

Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering

*Research to improve agricultural
entrepreneurship of integrated and organic
farmers: start for further professionalization*

C.C. de Lauwere
H.B. Schoorlemmer
A.B. Smit
P.F.M.M. Roelofs
A.A.M. Poelman

Rapport 002

Colofon

Title	Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische tellers: vertrekpunt voor verdere professionalisering
Author(s)	C.C. de Lauwere, H.B. Schoorlemmer, A.B. Smit, P.F.M.M. Roelofs, A.A.M. Poelman
A&F number	002
ISBN-number	90-6754-758-1
Date of publication	Februari 2004
Confidentiality	Niet van toepassing
Project codes	51.071.01, 51.072.01, 51.078.01, 51.079.01
Price	Niet van toepassing

Agrotechnology and Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© 2004 Agrotechnology & Food Innovations B.V

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

*All right reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher.
The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.*

Woord vooraf

Het agrarisch ondernemerschap staat onder druk. Soms lijkt het wel of agrarische ondernemers steeds meer verantwoordelijk worden gehouden voor de problematiek rondom dierenwelzijn, voedselveiligheid en milieu. Deze kritiek is waarschijnlijk niet helemaal gegrond en in ieder geval ongenueanceerd. Er gaat echter wel een belangrijke signaalwerking vanuit: boeren en tuinders zullen steeds meer rekening moeten gaan houden met de wensen van de maatschappij. De eerste stap richting de transitie naar duurzamere landbouw lijkt daarmee gezet. Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit wil dit proces ondersteunen. Middels het LNV-onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie plantaardige productie' heeft ze daarom opdracht gegeven aan Wageningen-UR om een aantal nieuwe toekomstgerichte concepten en integrale strategieën voor biologische en geïntegreerde plantaardige productie- en ketensystemen te realiseren die voldoen aan de eisen die door de samenleving gesteld worden aan voedselveiligheid, certificering en ecologische randvoorwaarden. Binnen dit onderzoeksprogramma is ook ruimte gecreëerd voor onderzoek aan agrarisch ondernemerschap. Het zijn immers de agrarische ondernemers die het proces dat 'transitie naar duurzame landbouw' beoogt, vorm moeten geven.

Om te weten te komen welke aspecten van het agrarisch ondernemerschap 'verbetering' of 'verdere professionalisering' behoeven opdat de eerste stap richting een duurzamere landbouw gemakkelijker kan worden gezet, is het belangrijk om eerst de stand van zaken van het huidige ondernemerschap in kaart te brengen. Dit is gedaan voor een geselecteerde groep van in totaal 91 agrarische ondernemers uit de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, de biologische fruitteelt, de geïntegreerde boom- en bollenteelt, de gangbare champignonteelt en de gangbare glastuinbouw. Bekeken is hoe de geselecteerde ondernemers scoorden op zeven kritische succesfactoren (KSF) voor duurzaam ondernemerschap die op basis van literatuuronderzoek en in het projectteam aanwezige kennis zijn gekozen. Door de totaalscores van individuele ondernemers op de zeven KSF binnen sectoren en tussen sectoren te vergelijken bleek het mogelijk zowel voor individuele ondernemers als voor verschillende sectoren vast te stellen wat de zwakke en sterke punten in het ondernemerschap waren. Hierdoor kon aan individuele ondernemers een spiegel voorgehouden worden. Bovendien werd meer algemeen duidelijk waar verbeterpunten in het ondernemerschap geïdentificeerd konden worden. Deze verbeterpunten vormen de basis voor vervolgonderzoek waarin in participatieve trajecten met onderzoekers en agrarische ondernemers verder gewerkt kan worden aan de geïdentificeerde verbeterpunten in het agrarisch ondernemerschap en daarmee aan de verdere professionalisering van de agrarische ondernemers.

Het onderzoek werd uitgevoerd door onderzoekers van Agrotechnology & Food Innovations (A&F; toen het onderzoek begon nog het IMAG), het Landbouw Economisch Instituut (LEI) en het Praktijkonderzoek Plantaardige Productie (PPO) en was vooral bestemd voor onderzoekers. Immers, op basis van de resultaten konden participatieve

trajecten worden geformuleerd om in vervolgonderzoek tezamen met agrarische ondernemers te werken aan verbeterpunten in duurzaam ondernemerschap.

Behalve de op de titelpagina van het rapport genoemde auteurs, werkten ook nog aan het onderzoek mee: Bartold van der Waal, Joanneke Spruijt-Verkerke, Gondy Peppelman, Bert Snoek, Anton van Roestel, Christ Smeekens, Jessica de Koning, Jos Verstegen, Carin van der Lans, Peter Vermeulen, Coen Dekker en Annet Vink. Hiervoor hartelijk dank.

Uiteraard is ook dank verschuldigd aan de programmaleiders van de deelprogramma's 'Systeeminnovatie Plantaardige Productie', Ben Meijer, Frank Wijnands, Gerard Welles en Jop Kipp, en last but not least aan het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit voor het beschikbaar stellen van haar onderzoeksgelden.

Dr.ir. C.E. van 't Klooster
Directeur Business Unit Agrisystems and Environment
Agrotechnology & Food Innovations B.V.

Abstract

Dutch agriculture is changing rapidly. Agricultural entrepreneurs must be able to deal with those changes. Therefore, research has been started in which the agricultural entrepreneurship plays a central role. The research is funded by the research programme 'System Innovation Plant Production' of the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality. It aims to find elements of agricultural entrepreneurship which need to be improved in integrated and organic plant production. The final goal is to start participatory projects together with agricultural entrepreneurs to improve the found weaknesses.

A selected group of 91 agricultural entrepreneurs (23 from integrated arable farming and vegetables grown in the field, 32 from organic arable farming and vegetables grown in the field, 11 from integrated tree cultivation and bulb-growing, 10 from conventional cultivation of mushrooms, 8 from organic fruit farming and 7 from cultivation under glass) was interviewed individually to get to know which elements of agricultural entrepreneurship need further improvement. General questions were asked to get an impression of the situation on the farms and of the personal situation of each farmer. Besides this, questions were asked about seven important elements of entrepreneurship, which were identified on the basis of literature and knowledge of the project team. These elements were (1) farm management and strategic planning, (2) soil fauna, ecosystems and farm hygiene, (3) relation with personnel, personnel management and working conditions, (4) relation with suppliers, customers and other partners in the agricultural chain, chain directed thinking, (5) craftsmanship, professional skill, (6) information seeking and finding, learning, networking and (7) personal characteristics. The total scores of individual entrepreneurs could be compared within and between agricultural sectors. The participating entrepreneurs got feedback about this on an individual basis, which was instructive because in this way they got an impression of their 'weaknesses' in comparison with other entrepreneurs of the same sector.

The results showed that the interviewed entrepreneurs from different agricultural sectors generally scored low for farm management and strategic planning, relation with personnel and personnel management, information seeking and finding, learning and networking and personal characteristics. Participatory projects with entrepreneurs should focus on these 'weaknesses'. 'Sub-elements' of farm management and strategic planning which appeared to be 'weak' were the measurement of farm performance, seeking for information to improve the farm management and determination of farm policy. The improvement of personnel management should focus especially on the rewarding of personnel for ideas and initiatives to improve the cooperation with partners in the agricultural chain. Improvement of seeking and finding of information and learning should come from two sides. Agricultural entrepreneurs should be more active in the seeking and finding of information and the agricultural knowledge infrastructure should be more active in making knowledge more available and accessible. The 'improvement' of personal characteristics in conclusion should

focus especially on the recognition of the own strengths and weaknesses and on the recognition of the strengths and weaknesses of the farm.

A few comments should be made however when interpreting the results. A low score for an important element of entrepreneurship may not be judged as 'wrong' or 'bad'. This strongly depends on the specific farm situation (if a farmer does not have any personnel, it is not a problem to score low for personnel management). Furthermore the group of interviewed entrepreneurs cannot be considered representative for Dutch agricultural entrepreneurship in general. Most of the interviewed entrepreneurs were already participating in research projects in which sustainability played an important role. Therefore, they can be considered as being 'above average' entrepreneurs.

Samenvatting

Agrarisch Nederland staat aan de vooravond van een groots transitieproces. Het is aan agrarische ondernemers om hier adequaat op te reageren. Om hen hierbij te ondersteunen is vanuit het LNV-onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie Plantaardige Productie' een onderzoek gestart waarin het agrarisch ondernemerschap centraal staat. Dit onderzoek richt zich op het vinden van verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische telers met als uiteindelijk doel samen met deze ondernemers ontwikkeltrajecten op te starten die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de gevonden zwakke punten in het ondernemerschap.

Om te weten te komen welke aspecten van het agrarisch ondernemerschap 'verbetering' of 'verdere professionalisering' behoeven, is het belangrijk om eerst de stand van zaken van het huidige ondernemerschap in kaart te brengen. Dit is gedaan voor een geselecteerde groep van in totaal 91 agrarische ondernemers uit zes verschillende sectoren: 32 ondernemers komen uit de biologische en 23 ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, 8 ondernemers komen uit de biologische fruitteelt, 11 uit de geïntegreerde boom- en bollenteelt, 10 uit de gangbare champignonteelt en 7 uit de gangbare glastuinbouw. Bij deze ondernemers is meestal op het eigen bedrijf (maar een enkele keer telefonisch) een uitgebreid interview afgenomen. Naast algemene vragen om een indruk te krijgen van de bedrijfssituatie en de persoonlijke situatie van iedere ondernemer, zijn vragen gesteld om te kunnen bepalen hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op zeven kritische succesfactoren (KSF) voor duurzaam ondernemerschap. Deze KSF zijn geïdentificeerd op basis van literatuuronderzoek en in het projectteam aanwezige kennis. Het betreft (1) bedrijfsmanagement en strategische planning, (2) bodemleven, ecosystemen en bedrijfshygiëne, (3) relatie met personeel, personeelsmanagement en arbeidsvoorwaarden, (4) relatie met leveranciers, afnemers en andere ketenpartners en ketengericht denken, (5) vakmanschap en goed waarnemen, (6) informatievoorziening, zoek- en leergedrag en netwerken en (7) persoonlijkheidskenmerken. Door de totaalscores van individuele ondernemers op de zeven KSF binnen sectoren en tussen sectoren te vergelijken bleek het mogelijk zowel voor individuele ondernemers als voor verschillende sectoren vast te stellen wat de zwakke en sterke punten in het ondernemerschap waren. Hierdoor kon aan individuele ondernemers een spiegel voorgehouden worden. Bovendien werd meer algemeen duidelijk waar verbeterpunten in het ondernemerschap geïdentificeerd konden worden.

