		+					
Stimulering zakelijke contacten					+		
<i>Bredere omgeving:</i>							
Concurrentie		+		-	+	-	-
Technische turbulentie	-	+	-	-	-	-	-
Afnemersdynamiek	-			-	-	-	-
Marktgroei	-			-	-		-
Regulering	+			+	+		+

N.B. +: significant hoger dan MKB-bedrijven (op 5% niveau), -: significant lager.

De mate van ondernemerschap blijft achter in vier sectoren: opengrondstuinbouw, graasdieren, hokdieren en gemengde bedrijven. In de overige sectoren, namelijk de glastuinbouw, paardenbedrijven en de akkerbouw, is het ondernemerschap vergelijkbaar met het MKB. Kijken we naar de kwaliteiten en persoonlijkheidskenmerken van ondernemers, dan zijn deze opnieuw minder gunstig in de opengrondstuinbouw en bij graasdieren, en in mindere mate bij hokdieren en gemengde bedrijven. Het achterblijvende ondernemerschap in de agrosector moet worden gezocht in deze vier sectoren. De glastuinbouw en paardenbedrijven kunnen zich juist goed meten met de 'gemiddelde' ondernemer in het MKB.

Verder valt in tabel 4 op dat de bredere omgevingskenmerken zeer gevarieerd van toepassing zijn. Zo ervaren glastuinbouwers en hokdierbedrijven méér concurrentie dan in het MKB. Bij graasdieren, paardenbedrijven en gemengde bedrijven is de gepercipieerde concurrentie juist lager. Op de meetschaal voor technische turbulentie zien we dat de glastuinbouw afwijkt: zij ervaren juist meer technologische turbulentie dan het MKB. Op afnemersdynamiek en marktgroei scoren alle sectoren ondergemiddeld, maar de opengrondstuinbouw en (opnieuw) de glastuinbouw niet. Veel regulering wordt vooral waargenomen door ondernemers in de akkerbouw, graasdieren, hokdieren en gemengde bedrijven, en niet in de glastuinbouw, opengrondstuinbouw en paardenbedrijven. Al met al zijn omgevingsinvloeden het meest gunstig in de tuinbouw, en het minst positief voor graasdieren- en gemengde bedrijven.

#### *Onderlinge verschillen tussen agrarische deelsectoren*

De agrarische sectoren zijn ook direct onderling te vergelijken, los van de vergelijking met het MKB. Voor gedetailleerde cijfers verwijzen we opnieuw naar bijlage VI. In tabel 5 vatten we onze bevindingen samen.

tabel 5 Verschillen tussen deelsectoren van de agrosector

Onderwerp	akkerbouw	glastuinbouw	opengronds-tuinbouw	graasdieren	hokdieren	paarden	gemengd
<i>Mate van ondernemerschap:</i>							
Houding		+		-			
Ondernemend gedrag						+	
Ondernemende resultaten	+	+		-			-
Ondernemende intenties							
<i>Kwaliteiten:</i>							
Signaleringsvermogen			-				
Creatief vermogen			-	-		+	
Analytisch vermogen							
Motivatievermogen		+		-		+	
Organisatievermogen				-		+	
Proactief vermogen				-		+	
Netwerkvermogen	+		-	-			
Aanpassingsvermogen	+		-				
<i>Persoonlijkheid:</i>							
Risicobereidheid				-			
Geldingsdrang		+		-			
Geloof in eigen kunnen						+	
Vasthoudendheid	-					+	
Sociale oriëntatie						+	
Dominantie				-			
<i>Kennis en ervaring:</i>							
Vakkennis			-				
Kennis van bedrijfsvoering							
Werkervaring							
Ervaring als ondernemer							
Ervaring in de branche	-			-		+	
Opleidingsniveau						+	
Ondernemersfamilie						-	
Eerder bedrijf	-			-		+	
<i>Toegang tot middelen:</i>							
Tijd			-	-			
Toegang tot financiering	+						

<i>Onderwerp</i>	akkerbouw	glastuinbouw	opengrondstuintuinbouw	graasdieren	hokdieren	paarden	gemengd
Toegang tot nieuwe kennis			-				
<i>Directe omgeving:</i>							
Stimulering familie/vrienden							
Stimulering zakelijke contacten							
<i>Bredere omgeving:</i>							
Concurrentie		+	+	-	+	-	-
Technische turbulentie		+		-		-	
Afnemersdynamiek		+	+	-			
Marktgroei					-	+	
Regulering	+	-	-	+	+	-	+

N.B. +: significant hoger dan gemiddeld op 5% niveau, -: lager dan gemiddeld.

Een bovengemiddeld ondernemerschap zien we opnieuw in de glastuinbouw, bij paardenbedrijven en in mindere mate de akkerbouw. Achterblijvende scores zijn te vinden bij graasdieren en gemengde bedrijven. In de blokken met kwaliteiten en persoonskenmerken valt op dat vooral de sectoren graasdieren en opengrondstuintuinbouw het minder goed doen. Positieve afwijkingen zijn er vooral bij paardenbedrijven. Ten slotte zien we de gesignaleerde verschillen in de bedrijfsomgeving terug: voor tuinbouwbedrijven is de omgeving gunstig te noemen (veel concurrentie, technische turbulentie en afnemersdynamiek, weinig regulering). Voor graasdieren geldt het omgekeerde.

## 5 Conclusies

### 5.1 De vragen en de antwoorden

In hoofdstuk 1 van dit rapport stelden we vier onderzoeksvragen. In deze paragraaf geven we op basis van onze bevindingen per vraag een beknopt antwoord.

*Welke competenties en andere factoren zijn bepalend voor de mate van ondernemerschap in de agrosector?*

Ondernemerschap is de activiteit waarbij individuen kansen zien en die doelbewust omzetten in vernieuwingen om een bepaald voordeel te realiseren. Volgens de vakliteratuur hangt de mate van ondernemerschap af van de competenties van ondernemers, en van overige kenmerken zoals de toegang tot innovatiemiddelen en omgevingsinvloeden. We hebben zes determinanten van ondernemerschap geïdentificeerd:

- kwaliteiten van ondernemers
- persoonlijkheidskenmerken
- kennis- en ervaringsaspecten
- toegang tot innovatiemiddelen (tijd, financiering, kennis)
- stimulering door de directe omgeving (familie/vrienden en zakelijke contacten)
- stimulering door de bredere omgeving (concurrentie, technologische ontwikkelingen, afnemersdynamiek, marktgroei en regulering).

Met uitzondering van de bredere omgeving en de onderscheiden ervaringsaspecten hebben al deze kenmerken een sterke invloed op de mate van ondernemerschap in de agrosector. Met de kwaliteiten van ondernemers kan zelfs 40% van de variatie in ondernemerschap worden verklaard. Wel blijkt uit de analyse dat competenties van ondernemers - kwaliteiten, persoonlijkheidskenmerken en kennis- en ervaringsaspecten - een sterkere invloed hebben op de mate van ondernemerschap dan de omgevingskenmerken (toegang tot middelen, en invloed van de directe en bredere omgeving).

*Welke van deze factoren zijn ontwikkelbaar?*

Afgaande op de theorie zijn persoonlijkheidskenmerken zeer moeilijk te veranderen; hooguit op de langere termijn en tegen flinke kosten. Beleidsinterventies liggen hier niet voor de hand. In de bredere omgeving van de agrarisch ondernemer zijn concurrentie en regulering goed te beïnvloeden en de overige onderwerpen niet. Voor de overige blokken is goed beleid te ontwikkelen. Voor een deel is dit ook al de praktijk van de dag. Zo zijn er reeds vele interventies gericht op kennisontwikkeling en de toegang van ondernemers tot innovatiemiddelen (bijvoorbeeld innovatievouchers, kennisnetwerken zoals de melkveeacademie, WBSO, etc.). Voor de kwaliteiten van ondernemers lijkt thans nog weinig aandacht; met het onderhavige project proberen we hieraan een concrete bijdrage te leveren.

*Van welke competenties en andere factoren is het niveau bij agrarisch ondernemers te beperkt?*

Uit de Scan Ondernemerschap blijkt dat de mate van ondernemerschap in de agrosector achterblijft bij het reguliere MKB. Op de verschillende determinanten van ondernemerschap zijn de resultaten als volgt:

- kwaliteiten: ondernemers in de agrosector scoren lager dan ondernemers in het MKB.
- persoonlijkheidskenmerken: ondernemers in de agrosector scoren lager dan MKB-ondernemers.
- kennis- en ervaringsaspecten: als het gaat om kennis (bijvoorbeeld vakkennis en opleidingsniveau) dan scoort de agrosector relatief laag. Op de ervaringsaspecten (ervaring als ondernemer, branche-ervaring) doen agrarisch ondernemers het juist significant beter dan MKB-ondernemers.
- toegang tot middelen: per saldo wijken agrarische ondernemers niet af van hun collega's buiten de agrosector. Agrarisch ondernemers hebben minder tijd voor innovatie, maar wel een betere toegang tot financiering.
- directe omgeving: we vinden geen significante verschillen tussen de agrosector en het MKB.
- bredere omgeving: deze kenmerken zijn in de agrosector minder stimulerend voor innovatie. De agrosector kenmerkt zich door minder concurrentie, technologische ontwikkelingen, afnemersdynamiek en marktgroei, en meer regulering.

Niet al deze onderwerpen hebben dezelfde prioriteit voor beleidsmaatregelen in het algemeen, en het project Ondernemen met Toekomst in het bijzonder. Uit een prioriteitenanalyse blijkt dat in het blok 'kwaliteiten' vier zaken de meeste prioriteit hebben: creatief vermogen, organisatievermogen, proactief vermogen en signaleringsvermogen. Bij de ontwikkeling van leerarrangementen is dit een van de punten om rekening mee te houden.

*Welke van deze factoren zijn generiek, en welke zijn specifiek voor de agrosector (of sectoren daarbinnen)?*

Tussen de deelsectoren van de agrosector vinden we een aantal duidelijke verschillen. We concluderen dat het ondernemerschap vooral in vier sectoren achterblijft: graasdieren, opengrondstuintbouw, hokdieren en gemengde bedrijven. In deze sectoren is ook de meeste ruimte voor verbetering in het competentieniveau van ondernemers. De kwaliteiten en persoonlijkheidskenmerken die met de Scan Ondernemerschap zijn gemeten, laten in deze sectoren achterblijvende scores zien. Met name de glastuintbouw en paardenbedrijven kunnen zich daarentegen prima meten met de 'gemiddelde ondernemer' in het midden- en kleinbedrijf.

## 5.2 Verdere toepassing van de scan

In het project Ondernemen met Toekomst zijn er diverse mogelijkheden om de scan verder te gebruiken. De prioritering van competenties - zoals omschreven in paragraaf 4.4 - is behulpzaam bij de ontwikkeling van leerarrangementen voor de derde fase van het project. Daarnaast zijn er de volgende toepassingen:

1. Hulpmiddel bij de uitvoering van arrangementen. Door de scan



onderdeel te maken van de leerarrangementen kunnen de uitvoerders van relevante informatie worden voorzien. Het profiel van deelnemende agrarische ondernemers informeert de uitvoerders over zeer relevante kenmerken die van pas komen bij de verdere invulling van een leertraject.

2. Effectmeting. De scan is een tool voor de effectmeting van de arrangementen in de derde fase van het project. Deelnemers kunnen de scan voor en na deelname invullen. De verzamelde data zullen we analyseren op verschillen.
3. Beleidsimplicaties. De resultaten van de scan zullen verder worden geanalyseerd op consequenties voor het beleid. In dit rapport hebben we hiertoe een eerste aanzet gegeven. In de derde fase werken we dit verder uit.
4. Werving van deelnemers. De ondernemers die aan de scan hebben deelgenomen kunnen in de derde fase worden gepeild op interesse om deel te nemen aan de leerarrangementen.

Daarnaast kan door het ministerie van LNV op termijn worden overwogen om de Scan Ondernemerschap breed aan te bieden aan ondernemers in de agrosector.



## Bijlage I Bronnen

### *Geraadpleegde literatuur:*

- Ajzen, I. (1995), Attitudes and behavior, Beliefs, Theory of reasoned action, Theory of planned behaviour, in A. S. R. Manstead & M. Hewstone (Eds.), The Blackwell dictionary of social psychology, Oxford, UK: Blackwell.
- Bird, B.J. (1995), Towards a theory of entrepreneurial competency: advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth 2, 51-72.
- Bird, B.J. (2002), Learning entrepreneurship competencies: the self-directed learning approach, International Journal of Entrepreneurship Education, 1 (2), 203-227.
- De Jong, J.P.J. (2005), De bron van vernieuwing: rol van netwerken bij innovaties in het MKB, EIM: Zoetermeer.
- De Jong, J.P.J., W. Bodewes & S. Harkema (2007), Winst door Innovatie: Hoe ondernemers kansen zien én pakken, SDU: Den Haag.
- Deci, E.L., H. Eghrari, B.C. Patrick & D. Leone (1994), Facilitating internalization: The self-determination theory perspective, Journal of Personality, 62, 119-142.
- Driessen, M. (2006), De ondernemende ondernemer, Entrepreneur Consultancy: 's Graveland.
- Frese, M. & D. Fay (2001), Personal Initiative: An active performance concept for work in the 21st century, Research in Organizational Behaviour, 23, 133-187.
- Frese, M., D. Fay, T. Hilburger, K. Leng, & A. Tag (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70: 139-161.
- Ginsberg, A. & A. Buchholz (1989), Are entrepreneurs a breed apart? A look at the evidence, Journal of General Management, 15, 32-40.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black (1998), Multivariate data analysis: fifth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hoffman, T. (1999), The meaning of competency, Journal of European Industrial Training, 23, 6, 275-285.
- King N. & Anderson N. (2002), Managing innovation and change: a critical guide for organizations, Thomson: London.
- Kupper, H.A.E., Th. Lans, M. Mulder & H.J.A. Biemans (2003), Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers, WUR: Den Haag, ISBN 90-5059-181-7.
- Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder & C. van Woerkum (2005), Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness, in: Batterink, M., R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen & P. Terlouw (eds), Selected papers from the 8th PhD conference on Business Economics, Management and Organisation Science, 81-95, PREBEM/NOBEM: Enschede.
- LTO (2007), Gereedschapskist Ondernemerschap, LTO Groeiservice: Productschap Tuinbouw.
- McAuley, E., T. Duncan & V.V. Tammen (1987), Psychometric properties of the Intrinsic Motivation Inventory in a competitive sport setting: A confirmatory analysis, Research Quarterly for Exercise and Sport, 60, 48-58.