Het onderzoek leverde voor de deelnemende ondernemers een individueel 'ondernemersprofiel' op, dat na afloop van de interviews werd uitgewerkt en voorzien van een korte toelichting aan de ondernemers werd toegestuurd. Op deze manier werd ervoor gezorgd dat de geïnterviewde ondernemers zelf ook iets 'hadden' aan de interviews. In de ondernemersprofielen werd duidelijk hoe de geïnterviewde ondernemers scoorden op de KSF en hoe dit zich verhield tot de streefwaarden voor de KSF in dezelfde sector. Deze streefwaarde was gebaseerd op de grenswaarde tussen het derde en vierde kwartiel; 25% van

de geïnterviewde ondernemers uit de betreffende sector heeft een hogere score op de betreffende KSF dan deze grenswaarde en 75% een lagere. In het voorliggende rapport wordt geen verslag gedaan van de resultaten van individuele ondernemers. Veel van de geïnterviewde ondernemers hebben echter wel aangegeven het interview en de bijbehorende terugkoppeling als nuttig te ervaren.

Uit de resultaten bleek dat de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren in het algemeen laag scoorden op de KSF bedrijfsmanagement en strategische planning, relatie met personeel en personeelsmanagement, zoek- en leergedrag en netwerken en persoonlijkheidskenmerken. Participatieve ontwikkeltrajecten zouden dus op die thema's ingezet moeten worden. Daarbij zou, zoals uit het onderzoek bleek, bij de KSF management vooral aandacht besteed moeten worden aan het meten van prestaties, het zoeken naar informatie om de eigen bedrijfsvoering te verbeteren en het bepalen van het bedrijfsbeleid. Bij de KSF personeelsmanagement zou vooral aandacht besteed moeten worden aan het belonen van personeel voor ideeën en initiatieven om de samenwerking met ketenpartners te vergroten. Participatieve ontwikkeltrajecten om het zoek- en leergedrag en het netwerken te verbeteren zouden van verschillende kanten ingevuld moeten worden. Agrarische ondernemers moeten actiever op zoek gaan naar kennis en de agrarische infrastructuur zou meer aandacht moeten besteden aan het toegankelijk maken of beschikbaar stellen van kennis. Participatieve ontwikkeltrajecten gericht op persoonlijkheidskenmerken tenslotte, zouden zich vooral moeten richten op het leren onderkennen van sterke en zwakke punten in de bedrijfsvoering en in de eigen persoonlijkheid. Bij het inzetten van participatieve ontwikkeltrajecten moet rekening gehouden worden met het feit dat het stimuleren van ondernemerschap maatwerk is. Zelf in de relatief kleine groep van 91 geïnterviewde ondernemers bleken vier verschillende typen ondernemers te onderscheiden (ondernemers die vooral groei georiënteerd waren, ondernemers die vooral maatschappelijk georiënteerd waren, ondernemers die zowel groei als maatschappelijk georiënteerd waren en ondernemers die vooral (financieel) behoudend waren). Daaruit werd (voorzichtig) geconcludeerd dat participatieve trajecten mogelijk niet zozeer op afzonderlijke sectoren ingezet moesten worden (aangezien deze toch min of meer unaniem laag scoorden op bepaalde KSF), maar eerder op verschillende groepen/ typen ondernemers.

In het algemeen scoorden de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren relatief hoog op de KSF ecosysteem, vakmanschap en ketengerichtheid. Desalniettemin gaven telers uit de biologische en geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt en uit de geïntegreerde boom- en bollenteelt in een workshop aan zich onzeker te voelen over hun ketengerichtheid. Bovendien gaven ze aan dat ze er behoefte aan hadden om hun bedrijfsresultaten met andere bedrijven te vergelijken. Ook voor deze thema's werden daarom participatieve ontwikkeltrajecten geformuleerd.

Bij de interpretatie van de resultaten zijn een aantal kanttekeningen op zijn plaats. Een lage score op een bepaalde KSF mag niet als 'slecht' of 'fout' bestempeld worden. Dit is sterk afhankelijk van elke specifieke bedrijfssituatie (op een bedrijf waar niet met personeel

gewerkt wordt 'telt' een lage score op personeelsmanagement niet). Daarom is het ook zo belangrijk om (onderzoek naar) verbeterpunten samen met ondernemers op te pakken. Een andere kanttekening betreft de beperkte representativiteit van de steekproef. Het aantal geïnterviewde ondernemers was maar klein en niet gelijkmatig verdeeld over de deelnemende sectoren. Bovendien kwam het grootste deel van de geïnterviewde ondernemers uit groepen ondernemers die al in praktijknetwerken participeerden of hiervoor benaderd werden. Dit betreft meestal niet 'de eerste, de beste' ondernemers, maar eerder ondernemers die open staan voor duurzaam ondernemerschap en duurzaam ondernemen. Hoewel dit 'ten koste' is gegaan van de representativiteit van de steekproef, zijn het aan de andere kant ook deze ondernemers die mogelijk in staat zijn de transitie naar duurzame landbouw (of de eerste stap die dit proces in gang moet zetten) vorm te geven.

Inhoud

Woord vooraf	3
Abstract	5
Samenvatting	7
1. Inleiding	15
1.1 Doelstelling en uitgangspunten	15
1.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	16
1.3 Ondernemerschap	17
1.4 Geïntegreerde teelt	18
1.5 Biologische teelt	18
2. Kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap	19
2.1 Bedrijfsmanagement en strategische planning	19
2.2 Bodemleven, ecosysteem en bedrijfshygiëne	20
2.3 Relatie met personeel, personeelsmanagement en arbeidsvoorwaarden	20
2.4 Relatie met leveranciers, afnemers en andere ketenpartners en ketengericht denken	21
2.5 Vakmanschap en goed waarnemen	21
2.6 Informatievoorziening, zoek – en leergedrag en netwerken	21
2.7 Persoonlijkheidskenmerken	22
3. Materiaal en methode	25
3.1 De vragenlijst	25
3.2 Afnemen van de enquêtes	27
3.3 Terugkoppeling naar de deelnemers	28
3.4 Verwerking van de gegevens	29
4. Resultaten	31
4.1 Algemeen	31
4.2 ‘Zwakke’ punten in het ondernemerschap	31
4.2.1 ‘Zwakke’ punten van de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren	31
4.2.2 ‘Zwakke’ punten van individuele ondernemers	33
4.2.3 De factoren waarop het laagst gescoord is nader beschouwd	35
4.2.3.1 Management	35
4.2.3.2 Personeel	36
4.2.3.3 Zoek – en leergedrag	37
4.2.3.4 Persoonlijkheidskenmerken	38
4.3 Kritische succesfactoren waarop relatief hoog gescoord is per sector	40
4.3.1 Bodemleven en ecosysteem	40
4.3.2 Ketengerichtheid	40
4.3.3 Vakmanschap	41
4.4 Samenhang tussen de kritische succesfactoren	41
4.5 Een aantal verklarende variabelen voor ondernemerschap	41
4.5.1 Biologische bedrijven versus geïntegreerde of gangbare bedrijven	42

4.5.2 Opleidingsniveau	42
4.5.3 Aantal jaren werkzaam op het bedrijf	42
4.5.4 Neveninkomsten	42
4.5.5 Aantal ondernemers werkzaam op het bedrijf	43
4.5.6 Het volgen van bijscholing of een cursus	43
4.5.7 Vast of los en/ of fulltime of parttime personeel	43
4.6 Verschillende typen ondernemers	44
5. Discussie	47
5.1 'Zwakke' punten in het ondernemerschap	47
5.1.1 Algemeen	47
5.1.2 Kritische succesfactoren waarop laag gescoord is	47
5.1.3 Een lage score is niet altijd een bezwaar	48
5.1.4 Overige kanttekeningen	48
5.2 De 'zwakke' punten in het ondernemerschap nader beschouwd	49
5.2.1 Management	49
5.2.2 Personeel	49
5.2.3 Zoek – en leergedrag	50
5.2.4 Persoonlijkheidskenmerken	50
5.3 'Sterke' punten in het ondernemerschap	51
5.4 Verschillende typen ondernemers	51
5.5 Over de representativiteit van de steekproef en de objectiviteit van de vragenlijst	52
5.6 Vervolgonderzoek: participatieve trajecten	53
6. Conclusies	55
Referenties	57
Bijlagen	61
Bijlage 1: Op zoek naar kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap: kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken afgezet tegen de aspecten 'people', 'planet' en 'profit' van het maatschappelijk verantwoord ondernemen	61
Bijlage 2: De samenstelling van de vragenlijst die is ontwikkeld om te onderzoeken hoe ondernemers uit diverse sectoren scoren op de kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap	75
Bijlage 3: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'management'	78
Bijlage 4: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'personeel'	84
Bijlage 5: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'zoek- en leergedrag'	86