- Onstenk, J. (2001), Competenties tussen innovatie en universiteit, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
- Schwarzer, R., & M. Jerusalem (1995), Generalized Self-Efficacy scale, In: J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio, causal and control beliefs, 35- 37, Windsor, UK.
- Shane, S. & S. Venkataraman (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, 26 (1), 13-7.
- Shane, S.A. (1994), 'Are champions different from non-champions?', Journal of Business Venturing, vol. 9, no. 5.
- Shane, S.A. (2003), A General Theory of Entrepreneurship: the individual-opportunity nexus, Aldershot, UK: Edward Elgar.
- Tierney, P., Farmer, S.M., and Graen, G.B. (1999), An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, Personnel Psychology, 52, 591-620.
- Van Gelderen, M. (2007), Research Based Yet Action Oriented: Developing Individual Level Enterprising Competencies, Working paper series of the department of management and international business, 2007, volume 4.
- Verstegen, J.A.A.M. & T.L. Lans (2006), De kunst van het zien en het realiseren: Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector, Den Haag: LEI.
- Wennekers, A.R.M. (2006), Entrepreneurship at country level: economic and non-economic determinants, Phd Thesis, Erasmus University: Rotterdam.
- Zhou, J. & J.M. George (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, Academy of Management Journal, 44, 682-696.

*Geïnterviewden:*

Barbara Bird	American University
Wynand Bodewes	RSM Erasmus University, Rotterdam
Pim de Bokx	BVIT
Martijn Driessen	Entrepreneur Consultancy
Marco van Gelderen	Massey University, Nieuw Zeeland
Wim Hulsink	RSM Erasmus University, Rotterdam
Thomas Lans	Wageningen UR
Mirjam van Praag	Universiteit van Amsterdam
Andreas Rauch	RSM Erasmus University, Rotterdam
Marlene Reijnen	Ministerie van LNV
Henk Schout	Haagse Hogeschool
Jos Verstegen	Wageningen UR

## Bijlage II    Ontwikkeling scan

De ontwikkeling van de Scan Ondernemerschap bestond uit vijf stappen:

- stap 1:    Ontwikkeling vragenlijst
- stap 2:    Pilot
- stap 3:    Hoofdonderzoek
- stap 4:    Terugkoppeling aan deelnemers
- stap 5:    Analyse en rapportage

### *Stap 1: Ontwikkeling vragenlijst*

Eind maart en begin april 2008 is een eerste versie van de vragenlijst ontwikkeld die hoofdzakelijk bestond uit multiple-item meetschalen. De meeste onderwerpen die we wilden meten (zie hoofdstuk 3) zijn abstracte, latente constructen. Om een betrouwbaar beeld te krijgen, is het nodig om per onderwerp meerdere vragen te stellen. Om bijvoorbeeld het signaleringsvermogen van ondernemers te meten, werden vijf stellingen geformuleerd:

- 'Ik kijk actief naar trends en ontwikkelingen.'
- 'Ik heb contacten buiten mijn eigen directe omgeving.'
- 'Ik ben alert op nieuwe kennis en/of informatie.'
- 'Ik onderscheid me door marktgerichtheid.'
- 'Ik let op zaken buiten mijn eigen wereld.'

De ondernemer kon deze stellingen beantwoorden met bijna altijd (score 1), vaak (score 2), regelmatig (3), soms (4) of bijna nooit (5).

Op deze manier werd voor bijna elk onderwerp uit hoofdstuk 3 een meetschaal ontwikkeld. Om inspiratie op te doen hebben we bestaande meetinstrumenten bestudeerd, waaronder die van Zhou & George (2001) en Tierney et al. (1999) voor creativiteit, Deci et al. (1994) en McAuley et al. (1987) voor motivatievermogen, Frese et al. (1997) voor proactiviteit, Schwarzer & Jerusalem (1995) voor geloof in eigen kunnen, Lans et al. (2005) en Driessen (2006) voor ondernemerscompetenties in brede zin. Driekwart van de vragen was echter afkomstig uit eerder door EIM ontwikkelde meetschalen voor ondernemerschap. Verder hebben we ervoor gewaakt om vraagitems letterlijk over te nemen. In vrijwel alle genoemde instrumenten zagen we mogelijkheden om de vraagstelling aan te scherpen in kortere en eenvoudiger items.

In het vraagblok 'kennis en ervaring' werden niet alle onderwerpen met schaalvragen gemeten. De ervaring van de ondernemer (werkervaring, ondernemerservaring en branche-ervaring) werd simpelweg gemeten door te vragen naar het aantal jaren ervaring met deze aspecten. Opleidingsniveau werd gemeten door te vragen naar de hoogst afgeronde opleiding (universiteit, HBO, etc). Of ondernemers afkomstig zijn uit een ondernemersfamilie en of zij eerder een bedrijf hebben gehad, werd met een eenvoudige ja/nee vraag gemeten.

### *Stap 2: Pilot*

De vragenlijst is (in april en mei 2008) getest bij een brede steekproef onder MKB-ondernemers. Het doel was driedig: testen op begrijpelijkheid, vaststellen van definitieve meetschalen, en inkorten van de vragenlijst om hem geschikt te maken voor grootschalige dataverzameling. We hebben gegevens verzameld onder 116 ondernemers in het MKB. Om de doorlooptijd van de ontwikkeling van de scan niet uit de hand te laten lopen, was de procedure als volgt:

- Steekproeftrekking. We hebben de scan ondernemerschap willen testen op een bestand met ondernemers die representatief zijn voor 'de gemiddelde ondernemer' in het midden- en kleinbedrijf. Er werd slechts één selectie criterium toegepast: inactieve ondernemers mochten niet meedoen aan het onderzoek. Veel bedrijven die bij de Kamer van Koophandel zijn ingeschreven zijn bijvoorbeeld kleine adviesbureaus die vanuit huis werken, en waarbij de 'ondernemer' naast een baan in loondienst enkele uren per week adviezen geeft. We hebben daarom alleen ondernemers in de steekproef meegenomen die tenminste 38 uur per week in het eigen bedrijf werken.
- Steekproeftrekking (II). Uit het DMCD-bestand, een integraal bestand met alle actieve ondernemingen ingeschreven bij de Kamers van Koophandel, werd een brede steekproef getrokken van bedrijven uit het MKB die aan het bovengenoemde selectie criterium voldoen. Alle commercieel opererende bedrijven met < 250 werkzame personen kwamen in aanmerking (BIK-codes 1-5, 15-37, 45, 50-74 en 92-93). Dit betekent dat de steekproef breed van opzet was: zij omvatte de sectoren industrie, bouwnijverheid, detailhandel, groothandel, horeca, financiële dienstverlening, zakelijke dienstverlening (verhuurbedrijven, accountants, consultancy, reclamebureaus, schoonmaakbedrijven, etc.) en persoonlijke dienstverlening (kappers, voetverzorgers, etc.).
- Telefonisch benaderen. Via het callcenter van EIM werd contact gelegd met ondernemers (directeur/eigenaren) om te vragen of zij wilden meedoen aan een onderzoek naar het profiel van ondernemers. Als prikkel tot deelname werd de ondernemers een benchmarkrapport beloofd waarin hun persoonlijke profiel werd vergeleken met andere deelnemers aan het onderzoek. We hebben contact gelegd met 253 ondernemers die interesse hadden om mee te doen.
- De vragenlijst werd in schriftelijke vorm toegestuurd, samen met een voorgefrankeerde enveloppe. Na twee weken werden alle geïnteresseerden die hun vragenlijst niet hadden teruggestuurd, nagebeld om te kijken of zij alsnog wilden meedoen.
- Uiteindelijk werd van 116 ondernemers de vragenlijst terug ontvangen. Deze respondenten waren goed gespreid over sectoren en grootteklassen. De verdeling naar sector was: zakelijke diensten (34%), handel (27%), industrie (12%), bouw (10%), persoonlijke diensten (9%), primaire sector (3%), horeca (2%), transport (2%) en financiële diensten (1%). De verdeling naar grootteklasse was: 1-4 wp (60%), 5-9 wp (18%), 10-49 wp (16%) en 5-249 wp (6%). Overigens was het doel van de pilot om de vragenlijst in te korten en definitieve meetschalen te construeren. Volledige representativiteit is dan geen vereiste.