Bijlage 6: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'persoonlijkheidskenmerken'	89
Bijlage 7: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'ecosysteem'	93
Bijlage 8: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'ketengerichtheid'	96
Bijlage 9: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'vakmanschap'	98
Bijlage 10: Algemene gegevens van de geïnterviewde ondernemers	100

1. Inleiding

1.1 Doelstelling en uitgangspunten

Agrarisch Nederland staat midden in een veelomvattend transitieproces. Boeren en tuinders moeten in toenemende mate rekening houden met de wensen van de maatschappij. In de Nota 'Voedsel en Groen' (LNV,2000) staat verwoord dat consumenten en samenleving vragen om nieuwe diensten en producten. Het LNV-onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie Plantaardige Productiesystemen' heeft daarom als opdracht gegeven een aantal nieuwe toekomstgerichte concepten en integrale strategieën voor biologische en geïntegreerde plantaardige productie- en ketensystemen te realiseren die voldoen aan de eisen die door de samenleving gesteld worden aan voedselveiligheid, certificering en ecologische randvoorwaarden. Dit vraagt volledig transparante productieprocessen zodat de maatschappij zicht krijgt op de wijze waarop aan deze eisen tegemoet wordt gekomen. De ondernemers spelen in dit proces een belangrijke, zo niet doorslaggevende rol. Zij moeten niet alleen meegroeien in deze ontwikkelingen; ze moeten ze ook ten uitvoer weten te brengen. Dit vraagt om 'ondernemerschap' in de breedste zin van het woord. Het ministerie van LNV heeft in haar onderzoeksprogramma daarom ook nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het ondernemerschap. Het verder ontwikkelen en/of stimuleren van het ondernemerschap staat daarbij centraal. Dit is alleen mogelijk als eerst een duidelijk beeld wordt verkregen van het ondernemerschap zoals dat nu is. Alleen op basis van een dergelijke inventarisatie wordt het immers mogelijk aan te geven waar zich zwakke punten in het ondernemerschap bevinden en waar dus ontwikkeltrajecten op ingezet zouden moeten worden. Het (ambitieuze) doel van deze studie is dan ook om ondernemerschap in de volle breedte van de (primaire) agrosector te verbeteren. Dit betekent dat:

1. Vastgesteld moet worden welke eisen aan ondernemers en bedrijven (met verschillende bedrijfsopzetten) gesteld moeten worden. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt hierbij als uitgangspunt genomen (zie verder);
2. Deze eisen afgezet moeten worden tegen het ondernemerschap dat we daadwerkelijk aantreffen op de verschillende bedrijven;
3. Hiervoor een methode ontwikkeld moet worden die enerzijds gericht is op het in kaart brengen van de 'stand van ondernemerschap' op de deelnemende bedrijven, en anderzijds kan bijdragen aan de bewustwording van de ondernemers van de verbeterpunten in het eigen ondernemerschap;
4. Op basis van de gevonden verbeterpunten samen met ondernemers en andere relevante partijen participatieve trajecten opgestart of geformuleerd moeten worden die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de gevonden zwakke punten;
5. Na verloop van tijd geëvalueerd moet worden (Wanneer de ondernemer niet op de hoogte was van het bestaan van het verbeterpunt) of de ingezette participatieve trajecten daadwerkelijk bijdragen aan de verbetering van zwakke punten in het ondernemerschap van participerende ondernemers.

Het in dit rapport beschreven onderzoek richt zich op het vinden van de zwakke punten in het ondernemerschap in de bedekte en open teelten met als belangrijkste doel aan te geven waar ontwikkelingstrajecten in deze teelten op ingezet zouden moeten worden (stap 1 tot en met 3). Inzicht in deze zwakke punten is verkregen door in interviews na te gaan hoe 91 ondernemers uit zes sectoren scoren op zeven verschillende kritische succesfactoren voor duurzaam agrarisch ondernemerschap. Deze kritische succesfactoren worden nader beschreven in hoofdstuk 2. De toegepaste methodiek wordt beschreven in hoofdstuk 3. De scores op de kritische succesfactoren maakten het mogelijk om van elke individuele ondernemer die aan het onderzoek deelnam een ondernemerschapsprofiel te schetsen (hoofdstuk 3). Dit ondernemerschapsprofiel werd met de betrokkenen besproken opdat zij inzicht kregen in de sterke en zwakke punten van hun eigen ondernemerschap en hier desgewenst op konden anticiperen door het (extra) benutten van de sterke kanten en het zo mogelijk uitbesteden of versterken van de zwakke kanten.

Het aangeven van zwakke punten alleen is echter niet genoeg. Het moet ook duidelijk zijn aan welke 'eisen' de ondernemer moet voldoen. Deze eisen zijn niet keihard. Ze geven meer een richting aan waarin de ondernemer zichzelf of zijn bedrijf zou kunnen veranderen. In dit onderzoek wordt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als uitgangspunt genomen. Daarom wordt hieronder aangegeven welke definitie het ministerie van LNV hanteert voor het begrip MVO (1.2), en hoe de ondernemer hiermee om zou kunnen gaan in zijn bedrijf (1.3). Ook worden de 'definities' van geïntegreerde en biologische teelt gegeven omdat het onderzoek vooral richt op deze teelten (1.4 en 1.5). In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven en in hoofdstuk 5, de discussie, worden ze besproken. Het rapport wordt afgesloten met conclusies (hoofdstuk 6), referenties en bijlagen.

1.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het Ministerie van LNV (2002) geeft de volgende definitie: Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het bewust richten van de ondernemersactiviteiten op waardecreatie in financiële, ecologische en sociale zin. Hierbij staan de samenhang en het evenwicht tussen drie aspecten, de zogenaamde 'drie p's', centraal (SER, 2000):

1. 'people', de effecten van de onderneming voor mensen binnen en buiten het bedrijf;
2. 'planet', de effecten van de onderneming op het natuurlijk leefmilieu.
3. 'profit', het economisch rendement van het bedrijf;

Een tweede kenmerk van Maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat er een duurzame relatie bestaat tussen de maatschappelijk verantwoorde ondernemers met de verschillende stakeholders (belanghebbenden). Deze is gebaseerd op doorzichtigheid en dialoog, waarbij het bedrijf antwoord geeft op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

De gekozen richting betekent dat de ondernemer een actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - maatschappelijke rol met zijn bedrijf op zich neemt die verder gaat dan het in acht nemen van maatschappelijke voorschriften (Ybema, 2001). Door een transparant beleid te voeren en hierover voldoende te communiceren met en naar tevredenheid verantwoording af te leggen aan de omgeving verkrijgt een maatschappelijk verantwoorde onderneming een 'licence to operate'.

ZLTO en LLTB (2002) hebben MVO voor de aardappelteelt bijvoorbeeld als volgt vertaald: 'Ondernemende aardappeltelers werken marktgericht en kiezen bewust voor een product- en marktstrategie. Zij streven naar maximalisatie van de toegevoegde waarde op lange termijn. De teler van consumptieaardappelen wil voortdurend in gesprek zijn met de markt en de samenleving en neemt verantwoordelijkheid in het vertalen van maatschappelijke randvoorwaarden naar de onderneming. Ondernemende aardappeltelers hebben elkaar nodig en gaan daartoe uiteenlopende samenwerkingsvormen aan.'

1.3 Ondernemerschap

Ondernemerschap houdt in het ontplooiën van activiteiten om ondernemersdoelstellingen te realiseren. Afhankelijk van mogelijkheden en doelstellingen worden door ondernemers verschillende wegen bewandeld. Dit kan leiden tot verschillende vormen van bedrijfsopzet en bedrijfsvoering met verschillende rationaliteiten (bijvoorbeeld gangbaar / geïntegreerd / biologisch). In dit project veronderstellen we dat 'continuïteit, dat is toekomstgerichtheid, het willen blijven ondernemen in de komende jaren' een doel is dat de verschillende ondernemers gemeenschappelijk hebben. Natuurlijk zijn er ook ondernemers die in andere (levens)fasen zitten, maar die worden in deze studie buiten beschouwing gelaten, gezien de doelstellingen van het LNV-onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie Plantaardige Productiesystemen' dat gericht is op professionele duurzame bedrijven die gericht zijn op continuïteit.

Het continuïteitsdoel legt, alhoewel er verschillende rationaliteiten zijn, wel degelijk grenzen op aan de bedrijfsopzet en bedrijfsvoering die de ondernemer kan hebben. MVO zal in toenemende mate het uitgangspunt moeten zijn. Hierbij wordt de analogie gemaakt met de melkkruk met de 3 poten (de 3 p's in MVO: people, planet, profit). Wil je als ondernemer blijven zitten (te vertalen als: 'in business blijven') dan zullen de drie poten van de melkkruk in redelijke mate van dezelfde lengte moeten zijn. Enige variatie is mogelijk, maar zodra één of meerdere poten veel langer of korter zijn dan de andere(n), dan is omvallen ('out of business') onvermijdelijk geworden. Vertaald naar deze studie betekent dit bijvoorbeeld dat bij biologische boeren en tuinders de 'planet'-kant zeker sterker ontwikkeld zal / kan / mag zijn dan bij de andere boeren en tuinders. Wanneer echter de 'people'- en de 'profit'-poten van de melkkruk teveel verwaarloosd worden zal de continuïteit in gevaar komen. De vereiste balans in aandachtsgebieden voor de ondernemer (de drie poten van de melkkruk) komt uiteraard ook terug in het vereiste ondernemerschap op de bedrijven. Dit betekent dat een deel van de (kritische) factoren voor succesvol ondernemerschap gemeenschappelijk zal zijn (in termen van inhoud en belang). Daarnaast zullen er ook aspecten van het ondernemerschap zijn, die specifiek zijn voor een bepaalde bedrijfsopzet en bedrijfsvoering, bijvoorbeeld voor de biologische teelt. Zo is het in de biologische akkerbouw en -vollegrondsgroenteteelt van groot belang dat de ondernemer goed met personeel overweg kan omdat hij veel personeel nodig heeft bij het wieden van onkruid. In de gangbare en geïntegreerde teelt is deze eigenschap veel minder belangrijk. Verschillende bedrijfsopzetten stellen dus voor een deel dezelfde eisen aan de ondernemers, maar voor een

deel ook verschillende eisen. Bij de interpretatie van de gevonden resultaten dient hier rekening mee gehouden te worden.