De eerste versie van de vragenlijst bestond uit 146 vragen, en bleek gemiddeld 15 minuten invultijd te kosten. De meetschalen werden met een

item-selectieproces (Hair et al., 1998) zoveel mogelijk ingekort; hierdoor lukte het om de invultijd in het hoofdonderzoek terug te brengen tot tien minuten. In onderstaande tabel 6 is per meetschaal aangegeven hoeveel items zijn geselecteerd. Ook zijn de gebruikelijke indices voor betrouwbaarheid vermeld. Deze voldoen nagenoeg altijd aan de kritische grenswaarden (Alpha > 0,70, GC > 0,40, IRC > 0,30). De laatste kolom laat zien dat alle meetschalen ook echt op één onderliggende dimensie betrekking hebben: met factoranalyse vonden we steeds één factor die meer dan 50% van de variantie verklaart.

tabel 6 Constructie van meetschalen

Onderwerp	Items		Betrouwbaarheid			Eén dimensie
	#	Selectie	Alpha	GC	IRC	
<i>Ondernemerschap:</i>						
Houding	4	3	0,86	0,68	0,71	78%
Ondernemend gedrag	5	4	0,89	0,66	0,69	75%
Ondernemende resultaten	6	5	0,76	0,39	0,38	52%
Ondernemende intenties	4	3	0,77	0,53	0,48	69%
<i>Kwaliteiten:</i>						
Signaleringsvermogen	5	4	0,74	0,42	0,48	57%
Creatief vermogen	5	3	0,79	0,55	0,57	70%
Analytisch vermogen	5	4	0,87	0,63	0,69	72%
Motivatievermogen	5	3	0,85	0,65	0,67	77%
Organisatievermogen	5	4	0,86	0,60	0,65	70%
Proactief vermogen	5	4	0,79	0,48	0,51	61%
Netwerkvermogen	5	4	0,86	0,60	0,66	70%
<i>Aanpassingsvermogen</i>						
Persoonlijkheid:	5	3	0,83	0,62	0,63	74%
Risicobereidheid	4	3	0,87	0,69	0,74	80%
Geldingsdrang	5	3	0,90	0,75	0,77	83%
Geloof in eigen kunnen	5	3	0,85	0,66	0,67	77%
Vasthoudendheid	5	3	0,75	0,51	0,49	67%
Sociale oriëntatie	5	3	0,79	0,56	0,53	71%
Dominantie	5	3	0,79	0,55	0,53	70%
<i>Kennis en ervaring:</i>						
Vakkennis	7	5	0,85	0,54	0,52	63%
Kennis van bedrijfsvoering	7	5	0,81	0,46	0,44	57%
Werkervaring	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt
Ervaring als ondernemer	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt
Ervaring in de branche	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt
Opleidingsniveau	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt
Ondernemersfamilie	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt
Eerder bedrijf	1	1	nvt	nvt	nvt	nvt
<i>Middelen:</i>						
Tijd	2	2	0,82	0,70	0,70	85%
Toegang tot financiering	3	3	0,83	0,62	0,64	75%
Toegang tot nieuwe kennis	4	3	0,88	0,71	0,72	81%
<i>Directe omgeving:</i>						
Stimulering familie/vrienden	4	3	0,86	0,67	0,71	78%
Stimulering zakelijke contacten	4	3	0,85	0,66	0,64	77%
<i>Bredere omgeving:</i>						
Concurrentie	2	2	0,87	0,76	0,76	88%
Technische turbulentie	2	2	0,87	0,77	0,77	88%
Afnemersdynamiek	2	2	0,71	0,55	0,55	77%
Marktgroei	3	2	0,79	0,65	0,65	83%
Regulering	4	3	0,80	0,56	0,60	71%

N.B. GC = Gemiddelde Correlatie, IRC = item-rest correlatie

### Stap 3: Hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek (juni-juli 2008) was gericht op ondernemers in de agrarische sector. De procedure was als volgt:

- Programmeren vragenlijst. Het webbureau van EIM werd ingeschakeld om de scan op internet te programmeren. De vragenlijst is opgenomen in bijlage III van dit rapport.
- Steekproeftrekking. Er werd contact gelegd met de Dienst Regelingen. De steekproef werd getrokken uit het integrale bestand dat ten grondslag

ligt aan de Landbouwtellingen. Er werden zeven groepen bedrijven onderscheiden: akkerbouw, glastuinbouw, opengrondstuintuinbouw, graasdieren, hokdieren, paardenbedrijven en gemengde bedrijven. Daarnaast werd uit het DMCD-bestand een steekproef getrokken van MKB-bedrijven (excl. landbouw), waarbij dezelfde criteria werden toegepast als in de pilot. Deze groep vormt een benchmark om de scores van agrarisch ondernemers tegen af te zetten. Zie tabel 7.

tabel 7 Sectoren in de steekproef

<i>Sector</i>	<i>Bron</i>	<i>Deelsectoren</i>
1. akkerbouw	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	maaidorsbare gewassenbedrijven gespecialiseerde hakvruchtbedrijven maaidors/hakvruchtbedrijven akkerbouwgroentenbedrijven overige hakvruchtenbedrijven overige akkerbouwbedrijven
2. glastuinbouw	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	glasgroentenbedrijven glasbloemenbedrijven
3. opengrondstuintuinbouw	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	opengrondsgroentenbedrijven overige groentenbedrijven opengrondsbloem(bollen)bedrijven overige bloemenbedrijven paddestoelenbedrijven overige tuinbouwbedrijven fruitbedrijven boomkwekerijbedrijven overige blijvende teeltbedrijven tuinbouw/blijvende teeltbedrijven
4. graasdieren	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	sterk gespecialiseerde melkveebedrijven gespecialiseerde melkveebedrijven overige melkveebedrijven kalvermesterijen overige rundveebedrijven schapenbedrijven rundvee/schapenbedrijven geitenbedrijven graslandbedrijven overige graasdierbedrijven
5. hokdieren	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	fokvarkensbedrijven vleesvarkensbedrijven overige varkensbedrijven legkippenbedrijven slachtpluimveebedrijven overige pluimveebedrijven varkens/pluimveebedrijven overige hokdierbedrijven
6. maneges/paarden	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	maneges paardenhouderijen paardenstoeterijen paardenhandelaren
7. gemengde bedrijven	Dienst Regelingen; Landbouwtellingen	overige gewassencombinaties graasdiercombinaties hokdiercombinaties akkerbouw/veeteeltcombinaties overige combinaties
8. MKB	DMCD-bestand op basis van Handelsregister Kamer van Koophandel	industrie bouwnijverheid handel horeca transport financiële diensten zakelijke diensten persoonlijke diensten