1.4 Geïntegreerde teelt

Het Rathenau Instituut (1996) geeft in het kader van het GIDEON-project twee definities voor geïntegreerde landbouw:

1. Chemische verfijning. Hierbij worden gewasbeschermingsproblemen in principe aangepakt met chemische gewasbeschermingsmiddelen, maar de hoeveelheid en eventueel de milieubelasting worden geminimaliseerd via middelenkeuze, beperking van het aantal bespuitingen, dosering, driftbeperking, waarschuwingssystemen, bemonstering / schadedrempels voor grondontsmetting en dergelijke;
2. Systeemgerichte preventie ofwel vermindering van de afhankelijkheid van chemische gewasbeschermingsmiddelen, vergroting van de weerbaarheid van het systeem en vermindering van de infectiedruk van mogelijke ziekten, plagen en onkruiden.

Het eerste spoor leidt tot een milieuvriendelijkere vorm van gangbare landbouw die nog steeds afhankelijk is van chemie. Dit spoor kan door wet- en regelgeving, zoals de Wet Verontreiniging Oppervlaktewater, worden ondersteund. Het tweede spoor vergt een aanpassing van het systeem waardoor het minder afhankelijk wordt van chemie, die gezien kan worden als de omschakeling naar een ander teelt- en bedrijfssysteem. Een dergelijke aanpassing is moeilijker te implementeren (nieuwe gewassen, leergeld, minder salderende gewassen, veranderende netwerken). In deze studie worden beide sporen onder de term 'geïntegreerd' gevat. Ook het terugdringen van het gebruik van meststoffen valt hieronder.

1.5 Biologische teelt

In de biologische landbouw worden geen kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen toegepast. Biologische producten zijn herkenbaar aan het EKO-keurmerk en bevatten geen chemisch-synthetische geur-, kleur- en smaakstoffen en conserveringsmiddelen. De biologische landbouwnormen zijn gericht op het behoud van milieu, natuur en landschap en het welzijn van dieren. Een bijzondere vorm van biologische teelt is de biologisch-dynamische landbouw (BD). Deze komt voort uit de antroposofie, een levensvisie die in het begin van de twintigste eeuw is ontwikkeld door de Oostenrijkse filosoof Rudolf Steiner. Zijn uitgangspunt is dat er een samenhang bestaat tussen plant, dier, bodem en kosmos. Aardse en kosmische krachten worden in de BD-landbouw naar eigen zeggen optimaal gebruikt. Er wordt gestreefd naar een kringloop van eigen voer en eigen mest. Daarnaast moeten licentiehouders ook voldoen aan de EU-normen voor de biologische productiemethode. Biologisch-dynamische producten zijn te herkennen aan het Demeter-kwaliteitsmerk.

2. Kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap

Om het mogelijk te maken zwakke punten in het ondernemerschap in de geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten te achterhalen, zijn op basis van literatuuronderzoek en brainstormsessies met het hele projectteam, een groot aantal mogelijke (elementen van) kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap geïnventariseerd. Bij deze inventarisatie zijn kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken die nodig zijn voor duurzaam ondernemerschap in een matrix uitgezet tegen de drie aspecten (People, Planet, Profit) die centraal staan bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ook is 'per P' aangegeven welke factoren algemeen gelden en welke meer specifiek voor geïntegreerde of biologische teelt. Het resultaat van dit proces is met literatuurverwijzingen en de verantwoording voor deze verwijzingen weergegeven in bijlage 1. Tabel 1 geeft de belangrijkste (elementen van) kritische succesfactoren aan die uit dit proces geselecteerd zijn omdat ze het vaakst in de literatuur werden genoemd.

Het bleek mogelijk uit deze tabel zeven kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap te destilleren:

1. bedrijfsmanagement, strategische planning
2. bodemleven, ecosystemen, bedrijfshygiëne
3. relatie met personeel, personeelsmanagement, arbeidsvoorwaarden
4. relatie met leveranciers, afnemers en andere ketenpartners; ketengericht denken
5. vakmanschap, goed waarnemen
6. informatievoorziening, zoek- en leergedrag, netwerken
7. persoonlijkheidskenmerken

Deze zeven factoren dienden als basis voor een vragenlijst om zwakke punten in het ondernemerschap op te sporen bij diverse sectoren in de geïntegreerde en biologische teelt. Ze komen hieronder nog eens uitgebreid aan de orde. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat een 'goede' score voor alle factoren het 'ideale' ondernemerschapsplaatje vertegenwoordigt.

2.1 Bedrijfsmanagement en strategische planning

Het plaatje is dat een goede ondernemer zijn korte en lange termijnbedrijfsdoelstellingen paraat heeft en goed kan verwoorden, bij voorkeur in SMART-termen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Hij zoekt actief en gestructureerd informatie om de afzetkansen voor zijn producten te vergroten en de gehele interne bedrijfsvoering inclusief afzethandelingen te verbeteren. Zijn beleid en strategie komen gestructureerd en in overleg met verschillende betrokken partijen, zowel binnen als buiten het bedrijf, tot stand. Hij communiceert met de maatschappij, in het bijzonder met mensen en groepen in de omgeving van het bedrijf. Aan strategievorming en lange termijnplanning wordt uitgebreid tijd besteed. Daarbij worden allerlei gegevens over de bedrijfsvoering gemeten, geregistreerd

en vergeleken met gegevens van eerdere jaren en andere collega's, in het bijzonder van de beste onder hen. De bedrijfsvoering wordt hiermee doorgelicht en verbeterd. Een goede ondernemer scoort hoog op 'maatschappelijke oriëntatie' en 'groei-oriëntatie', twee termen die in 'Het mysterie van het ondernemerschap' (De Lauwere et al., 2002) gebruikt zijn. Hij teelt zijn gewassen en behandelt zijn producten volgens hoogwaardige keurmerken of kwaliteitssystemen, omdat hij vrijwillig, vanuit zijn visie op de wensen van markt en maatschappij gericht is op en een bijdrage wil leveren aan een verantwoorde ontwikkeling van de maatschappij. Bij goed ondernemerschap hoort zakelijk inzicht. Hij is financieel niet erg behoudend en maakt zich niet al te veel zorgen over de toekomst, maar is toekomstgericht en kiest daarom voor innoveren en investeren. Financiële behoudendheid wordt doorgaans niet gezien als een kenmerk van goed ondernemerschap, hoewel deze strategie voor een deel van de ondernemers en hun bedrijven goed lijkt te werken (Theuws et al., 2002). Dit hangt sterk af van de bedrijfsdoelstellingen (De Lauwere en Drost, 2002).

2.2 Bodemleven, ecosysteem en bedrijfshygiëne

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent onder andere rekening houden met het bodemleven op het bedrijf. Men past zo weinig mogelijk grondontsmetting toe, probeert het organische stofgehalte van de grond te verbeteren door organische mest en groenbemesters te gebruiken, ploegt niet of ondiep en neemt gras en klaver in het bouwplan op. Daarnaast probeert men de structuur, de bewerkbaarheid en het opbrengend vermogen van de grond te verbeteren. Men zet zo weinig mogelijk chemische gewasbeschermingsmiddelen in door onder andere een goede bedrijfshygiëne na te streven, gebruik te maken van resistente of minder vatbare rassen en van biologische bestrijding en door rekening te houden met natuurlijke vijanden, waardplanten en dergelijke. Bij goed ondernemerschap hoort ook inzicht in de intensiteit van het bouwplan. Intensievere bouwplannen zijn vaak gericht op economische doelstellingen, maar ze brengen problemen met zich mee, onder andere qua gewasbescherming en daardoor voor natuur en milieu. Bij de keuze van los te huren land kijkt men behalve naar prijs en bereikbaarheid naar de voorgeschiedenis van de aangeboden percelen. Deze kan een enorm effect hebben op de ziekte-, plaag- en onkruiddruk, de bemestingsbehoefte en dergelijke in het te telen gewas.

2.3 Relatie met personeel, personeelsmanagement en arbeidsvoorwaarden

Goed ondernemerschap betekent onder andere een gericht, stimulerend beloningsbeleid waarmee personeel vastgehouden en geworven kan worden. Het is dus een pluspunt als de ondernemer een actieve bijdrage van het personeel aan zowel de verbetering van het resultaat als de samenwerking bewust beloond. Ook het stimuleren van het personeel om mee te denken over de verbetering van de productie, de bedrijfsstrategie en/ of de arbeidsomstandigheden wordt gewaardeerd.

2.4 Relatie met leveranciers, afnemers en andere ketenpartners en ketengericht denken

Een gericht inkoopbeleid kan onverwachte tegenvallers zo veel mogelijk voorkomen. Een goede ondernemer heeft dus duidelijk voor ogen heeft aan welke kwaliteitseisen in te kopen goederen zoals plantmateriaal en compost moeten voldoen (naast prijs en levertijd). Daarbij wordt gestreefd naar ketenintegratie, dat wil zeggen naar langdurige samenwerking, waarbij ook aan de inkoopkant kwaliteitsgaranties worden gegeven.