- Steekproef (II). Niet alle ondernemers in de agrarische sector en het MKB kwamen in aanmerking voor deelname aan de scan. Zo zijn er ondernemers voor wie het eigen bedrijf slechts bijzaak is; zij werken elders in loondienst en besteden slechts een beperkt aantal uren per



week aan de eigen zaak. We hebben eerst alle ondernemers voor wie het eigen bedrijf niet de belangrijkste inkomstenbron vormde, uit de bestanden gefilterd. In de agrarische sector hebben we Dienst Regelingen gevraagd om alleen ondernemers te selecteren die tenminste 38 uur per week in het eigen bedrijf werkzaam zijn. Op het MKB-bestand is dezelfde selectie toegepast.

- Dataverzameling. De steekproef omvatte 8.000 ondernemers. Zij werden allen per brief uitgenodigd om de scan via internet in te vullen. Een week voor de deadline werd een rappelbrief verstuurd. Uiteindelijk hebben 782 ondernemers de scan ingevuld, een respons van 9,8%. Bij MKB-bedrijven en paardenbedrijven bleef de respons iets achter. Het onderzoek was dan ook aangekondigd als specifiek bedoeld voor de agrarische sector. De exacte respons was als volgt:

	<u>steekproef</u>	<u>respons</u>	<u>in %</u>
akkerbouw	1.000	104	10,4%
glastuinbouw	1.000	96	9,6%
opengrondstuinbouw	1.000	107	10,7%
graasdieren	1.500	158	10,5%
hokdieren	1.000	110	11,0%
paardenbedrijven	500	32	6,4%
gemengde bedrijven	1.000	98	9,8%
MKB	1.000	77	7,7%

- Met de verzamelde data werd gecheckt of de meetschalen voldoende betrouwbaar en valide zijn. Daarbij gebruikten we dezelfde maatstaven als in tabel 6. Alle maatstaven voldeden aan de gestelde criteria.
- Om voor de agrosector en het MKB een representatief beeld te verkrijgen, werden wegingsfactoren berekend. Alle uitgevoerde analyses (zie stap 5) zijn derhalve uitgevoerd op gewogen data. De gewichten werden berekend met populatiegegevens van Dienst Regelingen (voor de agrosector) en van EIM (voor het MKB).

#### *Stap 4: Terugkoppeling aan deelnemers*

Als tegenprestatie voor hun deelname kregen respondenten eind juli 2008 een benchmarkrapport. In dit rapport werden voor de onderwerpen uit de vragenlijst samenvattende scores berekend en deze werden vergeleken met de scores van andere respondenten uit dezelfde sector. Zowel de deelnemers aan de pilot als het hoofdonderzoek ontvingen dit rapport (totaal 898 rapporten). Hiervoor heeft EIM een eenvoudige rapportengenerator geprogrammeerd.

#### *Stap 5: Analyse en rapportage*

Vanaf eind september tot eind oktober 2008 zijn de verzamelde gegevens geanalyseerd en (in dit rapport) gerapporteerd. Aan het hoofdonderzoek deden 77 MKB-bedrijven mee. We hebben deze benchmarkgroep uitgebreid met de respondenten uit de pilot om een grotere groep te krijgen. We vonden geen significante verschillen tussen MKB-bedrijven die aan de pilot en het hoofdonderzoek hadden meegedaan. Beide groepen kunnen daarom worden samengevoegd. Zoals gezegd werden alle analyses uitgevoerd op gewogen data om een representatief beeld te kunnen geven.



## Bijlage III Vragenlijst

In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?

	(bijna) altijd	vaak	regelmatig	soms	(bijna) nooit
1 Ik kijk actief naar trends en ontwikkelingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ik heb contacten buiten mijn eigen directe omgeving.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ik ben alert op nieuwe kennis en/of informatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ik let op zaken buiten mijn eigen wereld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ik scheid makkelijk feiten van meningen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ik weet problemen duidelijk in kaart te brengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 In een brij aan informatie vind ik snel de grote lijnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ik kan goed voor- en nadelen op een rijtje zetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Ik kom met originele invalshoeken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ik vraag me openlijk af hoe dingen beter kunnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Ik kom met revolutionaire ideeën.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ik weet goed te organiseren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ik regel dingen snel en direct.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Ik werk gestructureerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Mijn planning blijkt realistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ik weet anderen te motiveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Ik let erop dat anderen graag meedoen, zonder dwang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Ik weet het beste uit mensen te halen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Ik neem initiatief waar anderen dat nalaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Ik maak werk van mijn ideeën.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Ik pak dingen op die niet direct mijn taak zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Ik beïnvloed mensen om vernieuwingen te steunen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Ik probeer om nieuwe mensen te ontmoeten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Ik doe aan actief netwerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Ik maak tijd om mijn relaties bij te houden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Ik bezoek borrels en netwerkbijeenkomsten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Ik weet mij aan te passen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Als situaties veranderen stel ik mijn plannen makkelijk bij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Ik speel gemakkelijk in op onvoorziene gebeurtenissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?

	(bijna) altijd	vaak	regelmatig	soms	(bijna) nooit
30 Ik ben bereid risico's te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Ik toon lef.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Ik durf mijn nek uit te steken, ook als ik flink kan verliezen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Ik wil beter presteren dan anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 Zelfs als ik iets bereikt heb, wil ik nog beter worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Ik ben ambitieus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Ik kan goed met mensen overweg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Ik raak in gesprek met onbekenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Ik ben in nieuwe kringen direct op mijn gemak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 39 Ik krijg problemen opgelost, als ik maar genoeg moeite doe.
- 40 Ik vertrouw op mijn vermogen om problemen op te lossen.
- 41 In benarde situaties weet ik wat te doen.
- 42 Mensen vinden mij een enorme doorzetter.
- 43 Als ik eenmaal ben begonnen ga ik door tot het af is.
- 44 Als ik moe ben, werk ik toch door.
- 45 Ik heb graag wat te zeggen over anderen.
- 46 Ik krijg gelijk.
- 47 Mensen sluiten zich bij mijn mening aan.

- Hoe is uw kennis in vergelijking met andere ondernemers in uw branche?
- ...veel beter      ...beter      ...iets beter      ...gelijkwaardig      ...iets minder      ...minder      ...veel minder
- 48 Mijn algemene vakkennis is...
- 49 Mijn kennis van relevante technieken, apparaten en hulpmiddelen is...
- 50 Mijn productkennis is...
- 51 Mijn kennis van actuele trends en ontwikkelingen is...
- 52 Mijn kennis van de markt/afnemers is...

- Wat vindt u van uw kennis op de volgende aspecten?
- zeer groot      groot      redelijk      beperkt      nihil
- 53 bedrijfsvoering
- 54 management
- 55 strategievorming
- 56 organisatievraagstukken
- 57 administratieve vraagstukken

- 58 Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
- universiteit       HAVO/VWO
- HBO       VMBO/LBO/MAVO
- MBO       Basisonderwijs/lager onderwijs
- Anders, namelijk.....
- 59 Hoeveel werkervaring heeft u in totaal (in loondienst en/of als ondernemer)?  
..... jaar (afroonden op hele jaren)
- 60 Hoeveel ervaring heeft u als zelfstandig ondernemer?  
..... jaar (afroonden op hele jaren)
- 61 Hoeveel ervaring heeft u in uw huidige branche?  
..... jaar (afroonden op hele jaren)
- 62 Komt u uit een ondernemersfamilie (ouders, broers of zussen met eigen bedrijf)?  
 ja       nee
- 63 Heeft u al eerder een eigen bedrijf gehad, anders dan uw huidige bedrijf?  
 ja       nee

In welke mate zijn de volgende stellingen van toepassing?		(bijna) altijd	vaak	regelmatig	soms	(bijna) nooit
64	Mensen in mijn privé-omgeving zijn positief over risico's.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Mensen in mijn privé-omgeving stimuleren om kansen te grijpen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Mensen in mijn privé-omgeving zijn enthousiast over mijn investeringsmogelijkheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Mijn belangrijkste zakenrelaties zijn positief over risico's.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Mijn belangrijkste zakenrelaties stimuleren om kansen te grijpen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	Mijn belangrijkste zakenrelaties zijn enthousiast over mijn investeringsmogelijkheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In welke mate zijn de volgende stelling van toepassing?		volledig	in hoge mate	in enige mate	in geringe mate	niet
70	Onze branche wordt gekenmerkt door felle concurrentie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Onze marktpositie wordt bedreigd door intensieve concurrentie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Producten en diensten verouderen snel in onze branche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	In onze branche moet je regelmatig in nieuwe producten/diensten investeren om bij te blijven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Er zijn in onze markt veel mogelijkheden om uit te breiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Er is in onze markt een groot onontgonnen marktpotentieel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	De voorkeur van onze afnemers is onvoorspelbaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Onze afnemers verschillen onderling sterk in koopgedrag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Onze branche is sterk gereguleerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Onze branche krijgt veel aandacht van beleidsmakers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	Onze branche kent meer wet- en regelgeving dan andere branches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kruis aan welk antwoord het meest van toepassing is.		(bijna) altijd	vaak	regelmatig	soms	(bijna) nooit
81	Ik heb tijd om nieuwe dingen te starten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	Als ik wil, kan ik tijd vrijmaken om ideeën uit te werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	Ik heb middelen om te kunnen investeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	Als ik wil, kan ik externe financiering krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	Indien nodig zou ik de benodigde middelen voor vernieuwing (tijd, geld) bij elkaar kunnen krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	Ik weet waar ik ontbrekende kennis kan vinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	Ik heb goede toegang tot externe kennisbronnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	Ik ben in staat om me ontbrekende kennis eigen te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kruis aan welk antwoord het meest van toepassing is.

	volledig eens	overwegend eens	eens noch oneens	overwegend oneens	volledig oneens
89 Innovatie is uitdagend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90 Innovatie sluit aan op mijn persoonlijke voorkeuren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91 Innovatie is het waard om vrije tijd in te steken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92 Innovatie is voor mij makkelijk uitvoerbaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93 Als ik wil, ben ik goed in staat om te innoveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94 Ik voorzie weinig problemen als ik ga innoveren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welke verbeteringen/vernieuwingen heeft u de afgelopen twee jaar in uw bedrijf gerealiseerd?

	Ja, herhaaldelijk	Ja, eenmalig	Nee, niet
95 Vernieuwing of verbetering van producten of diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96 Vernieuwing of verbetering van de interne organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97 Vernieuwing of verbetering van productie- of werkprocessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98 Nieuwe of verbeterde technieken, apparatuur en/of software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99 Vernieuwing of verbetering van de marktbenadering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In hoeverre zijn de volgende stellingen op u van toepassing?

	(bijna) altijd	vaak	regelmatig	soms	(bijna) nooit
100 Ik realiseer doelbewust vernieuwingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101 Ik ben ondernemend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102 Mensen vinden mij innovatief.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103 Ik zie en realiseer kansen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bent u van plan om komend jaar met innovatie aan de slag te gaan?

	zeker wel	waarschijnlijk wel	waarschijnlijk niet	zeker niet
104 Ik ga komend jaar bezig met innovatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105 Ik ga komend jaar risicovolle projecten opstarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106 Ik ga komend jaar nieuwe kansen nastreven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bijlage IV Resultaten benchmark

In paragraaf 4.1 t/m 4.3 van dit rapport vergelijken we de resultaten van de scan ondernemerschap tussen agrarisch ondernemers en reguliere MKB-ondernemers. In tabel 8 volgen ter nadere informatie de exacte schaalscores, standaardfouten, en resultaten van uitgevoerde t-toetsen op de significantie van verschillen tussen beide groepen.

tabel 8 Benchmark agrarische- versus MKB-ondernemers

	Agrosector (n=705)		MKB (n=193)		Toetsing van verschillen	
	gemiddelde	standaardfout	gemiddelde	standaardfout	t- of $\chi^2$ -waarde	sign.
<i>Mate van ondernemerschap</i>						
Houding	70,6	0,67	74,2	1,13	-3,6	*
Ondernemend gedrag	54,7	0,82	60,2	1,49	-5,5	*
Ondernemende resultaten	58,3	1,09	67,2	2,01	-8,9	**
Ondernemende intenties	56,3	0,79	58,8	1,57	-2,5	
<i>Kwaliteiten</i>						
Signaleringsvermogen	66,7	0,71	67,2	1,24	-0,5	
Creatief vermogen	52,5	0,79	57,3	1,41	-4,9	*
Analytisch vermogen	65,3	0,67	65,6	1,25	-0,3	
Motivatievermogen	55,8	0,77	67,0	1,32	-11,2	**
Organisatievermogen	62,8	0,71	67,9	1,31	-5,1	*
Proactief vermogen	50,2	0,80	60,5	1,23	-10,3	**
Netwerkvermogen	42,8	0,80	45,0	1,45	-2,2	
Aanpassingsvermogen	60,9	0,70	63,4	1,29	-2,5	
<i>Persoonlijkheidskenmerken</i>						
Risicobereidheid	52,1	0,90	53,2	1,72	-1,1	
Geldingsdrang	60,2	0,98	61,4	1,89	-1,1	
Geloof in eigen kunnen	63,4	0,74	69,2	1,34	-5,8	**
Vasthoudendheid	65,1	0,78	69,2	1,30	-4,1	*
Sociale oriëntatie	56,4	0,83	64,9	1,41	-8,6	**
Dominantie	43,3	0,71	45,1	1,33	-1,8	
<i>Kennis en ervaring</i>						
Vakkennis	61,4	0,55	63,9	1,03	-2,5	^
Kennis van bedrijfsvoering	59,2	0,53	57,9	1,11	1,3	
Werkervaring (in jaren)	24,9	0,41	25,5	0,83	-0,7	
Ervaring als ondernemer (in jaren)	20,0	0,40	13,3	0,66	6,7	**
Ervaring in de branche (in jaren)	23,8	0,41	17,9	0,80	5,9	**
<i>Opleidingsniveau</i>						
- MBO	53,4%	nvt	28,7%	nvt	40,7	**
- HBO/WO	20,0%	nvt	36,8%	nvt		
- Anders (basisonderwijs, VMBO)	27,0%	nvt	34,0%	nvt		
% met familieleden met eigen bedrijf	90,2%	1,12%	57,1%	3,58%	116,3	**
% dat eerder een eigen bedrijf heeft gehad	10,1%	1,14%	21,6%	2,97%	17,4	**
<i>Toegang tot middelen</i>						
Tijd	38,8	0,81	42,2	1,51	-3,4	^
Toegang tot financiering	56,9	0,93	52,1	1,74	4,8	^
Toegang tot nieuwe kennis	65,6	0,77	65,3	1,53	0,3	
<i>Directe omgeving</i>						
Stimulering familie/vrienden	50,5	0,76	47,9	1,58	2,6	
Stimulering zakelijke contacten	58,5	0,82	55,4	1,50	3,1	
<i>Bredere omgeving</i>						
Concurrentie	55,6	0,89	61,5	1,76	-5,9	*
Technische turbulentie	43,0	0,86	53,1	1,68	-10,1	**
Afnemersdynamiek	41,5	0,93	51,2	1,62	-9,7	**
Marktgroei	39,8	0,78	44,8	1,47	-5,0	*
Regulering	62,6	0,79	45,7	1,65	16,7	**