Van een goede ondernemer wordt verwacht dat hij weet of zijn klanten tevreden zijn met de geleverde producten. Hij past procedures toe om die klanttevredenheid regelmatig te meten en zonodig ook te verbeteren. Hij is initiatiefrijk richting keten en klant.

2.5 Vakmanschap en goed waarnemen

Goed ondernemerschap vertaalt zich in het algemeen in goede opbrengst- en kwaliteitsniveaus, goede inkomens en goede milieuprestaties. Eén van de manieren om dat te realiseren is een goede, frequente en effectieve monitoring en adequate behandeling van ziekten, plagen en onkruiden. Hiermee kunnen schade aan de gewassen en daardoor opbrengst- en kwaliteitsverliezen vermeden worden en door vroegtijdige aanpak de corrigerende inzet van chemische gewasbeschermingsmiddelen en arbeid (handmatige onkruidbestrijding, uitsorteren van rotte knollen, enz.) tot een minimum beperkt.

Registratie geeft overzicht van wat men precies gedaan heeft. Als deze informatie goed in kaart gebracht en geanalyseerd wordt, levert deze bewustwording op, in het bijzonder in vergelijking met andere jaren, in confrontatie met de technische resultaten van een bepaalde aanpak, bijvoorbeeld van gewasbescherming, en in overleg met collega's. Zwakke punten in de bedrijfsvoering kunnen hiermee opgespoord worden en verbeterd. Sterke punten kunnen worden geconsolideerd. Registratie op de p.c. draagt meer bij tot het hierboven beschreven proces van bewustwording en verbetering dan (alleen) op papier, omdat gemakkelijker gerekend en vergeleken kan worden.

2.6 Informatievoorziening, zoek- en leergedrag en netwerken

Bij goed ondernemerschap hoort het actief en gericht zoeken naar informatie over allerlei onderwerpen die van belang is voor een goede besluitvorming door de ondernemer. Dat kan onder andere door open dagen, excursies, rassenavonden of –bijeenkomsten bij te wonen en zich in te zetten als lid van een studieclub. In een goed functionerende studieclub worden niet alleen sprekers van buiten uitgenodigd, maar worden de leden uitgedaagd met bedrijfsgegevens voor de dag te komen en die te vergelijken met anderen. Een goede analyse kan leiden tot een betere bedrijfsvoering. Andere informatiebronnen zijn vakbladen, internet en vertegenwoordigers van gewasbeschermingsmiddelen, meststoffen, machines en dergelijke. Deze laatste groep, de verkopers, vragen meestal geen directe prijs voor hun adviezen. Hun beloning zit verdisconteerd in de prijzen van de verkochte producten. Het is

echter waarschijnlijk dat deze adviseurs een beperkt advies geven, namelijk gericht op hun eigen assortiment en omzet. Dat kan bijvoorbeeld ook betekenen dat geadviseerde doses gewasbeschermingsmiddelen aan de hoge kant zijn, omdat men het risico op mislukking bij tegenvallende omstandigheden klein wil houden (De Lauwere et al., 2003). Voor een meer onafhankelijk advies of bij strategische beslissingen kan het verstandig zijn een betaalde adviseur van bijvoorbeeld DLV in te huren. Goed ondernemerschap kan tot uiting komen in gericht zoekgedrag naar specifieke, toegesneden informatie waarvoor men bereid is te betalen. Daarbij mag verwacht worden dat het effect groter is naarmate men vaker per jaar en over meer onderwerpen een adviseur over de vloer krijgt.

Bij goed ondernemerschap hoort het hebben c.q. opbouwen van een netwerk waarin onder andere informatie gedeeld wordt. Activiteiten buiten het eigen bedrijf helpen om even afstand te nemen van de eigen situatie, die te relativieren en de draad later weer met een 'frisse' blik op te nemen, zo mogelijk ook nog verrijkt met goede ideeën van collega's en / of maatschappelijke signalen vanuit diverse kringen (Hoeve en Drost, 2002). In het geval dat men een bestuursfunctie heeft, zullen vaardigheden op het terrein van communicatie, organisatie en administratie versterkt worden. In veel gevallen zullen deze leerprocessen ook het functioneren op het bedrijf zelf versterken c.q. verbeteren.

Belangrijke beslissingen komen weloverwogen tot stand als in het proces met andere betrokkenen gesproken wordt en de meningen van anderen worden meegenomen. Dat kunnen personen in het eigen gezin of op het eigen bedrijf zijn, maar ook adviseurs, bronnen in vakbladen en op internet en, als men maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, ook de mening van de Nederlandse samenleving als geheel.

2.7 Persoonlijkheidskenmerken

Bij goed ondernemerschap hoort het in beeld hebben en verwoorden van de sterke en zwakke punten van het bedrijf en van de ondernemer zelf. Bewustwording is immers de eerste stap naar verbetering. Succesvolle ondernemers hebben vaak risico's moeten nemen om tot hun succes te komen. Ondernemers met een lage bereidheid risico's te nemen zullen niet snel tot doorbraken op teelttechnisch, economisch of maatschappelijk verantwoord ondernemen komen.

Bij goed ondernemerschap hoort ook het nemen van initiatief dat in veel gevallen uitstijgt boven de minimale wettelijke eisen, leiderschap, een gezond niveau van reflectie, waardoor verbeteringen en aanpassingen worden aangeslingerd, en creativiteit (De Lauwere en Drost, 2002); een ondernemer moet vaak creatieve oplossingen voor praktische problemen bedenken of op creatieve wijze nieuwe product- en afzetmogelijkheden ontwikkelen. Ook een grote mate van standvastigheid, marktgerichtheid, inzicht in consumenten en concurrenten worden als positieve ondernemerskenmerken gezien. Passiviteit daarentegen wordt niet graag gezien bij een ondernemer.

Tabel 1 De belangrijkste elementen van kritische succesfactoren (KSF) voor een 'goede' ondernemer.

	Belangrijkste kritische succesfactoren	aantal verwijzingen	People, planet of profit	Element van KSF:
Kennis	Bedrijfsmanagement / strategische planning, bedrijfseconomische en financiële processen	8	Profit	Management
	Productieproces; gewas; rassenkeuze	7	Profit	Vakmanschap
	Markt en marktvaart; marketing; prijsvorming (incl. GLB)	6	Profit	Ketengerichtheid
	Bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne	6	Planet	Ecosysteem
	Plagen, ziekten, onkruiden	5	Planet	Vakmanschap
	Arbeidsfilm en arbeidsmarkt	5	Profit	Personeel
Kundes	Relatie opbouwen met personeel / gezinsleden; goede arbeidsvoorwaarden stellen	7	People	Personeel
	Ketengericht denken; systeemdenken	7	Profit	Ketengerichtheid
	Opbouwen van nieuwe contacten / netwerk / klantrelatie met afnemers / leveranciers	6	Profit	Zoek en leergedrag/ ketengerichtheid
	Vakmanschap; goed waarnemen	5	Profit	Vakmanschap
Persoonlijkheden- Kenmerken	Innovatief; ongeduldig; lef (risico's nemen), durf; visionair; uitdaging zoekend	10	Profit	Persoonlijkhedenkenmerken
	Risicogevoel / omgaan met onzekerheid	9	Profit	Persoonlijkhedenkenmerken
	Omgevingsbewustzijn; maatschappelijke betrokkenheid; intuïtief / inlevingsvermogen / empathie	7	People	Persoonlijkhedenkenmerken
	(Zelf)reflectie; analytisch; alertheid; kritisch	6	Profit	Persoonlijkhedenkenmerken
	Leiderschap; sterke persoonlijkheden; organisator; overtuigingskracht	5	Profit	Persoonlijkhedenkenmerken
	Eigenzinnigheid/ eigen bedrijfscultuur; vasthoudendheid; zelfstandigheid (ook sociaal isolement)	5	Profit	Persoonlijkhedenkenmerken
	Creatief, innovatief, toekomstgericht	5	Profit	Persoonlijkhedenkenmerken

3. Materiaal en methode

Op basis van de geselecteerde kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap is een vragenlijst ontwikkeld. Hierin is gepoogd om de benoemde terreinen van kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken (hoofdstuk 2; tabel 1) concreet en meetbaar te maken. De vragenlijst is samengesteld uit onderdelen van andere vragenlijsten die in eerdere onderzoeken zijn gebruikt (De Lauwere et al., 2002; Theuws et al., 2002; Vermeulen et al., 2002; Verstegen et al., 2003). Naast vragen over de zeven geselecteerde kritische succesfactoren (KSF) zie (hoofdstuk 2), werden ook een aantal algemene vragen gesteld om een indruk te krijgen van de bedrijfssituatie en de persoonlijke situatie van iedere ondernemer (bijlage 2). De vragenlijst is mondeling afgenomen bij 91 ondernemers uit zes verschillende sectoren te weten de geïntegreerde akkerbouw- en vollegrondsgroenteteelt, de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, de geïntegreerde boom- en bollenteelt, de biologische fruitteelt, de gangbare champignonteelt en de gangbare glastuinbouw. Het doel van de interviews was het vinden van de sterke en de zwakke punten in het ondernemerschap van geselecteerde ondernemers, die vervolgens zouden kunnen deelnemen in een (participatief) leertraject om het niveau van ondernemerschap te verbeteren. Het was daarom niet gewenst om aselecte steekproeven te nemen, maar om gericht ondernemers te enquêteren die in principe het niveau van hun ondernemerschap verder wilden ontwikkelen. In de sectoren 'Akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt' en 'Boom- en bollenteelt' liep al onderzoek op een groot aantal bedrijven in het kader van de projecten Telen met Toekomst (TmT) en Biologische landbouw Innovatie en Omschakeling (BIOM). In het onderhavige onderzoek zijn de deelnemers aan de genoemde projecten geïnterviewd. Voor de biologische fruitteelt en de gangbare champignonteelt waren praktijknetwerken in verschillende stadia van oprichting. Waar mogelijk zijn bedrijven gevraagd die tevens werden benaderd voor deze praktijknetwerken.