N.B. \*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau. Alle gemiddelde scores zijn op een schaal van nul tot 100, tenzij anders vermeld.





## Bijlage V Prioriteitenanalyse

Om de prioriteitenmatrix te kunnen opstellen (zie paragraaf 4.4) hebben we bepaald welke competenties en overige beïnvloedende factoren het meest samenhangen met ondernemerschap in de agrosector. Deze analyse bestond uit de volgende stappen:

- 1 Berekening van één samenvattende maatstaf voor de mate van ondernemerschap in de agrosector. Hiertoe combineerden we de meetschalen voor houding, ondernemend gedrag, ondernemende resultaten en ondernemende intenties. Het wekt geen verbazing dat deze vier meetschalen sterk met elkaar correleren. Uit nadere analyses bleek dat de vier meetschalen zonder problemen konden worden gemiddeld tot één overkoepelende score voor de mate van ondernemerschap<sup>1</sup>.
- 2 Enkelvoudige regressieanalyses, waarbij we elke meetschaal hebben ingevoerd als onafhankelijke variabele, en de overkoepelende maatstaf voor ondernemerschap als afhankelijke variabele. Deze analyses geven aan of met de betreffende meetschaal een significant gedeelte van het ondernemerschap in de agrosector kan worden verklaard.
- 3 Stapsgewijze regressieanalyses, waarbij we per blok (kwaliteiten, persoonlijkheid, kennis en ervaring, toegang tot middelen, directe omgeving, bredere omgeving) de verschillende meetschalen als onafhankelijke variabelen hebben ingevoerd. Deze analyses geven per blok aan welke meetschalen het meest belangrijk zijn voor de mate van ondernemerschap.
- 4 Stapsgewijze regressieanalyse, waarbij we alle beschikbare meetschalen hebben ingevoerd. Deze analyse geeft voor de gehele dataset aan welke onderwerpen het meest belangrijk zijn voor ondernemerschap in de agrosector.

Het resultaat van de analyses is weergegeven in tabel 9. Alleen significante effectparameters zijn in de tabel opgenomen. Met deze tabel hebben we bepaald voor welke onderwerpen de samenhang met ondernemerschap relatief hoog of laag is. Bij 2 of 3 significante effectparameters is de keuze op 'hoge samenhang', bij nul of één significante effectparameters veronderstellen we een 'lage samenhang'.

<sup>1</sup> De overkoepelende meetschaal voldeed aan de gebruikelijke criteria voor betrouwbaarheid en validiteit (bijv. Cronbach's Alpha > 0,70, één dominante onderliggende factor, etc).

tabel 9 Samenhang tussen determinanten en ondernemerschap in de agrosector  
(n=703)

Onderwerp	Regressieanalyses			Conclusie: samenhang is relatief...
	enkel- voudig	stepwise blok	stepwise totaal	
<i>Kwaliteiten:</i>				
Signaleringsvermogen	0,50**	0,20**	0,08^	hoog
Creatief vermogen	0,51**	0,20**	0,14**	hoog
Analytisch vermogen	0,41**			laag
Motivatievermogen	0,41**			laag
Organisatievermogen	0,41**	0,17**	0,09*	hoog
Proactief vermogen	0,54**	0,24**	0,08^	hoog
Netwerkvermogen	0,41**			laag
Aanpassingsvermogen	0,40**			laag
<i>Persoonlijkheid:</i>				
Risicobereidheid	0,54**	0,32**	0,16**	hoog
Geldingsdrang	0,52**	0,27**	0,11*	hoog
Geloof in eigen kunnen	0,39**	0,10*		hoog
Vasthoudendheid	0,36**			laag
Sociale oriëntatie	0,31**	0,08^		hoog
Dominantie	0,35**			laag
<i>Kennis en ervaring:</i>				
Vakkennis	0,48**	0,33**	0,09*	hoog
Kennis van bedrijfsvoering	0,47**	0,30**		hoog
Werkervaring	-0,14**			laag
Ervaring als ondernemer	-0,12*			laag
Ervaring in de branche	-0,16**			laag
Opleidingsniveau		-0,08^		laag
Ondernemersfamilie				laag
Eerder bedrijf	0,08^			laag
<i>Toegang tot middelen:</i>				
Tijd	0,46**	0,35**	0,14**	hoog
Toegang tot financiering	0,27**			laag
Toegang tot nieuwe kennis	0,41**	0,27**		hoog
<i>Directe omgeving:</i>				
Stimulering familie/vrienden	0,30**			laag
Stimulering zakelijke contacten	0,46**	0,46**	0,10*	hoog
<i>Bredere omgeving:</i>				
Concurrentie				laag
Technische turbulentie	0,19**	0,12*		hoog
Afnemersdynamiek				laag
Marktgroei	0,28**	0,26**	0,11**	hoog
Regulering				laag

\*\* significant op 0,1%, \* op 1%, ^ op 5%-niveau.

## Bijlage VI Scores per deelsector

De volgende tabellen geven de scores voor deelsectoren in vergelijking met het MKB (tabel 10) en tussen de sectoren onderling (tabel 11).

tabel 10 Scores per deelsector van de agrosector versus MKB (0=minimaal, 100=maximaal, tenzij anders vermeld)