In dit rapport wordt de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, indien afgekort, verder aangeduid als TmT-agv; de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt wordt afgekort als BIOM, de geïntegreerde boom- en bollenteelt als TmT-bb en de biologische fruitteelt als Bio-fruit. De gangbare champignonteelt en gangbare glastuinbouw worden niet afgekort, maar het woord 'gangbaar' wordt wel regelmatig weg gelaten

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens dieper ingegaan op de vragenlijst, het afnemen van de enquêtes, de terugkoppeling van de interviewresultaten naar de deelnemende ondernemers en de verwerking van de gegevens.

3.1 De vragenlijst

Om zwakke punten in het ondernemerschap van de deelnemende ondernemers op te sporen en inzicht te krijgen in hun ondernemerschapsprofiel werd de ontwikkelde vragenlijst in een mondelinge vraaggesprek afgenomen. Dit geschiedde op een enkele uitzondering na op het bedrijf zelf omdat een bedrijfsbezoek 'an sich' ook altijd een goede indruk geeft van de stand van zaken op een bedrijf. De vragenlijst was in grote lijnen uniform voor de verschillende sectoren. Waar nodig zijn sectorspecifieke vragen in de vragenlijst opgenomen voor de

verschillende sectoren. Dit betrof met name vragen voor het hoofdstuk over bodemleven, ecosystemen en bedrijfshygiëne.

Behalve dat de vragenlijst de gewenste informatie moest opleveren (zie hoofdstuk 2) was een belangrijk criterium dat de lijst acceptabel was voor de te interviewen ondernemers. In eerste instantie is als limiet gesteld dat de vragenlijst binnen één uur afgenomen zou moeten kunnen worden. In november 2002 is de concept-vragenlijst bij twee ondernemers afgenomen. Uit deze pilot bleek dat de interviews aanzienlijk langer duurden (1,5 en 3 uur), maar dat de duidelijkheid van de vragen belangrijker was dan de precieze lengte van de vragenlijst. (Dit is conform de bevindingen van Subar et al. (2001)). Daarom is er bij de laatste aanpassing van de lijst tevens op gelet of de vragen eenduidig en goed te begrijpen waren. De elementen of deelfactoren waaruit de kritische succesfactoren zijn opgebouwd worden per kritische succesfactor beschreven in bijlage 2. De officiële vragenlijst is beschreven door Roelofs et al., 2003).

De benodigde informatie over de aan het onderzoek deelnemende ondernemers en hun bedrijven moest kunnen worden verzameld door verschillende personen. Om toch zo goed mogelijk vergelijkbare informatie over de geïnterviewde ondernemers van de verschillende sectoren te verkrijgen bestond de vragenlijst zoveel mogelijk uit (gesloten) meerkeuzevragen. Echter, in sommige gevallen was het handig of noodzakelijk om andersoortige vragen op te nemen, zoals open vragen, 'open vragen met meerkeuze antwoorden', 'wel of niet van toepassing'-vragen en 'hoe belangrijk'-vragen. Deze vragen worden hieronder toegelicht:

- Een aantal concrete antwoorden is gevraagd middels open vragen, omdat hier geen misverstanden mogelijk waren (voorbeeld: leeftijd).
- In sommige gevallen moest worden beoordeeld of een ondernemer over bepaalde aspecten van zijn bedrijf voldoende had nagedacht en hierbij concrete doelen voor ogen had. Ook de doelgerichtheid waarmee hij daar naartoe werkt is een belangrijke vraag.

Bij een rechtstreekse vraag in deze richting is de kans op 'wenselijke antwoorden' erg groot. Daarom zijn in dergelijke gevallen open vragen gesteld, waarbij op het invulformulier tevens meerkeuze antwoorden gegeven waren. Hier stelde de

<p><i>Voorbeeld:</i> (Open vraag) Hoe komt u aan verbeterplannen voor beleid en strategie?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none">○ Toevallige informatie (zoals storingen) leidt tot aanpassing van beleid○ Geconstateerde fouten in het proces worden geanalyseerd● Periodieke evaluatie van bedrijf en marktontwikkelingen zijn bepalend○ Mogelijkheden van leveranciers en medewerkers hebben invloed○ De beste praktijkervaring uit de wereld wordt verzameld en eventueel toegepast
--

enquêteur alleen de open vraag, en schreef het antwoord in het kort op. Vervolgens – of na afloop van het vraaggesprek - kruiste hij/zij de meerkeuze antwoorden aan die hem/haar de meest juiste leken. De vijf of zes voorgedrukte antwoorden op deze vragen hadden een opbouw van boven naar beneden, waarin twee verschillende

- aspecten mee wogen. Naarmate de respondent meer gestructureerd en keten en/ of maatschappij gericht (dus minder toevallig en intern gericht) beslissingen neemt werd een antwoord aangekruist dat lager op de lijst staat (en hoger scoort).
- o Verder waren er vragen waarin werd gevraagd in hoeverre de respondent het eens of oneens was met stellingen. De respondent kon antwoorden geven van -2 tot +2: als de respondent het er helemaal mee eens of oneens was werd +2 of -2 ingevuld, als hij of zij het er een heel klein beetje mee eens of oneens was +1 of -1. (De mogelijkheid “weet niet” werd alleen in noodgevallen gebruikt).

Voorbeeld: In hoeverre vindt u de onderstaande stellingen typerend voor uw bedrijf? (s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet van toepassing		↔	zeer van toepassing		weet niet
	-2	-1		1	2	
bedrijfsoppervlakte is te klein	●	0		0	0	0
Hoge mechanisatiegraad	0	0		0	●	0
Hoog saldo per ha	0	●		0	0	0

- o Tenslotte waren er vragen waarbij de respondent steeds uit vijf mogelijkheden kan kiezen, waarvan er één neutraal is. Hier werd telkens één antwoord aangekruist.

Voorbeeld: Hoe belangrijk vindt u de mening van de volgende personen en organisaties of de informatie uit de volgende informatiebronnen voor uw bedrijfsvoering?

	heel onbelangrijk	onbelangrijk	neutraal	belangrijk	heel belangrijk
Bij beslissingen omtrent vernieuwingen op mijn bedrijf is de mening van:					
mijn maat of medeondernemer	-1-	-2-	-3-	X	-5-
mijn (levens)partner	-1-	-2-	-3-	-4-	X
mijn opvolger	-1-	X	-3-	-4-	-5-
overige familieleden	X	-2-	-3-	-4-	-5-

3.2 Afnemen van de enquêtes

De enquêtes zijn voor het merendeel afgenomen door onderzoekers die in de desbetreffende sectoren werkzaam zijn. Veel van de geïnterviewde ondernemers nemen tevens deel aan andere projecten binnen het onderzoeksprogramma waaruit dit onderzoek wordt gefinancierd (dit betreft het LNV-onderzoeksprogramma Systeeminnovatie Plantaardige Productie).

In totaal zijn 91 enquêtes afgenomen. Tabel 2 geeft per sector het benaderde aantal ondernemers en het aantal daadwerkelijk afgenomen enquêtes weer, terwijl tevens is aangegeven aan welke projecten respondenten eventueel deelnemen en of het biologische of geïntegreerde bedrijven betreft.

Tabel 2: Aantal respondenten per sector, en enkele kenmerken

Sector	aantal benaderd	Aantal deelnemers	% respons	biologisch/geïntegreerd/ gangbaar	Projecten
Bio-Fruit champignons	9	8	89	Biologisch	Geen
glastuinbouw	14	10	71	Gangbaar	Praktijknetwerk ¹
BIOM	11	7	64	Gangbaar	Geen
TmT-agv	39	32	82	Biologisch	BIOM
TmT-bb	23	23	100	Geïntegreerd	TmT
	10	11	110 ²	Geïntegreerd	TmT

¹ De geïnterviewde ondernemers waren benaderd voor het Praktijknetwerk dat destijds in oprichting was. Een aantal van hen neemt er nu aan deel.

² 10 ondernemers zijn benaderd, één van hen vroeg tevens een formulier voor zijn zoon.

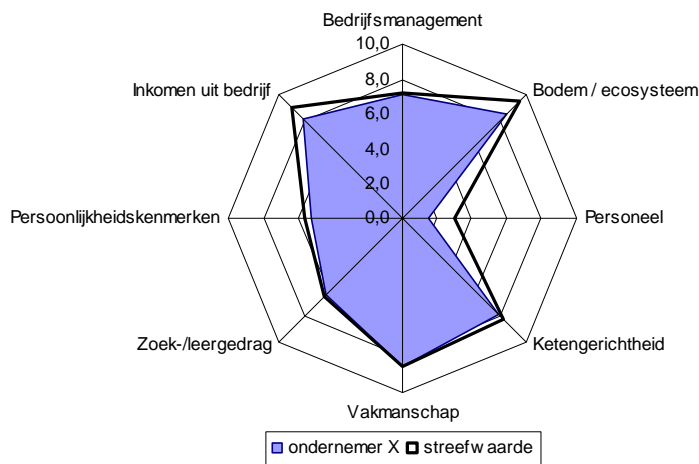
De respons van de ondernemers is met gemiddeld 86% bijzonder hoog. Voor een deel kan dit worden verklaard, doordat de ondernemers al deelnamen aan projecten (BIOM, TmT). Hierdoor bestond de verwachting dat ze ook wel geïnteresseerd en bereid zouden zijn deel te nemen aan onderzoek gericht op ondernemerschap. Echter, ook onder de biologische fruittellers en de gangbare champignonkwekers en glastuinders was de respons met gemiddeld 74% hoog.

3.3 Terugkoppeling naar de deelnemers

Bij het ontwikkelen van de vragenlijst werd als voorwaarde gesteld dat de geïnterviewde ondernemers ook wat aan het interview moesten 'hebben' of hier wat van terug moesten zien. Daarom vond zo snel mogelijk na het interview een terugkoppeling plaats. Ondernemers kregen per post een kort verslag toegestuurd waarin aangegeven werd op welke kritische succesfactoren 'laag' gescoord was ten opzichte van collega's in dezelfde sector. Als streefwaarde werd de grenswaarde tussen het derde en vierde kwartiel aangehouden; 25% van de ondernemers heeft een hogere score dan de streefwaarde en 75% een lagere. Figuur 1 geeft aan hoe het resultaat eruit ziet voor één van de geïnterviewde ondernemers. In dit rapport wordt geen verslag gedaan van de resultaten van individuele ondernemers. Nog wel noemenswaardig is dat de meeste ondernemers aangaven het interview en de bijbehorende terugkoppeling als prettig en nuttig te ervaren omdat hen zo een spiegel voorgehouden werd. In vervolgonderzoek moeten participatieve trajecten worden ingezet die inspelen op die kritische succesfactoren waarop de geïnterviewde ondernemers in het algemeen laag scoren. De geïnterviewde ondernemers konden invloed uitoefenen op de keuze van deze participatieve trajecten omdat op basis van de resultaten van het (in dit verslag beschreven) onderzoek workshops werden georganiseerd waarin ze konden aangeven of zij zichzelf herkenden in de gevonden resultaten en op welke kritische succesfactoren zij vonden dat het ondernemerschap verbeterd moest worden. Daarbij moesten drie vragen beantwoord worden, namelijk (1) wat is precies het probleem binnen

het geïdentificeerde thema?, (2) Hoe pakken we dat aan? En (3) Wie willen we daarbij betrekken?

Overigens dient nog opgemerkt te worden dat een lage score op een bepaalde kritische succesfactoren voor de ene ondernemer 'problematischer' kan zijn dan voor de andere. Dit is geheel afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie. Zo is bijvoorbeeld het omgaan met personeel alleen van belang op bedrijven waarop met personeel wordt gewerkt.



Figuur 1: Totaalscores per kritische succesfactor voor ondernemer X ten opzichte van streefwaarden.

3.4 Verwerking van de gegevens

De antwoorden van de geïnterviewde ondernemers, alsmede de eventuele interpretatie van hun antwoorden door de enquêteurs, zijn door de enquêteurs ingevoerd in Excel bestanden. In dit bestand werden automatisch, op basis van de scores op de deelfactoren waaruit een kritische succesfactor was opgebouwd (bijlage 2), totaalscores berekend voor de zeven kritische succesfactoren bedrijfsmanagement (Heeft de ondernemer een duidelijk beeld van waar hij naartoe wil met zijn bedrijf, handelt hij daar ook naar, houdt hij rekening met de maatschappelijke omgeving?), bodem en ecosysteem, bedrijfshygiëne (Heeft de ondernemer zicht op de effecten van zijn handelen op het ecosysteem en houdt hij daar rekening mee? Hoe staat het met de bedrijfshygiëne?), personeel (Hoe gaat de ondernemer om met 'people'-aspect in MVO, en stelt hij goede arbeidsvoorwaarden?), ketengerichtheid (Vindt afstemming tussen de schakels plaats? Zijn afnemers tevreden en heeft ondernemer daar een beeld van?), vakmanschap (Hoe staat het met het vakmanschap, en kan de ondernemer goed waarnemen?), zoek- en leergedrag (Waar haalt de ondernemer informatie vandaan en is hij in staat om netwerken op te bouwen?) en persoonlijkheidskenmerken (In welke mate beschikt de ondernemer over volgens literatuur belangrijke ondernemerseigenschappen?) De rekenregels waarmee deze totaalscores werden berekend zijn weergegeven in het

analyseschema (Roelofs et al., 2003). De totaalscores op kritische succesfactoren en de scores op de deelfactoren waaruit de kritische succesfactoren zijn opgebouwd zijn gebruikt als basis voor de statistische analyses. Univariate variantieanalyses werden gebruikt om significante verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren op totaalscores voor kritische succesfactoren en op scores voor deelfactoren vast te kunnen stellen. Om te analyseren of er een bepaalde samenhang was tussen de deelfactoren van bepaalde kritische succesfactoren werd een factoranalyse met principale componenten en een varimax rotatie uitgevoerd. Ook werd een k-means clusteranalyse uitgevoerd om na te gaan of er bepaalde groepen ondernemers te onderscheiden waren. In een enkel geval werden t-testen uitgevoerd. Dit wordt dan in de resultaten vermeld. SPSS werd gebruikt voor de statistische analyses (SPSS V11.0).

4. Resultaten

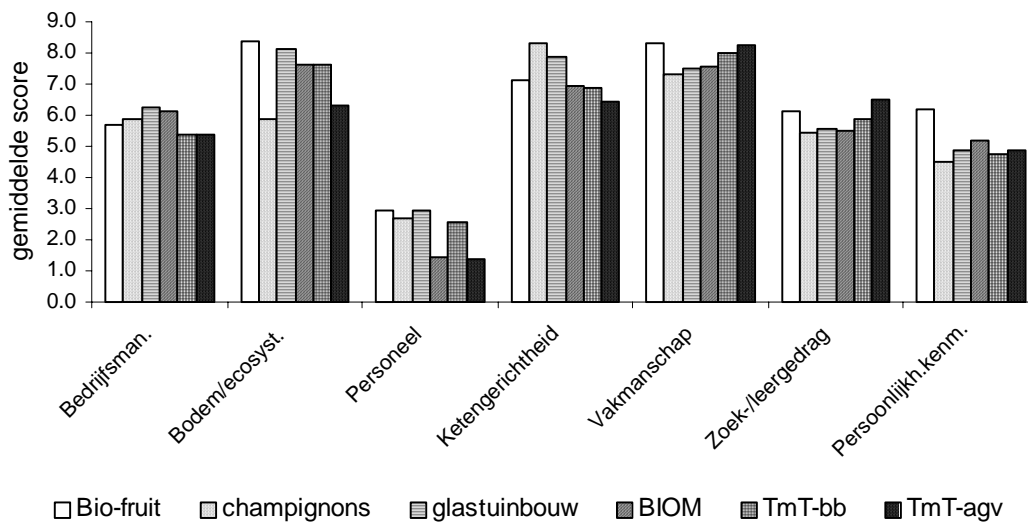
4.1 Algemeen

Het in dit rapport beschreven onderzoek richt zich voornamelijk op het vinden van relatief 'zwakke' punten in het ondernemerschap van ondernemers uit de biologische fruitteelt (Bio-fruit), de gangbare champignonteelt, de gangbare glastuinbouw, de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt (BIOM), de geïntegreerde boom- en bollenteelt (TmT-bb) en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt (TmT-agv). Nagegaan is hoe (een uiteenlopend aantal) ondernemers uit deze sectoren scoren op van tevoren vastgestelde kritische succesfactoren (KSF) voor duurzaam ondernemerschap (zie hoofdstuk 2). Dit betreft de KSF (1) bedrijfsmanagement en strategische planning (management), (2) bodemleven, ecosystemen en bedrijfshygiëne (ecosysteem), (3) relatie met personeel, personeelsmanagement en arbeidsvoorwaarden (personeel), (4) relatie met leveranciers, afnemers en andere ketenpartners en ketengericht denken (ketengerichtheid), (5) vakmanschap en goed waarnemen (vakmanschap), (6) informatievoorziening, zoek- en leergedrag en netwerken (zoek / leer) en (7) persoonlijkheidskenmerken (pers. kenm.). Dit hoofdstuk richt zich voornamelijk op de scores van de geïnterviewde ondernemers op deze zeven kritische succesfactoren. Veel resultaten die minder bijdragen aan het beantwoorden van de belangrijkste onderzoeksvraag zijn in bijlagen beschreven. Wel is in dit hoofdstuk over de onderzochte ondernemers uit verschillende sectoren heen nog aandacht besteed aan de samenhang tussen de KSF (4.4) en een aantal opvallende resultaten die een verklaring kunnen zijn voor verschillen in het ondernemerschap (4.5). Ook is kort aandacht besteed aan verschillende typen ondernemers (4.6).

4.2 'Zwakke' punten in het ondernemerschap

4.2.1 'Zwakke' punten van de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren

In figuur 2 is weergegeven hoe de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren hebben gescoord op de kritische succesfactoren (KSF) voor duurzaam ondernemerschap. Het valt op dat de gemiddelde score voor de KSF personeel laag is voor de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren. In het algemeen wordt door de geïnterviewde ondernemers relatief hoog gescoord op bodemleven/ ecosysteem, ketengerichtheid en vakmanschap.



Figuur 2: De gemiddelde totaalscores voor de kritische succesfactoren voor ondernemerschap van de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren.

Tabel 3 geeft de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers op de KSF per sector weer. Bij de KSF management, personeel, vakmanschap, zoek- en leergedrag en persoonlijkheidskenmerken zijn geen significante verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren gevonden. Op de factor ecosysteem werd significant hoger gescoord door de geïnterviewde ondernemers in de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, de geïntegreerde boom- en bollenteelt en de biologische fruitteelt dan door de geïnterviewde ondernemers uit andere sectoren. Op de factor ketengerichtheid werd hoger gescoord door de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt, de champignonenteelt en de glastuinbouw dan door de geïnterviewde ondernemers uit de andere sectoren. De factoren ecosysteem en ketengerichtheid konden bij de geïnterviewde ondernemers echter in geen enkele sector als 'zwak' worden aangemerkt (ditzelfde geldt voor vakmanschap).