Onderwerp	akkerbouw (n=104)	glastuinbouw (n=98)	opengr. tuinbouw (n=107)	graasdieren (n=158)	hokdieren (n=110)	paarden (n=32)	gemengd (n=98)	MKB (n=193)
<i>Mate van ondernemerschap:</i>								
Houding	72	75	<b>69</b>	<b>68</b>	70	76	70	74
Ondernemend gedrag	57	57	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	63	<b>54</b>	60
Ondernemende resultaten	65	65	62	<b>55</b>	<b>59</b>	61	<b>54</b>	67
Ondernemende intenties	58	56	54	56	59	57	56	59
<i>Kwaliteiten:</i>								
Signaleringsvermogen	<b>71</b>	70	<b>61</b>	66	69	69	67	67
Creatief vermogen	57	55	<b>50</b>	<b>51</b>	52	<b>64</b>	<b>52</b>	57
Analytisch vermogen	66	68	63	66	64	68	65	66
Motivatievermogen	<b>59</b>	62	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	68	<b>56</b>	67
Organisatievermogen	68	66	62	<b>60</b>	65	71	63	68
Proactief vermogen	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>52</b>	64	<b>51</b>	61
Netwerkvermogen	<b>51</b>	45	<b>39</b>	<b>41</b>	45	48	44	45
Aanpassingsvermogen	66	60	<b>57</b>	60	63	63	61	63
<i>Persoonlijkheid:</i>								
Risicobereidheid	57	58	53	49	56	56	52	53
Geldingsdrang	62	<b>69</b>	59	57	65	62	63	61
Geloof in eigen kunnen	65	67	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	73	<b>63</b>	69
Vasthoudendheid	<b>61</b>	69	67	<b>64</b>	65	74	66	69
Sociale oriëntatie	<b>58</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	66	61	65
Dominantie	43	47	46	41	46	50	45	45
<i>Kennis en ervaring:</i>								
Vakkennis	63	64	<b>57</b>	<b>61</b>	63	61	63	64
Kennis van bedrijfsvoering	58	57	57	60	<b>61</b>	60	58	58
Werkervaring (jaren)	27	25	24	24	26	29	24	26
Ervaring als ondernemer (jaren)	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	13
Ervaring in de branche (jaren)	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	18	<b>23</b>	18
Opleidingsniveau (%)								
- MBO	50%	<b>40%</b>	<b>45%</b>	<b>58%</b>	<b>59%</b>	34%	<b>57%</b>	29%
- HBO/WO	33%	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>	44%	<b>18%</b>	37%
- Anders	17%	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>	22%	<b>25%</b>	27%
Ondernemersfamilie (%)	<b>91%</b>	<b>93%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>86%</b>	66%	<b>92%</b>	57%
Eerder bedrijf (%)	<b>5%</b>	18%	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>14%</b>	25%	<b>9%</b>	22%
<i>Toegang tot middelen:</i>								
Tijd	43	43	<b>35</b>	<b>37</b>	42	40	39	42
Toegang tot financiering	<b>61</b>	<b>56</b>	51	<b>59</b>	51	51	<b>57</b>	52
Toegang tot nieuwe kennis	68	65	61	65	66	69	68	65
<i>Directe omgeving:</i>								
Stimulering familie/vrienden	50	<b>54</b>	47	52	47	52	48	48
Stimulering zakelijke contacten	59	57	53	60	<b>62</b>	55	58	55
<i>Bredere omgeving:</i>								
Concurrentie	56	<b>66</b>	63	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	61
Technische turbulentie	<b>45</b>	<b>59</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	53
Afnemersdynamiek	<b>43</b>	55	51	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	51
Marktgroei	<b>38</b>	43	42	<b>40</b>	<b>35</b>	48	<b>38</b>	45
Regulering	<b>63</b>	50	46	<b>69</b>	<b>69</b>	41	<b>64</b>	46

N.B. vetgedrukte scores wijken significant af van het gemiddelde in het MKB (in rechterkolom) op 5% significantieniveau.

tabel 11 Scores per deelsector versus gehele agrosector (0=minimaal, 100=maximaal, tenzij anders vermeld)

Onderwerp	akkerbouw (n= 104)	glastuinbouw (n= 98)	opengr. tuinbouw (n= 107)	graasdieren (n= 158)	hokdieren (n= 110)	paarden (n= 32)	gemengd (n= 98)	Agrosector (n= 705)
<i>Mate van ondernemerschap:</i>								
Houding	72	<b>75</b>	69	<b>68</b>	70	76	70	71
Ondernemend gedrag	57	57	53	54	53	<b>63</b>	54	55
Ondernemende resultaten	<b>65</b>	<b>65</b>	62	<b>55</b>	59	61	<b>54</b>	58
Ondernemende intenties	58	56	54	56	59	57	56	56
<i>Kwaliteiten:</i>								
Signaleringsvermogen	71	70	<b>61</b>	66	69	69	67	67
Creatief vermogen	57	55	<b>50</b>	<b>51</b>	52	<b>64</b>	52	52
Analytisch vermogen	66	68	63	66	64	68	65	65
Motivatievermogen	59	<b>62</b>	58	<b>53</b>	56	<b>68</b>	56	56
Organisatievermogen	68	66	62	<b>60</b>	65	<b>71</b>	63	63
Proactief vermogen	55	55	52	<b>46</b>	52	<b>64</b>	51	50
Netwerkvermogen	<b>51</b>	45	<b>39</b>	<b>41</b>	45	48	44	43
Aanpassingsvermogen	<b>66</b>	60	<b>57</b>	60	63	63	61	61
<i>Persoonlijkheid:</i>								
Risicobereidheid	57	58	53	<b>49</b>	56	56	52	52
Geldingsdrang	62	<b>69</b>	59	<b>57</b>	65	62	63	60
Geloof in eigen kunnen	65	67	62	63	63	<b>73</b>	63	63
Vasthoudendheid	<b>61</b>	69	67	64	65	<b>74</b>	66	65
Sociale oriëntatie	58	55	54	55	56	<b>66</b>	61	56
Dominantie	43	47	46	<b>41</b>	46	50	45	43
<i>Kennis en ervaring:</i>								
Vakkennis	63	64	<b>57</b>	61	63	61	63	61
Kennis van bedrijfsvoering	58	57	57	60	61	60	58	59
Werkervaring (jaren)	27	25	24	24	26	29	24	25
Ervaring als ondernemer (jaren)	22	20	20	20	21	17	19	20
Ervaring in de branche (jaren)	<b>26</b>	23	21	<b>25</b>	23	<b>18</b>	23	24
Opleidingsniveau (%)								
- MBO	50%	40%	45%	58%	59%	<b>34%</b>	57%	53%
- HBO/WO	33%	20%	22%	17%	12%	<b>44%</b>	18%	20%
- Anders	17%	40%	33%	25%	29%	<b>22%</b>	25%	27%
Ondernemersfamilie (%)	91%	93%	91%	91%	86%	<b>66%</b>	92%	90%
Eerder bedrijf (%)	<b>5%</b>	18%	11%	<b>9%</b>	14%	<b>25%</b>	9%	10%
<i>Toegang tot middelen:</i>								
Tijd	43	43	<b>35</b>	<b>37</b>	42	40	39	39
Toegang tot financiering	<b>61</b>	56	51	59	51	51	57	57
Toegang tot nieuwe kennis	68	65	<b>61</b>	65	66	69	68	66
<i>Directe omgeving:</i>								
Stimulering familie/vrienden	50	54	47	52	47	52	48	51
Stimulering zakelijke contacten	59	57	53	60	62	55	58	59
<i>Bredere omgeving:</i>								
Concurrentie	56	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	56
Technische turbulentie	45	<b>59</b>	41	<b>40</b>	46	<b>36</b>	41	43
Afnemersdynamiek	43	<b>55</b>	<b>51</b>	<b>36</b>	40	47	42	41
Marktgroei	38	43	42	40	<b>35</b>	<b>48</b>	38	40
Regulering	<b>63</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>41</b>	<b>64</b>	63

N.B. vetgedrukte scores wijken significant af van het gemiddelde in de agrosector (in rechterkolom) op 5% significantieniveau.