Tabel 3. De gemiddelde scores (gm) van de geïnterviewde ondernemers op de verschillende kritische succesfactoren per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie (sd).

	N ¹	Manage- ment		Eco- systeem		personeel		Keten- gerichtheid		Vakman- schap		Zoek- en leergedrag		Pers. Kenm.	
		gm	Sd	gm	sd	gm	sd	gm	Sd	gm	sd	Gm	sd	gm	sd
Bio-Fruit	8	5.8	1.0	8.3 ^b	0.9	3.0	1.9	7.2 ^{ab}	0.4	8.3	0.5	6.1	1.5	6.2	1.0
Champignons	10	6.1	1.1	6.0 ^a	1.2	2.7	1.5	8.7 ^c	0.3	7.3	0.9	5.4	1.1	4.6	1.5
Glastuinbouw	7	6.5	1.5	5.3 ^a	1.7	3.0	3.2	8.2 ^{bc}	0.6	7.5	1.4	5.6	1.1	4.9	0.9
BIOM	32	6.4	1.0	7.6 ^b	1.5	1.5	1.4	6.9 ^a	1.0	7.6	1.2	5.5	1.6	5.2	1.4
TMT-bb	11	5.9	1.1	7.6 ^b	1.2	2.6	2.1	7.0 ^a	1.8	8.0	1.0	5.8	1.5	4.8	1.0
TMT-agv	23	5.7	1.0	6.3 ^a	1.4	1.4	1.2	6.4 ^a	1.1	8.2	1.1	6.5	1.6	4.9	1.4
Totaal	91	6.1	1.1	7.0	1.6	2.1	1.9	7.1	1.3	7.8	1.1	5.8	1.5	5.0	1.3

^{abc} verschillende letters in een kolom duiden op een significant verschil ($p < 0.05$)

¹ Het aantal ondernemers per sector waarop de gemiddelde scores op succesfactoren zijn gebaseerd, zijn gelijk voor alle succesfactoren met uitzondering van de factor personeel. De gemiddelde score op deze factor is gebaseerd op 5 biologische fruittelers, 10 champignon telers, 7 glastuinbouwers, 21 ondernemers uit BIOM, 10 ondernemers uit TmT-bb en 7 ondernemers uit TmT-agv. Dit verschil wordt veroorzaakt door het grote aantal missende waardes bij de factor personeel (omdat niet alle geïnterviewde telers personeel in dienst hadden).

4.2.2 'Zwakke' punten van individuele ondernemers

Om de zwakke punten in het ondernemerschap nog eens nader onder de loep te nemen, is voor elke geïnterviewde ondernemer afzonderlijk bepaald op welke drie KSF hij het zwakst scoort (laagst, één na laagst en twee na laagst). De resultaten staan voor alle sectoren gezamenlijk in tabel 4. De succesfactor personeel heeft het vaakst de laagste score behaald. De succesfactoren persoonlijkheidskenmerken en zoek- en leergedrag staan op de tweede en derde plaats als het gaat om de laagste score. De op-één-na-laagste en de twee-na-laagste score zijn het meest behaald door de geïnterviewde ondernemers op de factoren persoonlijkheidskenmerken, zoek- en leergedrag en management.

Tabel 5 geeft per sector aan of door de geïnterviewde ondernemers zwak gescoord is op de verschillende KSF of niet. Daarbij is geen onderscheid meer gemaakt in laagste, één na laagste of twee na laagste score. In de tabel is bijvoorbeeld aangegeven dat 75% van de op de geïnterviewde fruittelers laag scoort op management. Dit betekent dat 75% van de geïnterviewde fruittelers de laagste, één na laagste of twee na laagste score heeft gehaald op deze factor. Uit tabel 5 blijkt dat door alle geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren laag gescoord wordt op management, personeel, zoek- en leergedrag en persoonlijkheidskenmerken. Er zijn wel wat verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren. Op management is vooral laag gescoord door de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. Op personeel en persoonlijkheidskenmerken wordt door alle geïnterviewde ondernemers laag gescoord. Ditzelfde geldt voor zoek- en leergedrag, maar de

geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren gemiddeld wel lager dan de geïnterviewde ondernemers uit de andere sectoren. Op bodemleven/ ecosysteem is door de geïnterviewde ondernemers uit de glastuinbouw en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt vaker laag gescoord dan door de geïnterviewde ondernemers uit de andere sectoren. Ketengerichtheid scoort in geen van de groepen geïnterviewde ondernemers echt laag, al worden er wel kleine verschillen tussen de groepen gezien. Op vakmanschap wordt in geen van de groepen geïnterviewde ondernemers laag gescoord.

De uitkomsten per individuele ondernemer zijn vergelijkbaar met de uitkomsten per sector (4.2.1). Er kan worden geconcludeerd dat de geïnterviewde ondernemers in de diverse sectoren op vier van de zeven kritische succesfactoren laag scoren. Dit betreft de factoren:

- Management
- Personeel
- Zoek- en leergedrag
- Persoonlijkheidskenmerken

Tabel 4: De drie zwakste punten (kritische succesfactoren waarop individuele ondernemers het laagst, het één na laagst of het twee na laagst scoren) in het ondernemerschap van individuele ondernemers.

	Laagste score		Eén na laagste score		Twee na laagste score	
	Frequentie	%	Frequentie	%	Frequentie	%
Management	3	3	14	15	29	32
Ecosysteem	2	2	6	7	14	15
Personeel	55	60	4	4	0	0
Ketengerichtheid	2	2	5	5	7	8
Vakmanschap	0	0	1	1	3	3
Zoek- en leergedrag	10	11	20	22	21	23
Persoonlijkheidskenmerken	19	21	41	45	17	19
Totaal	91	100	91	100	91	100

Tabel 5: Zwakke punten van geïnterviewde ondernemers per sector gebaseerd op scores van individuele ondernemers (voorbeeld: een score van 75% op management in Bio-fruit betekent dat 75% van de geïnterviewde fruittelers het laagst, één na laagst of twee na laagst gescoord heeft op deze factor)

	Bio-fruit	Champig -nonteelt	Glas- tuinbouw	BIOM	TmT-bb	TmT-agv	Totaal
Management	75%	30%	29%	41%	46%	74%	51%
Ecosysteem	0%	20%	57%	22%	0%	39%	24%
Personeel	100%	100%	86%	100%	100%	100%	67%
Ketengerichtheid	25%	0%	0%	6%	27%	30%	15%
Vakmanschap	0%	10%	0%	6%	0%	4%	4%
Zoek- en leergedrag	50%	50%	43%	75%	55%	39%	56%
Persoonlijkheids- kenmerken	88%	90%	86%	84%	82%	83%	85%

4.2.3 De factoren waarop het laagst gescoord is nader beschouwd

De vier succesfactoren waarop het laagst gescoord is zijn nader onderzocht aan de hand van de deelfactoren waaruit de score is opgebouwd.

4.2.3.1 Management

De totaalscore op management is opgebouwd uit 14 items (Cronbach's alpha (maat voor samenhang tussen deelfactoren) = 0.59). De gemiddelde scores per deelfactor worden voor alle geïnterviewde ondernemers tezamen vermeld in tabel 6.

De deelfactoren waarop het laagst is gescoord zijn de mate waarin de ondernemersstrategie is gericht op groei (groei-oriëntatie), de mate waarin informatie wordt gezocht om de interne bedrijfsvoering te verbeteren, de mate waarin prestaties worden gemeten, de mate waarin de ondernemer zich zorgen maakt over de toekomst en de mate waarin met betrokken partijen aan beleid en strategie wordt gewerkt (bepalen beleid).

Om te zien of er in de 14 deelfactoren een onderliggende structuur is te herkennen (waarbij bijvoorbeeld wordt gezien dat een hoge score op een bepaalde deelfactor vaak samenhangt met een hoge score op een andere deelfactor en een lage score op weer een aantal andere deelfactoren) is een multi-variate analysetechniek toegepast (factoranalyse op principale componenten met varimax-rotatie). Naarmate er meer structuur in de data zit (dat wil zeggen dat bepaalde variabelen sterker met elkaar samenhangen), zal er meer variantie worden verklaard in de eerste principale componenten. De analyse liet zien dat de eerste twee componenten samen 30% van de variantie bepalen. Dit is niet veel, wat erop duidt dat er geen grote patronen in samenhang worden gezien. Op de eerste principale component hebben de deelfactoren doelstellingen, doelgericht en stappenplan een hoge lading, terwijl

keurmotieven (motieven om keurmerken te hebben of niet) en weinig zorgen over de toekomst juist een lage lading hebben. Op de tweede variabele hebben maatschappelijke oriëntatie en het hebben van keurmerken een hoge lading, en het meten van prestaties een lage.

In bijlage 3 worden voor de KSF 'management' de gemiddelde scores per deelfactor voor de geïnterviewde ondernemers per sector afzonderlijk gegeven. Op verschillende deelfactoren worden wel significante verschillen tussen groepen geïnterviewde ondernemers gevonden, maar het is niet zo dat één bepaalde groep een uitzonderlijke positie inneemt. Uitzondering vormt de deelfactor financiële behoudendheid. Hierop wordt in de champignonteelt lager gescoord dan in de andere sectoren, wat betekent dat de geïnterviewde ondernemers uit deze groep meer financieel behoudend zijn dan hun collega's uit andere groepen.

Tabel 6: Gemiddelde scores per deelfactor van de succesfactor 'Management'

	Gemiddelde
Totaal managementscore	6.1
Doelstellingen	6.0
Doelgerichtheid	8.1
Stappenplan	5.8
Afzet vergroten	6.9
Bepalen beleid	5.1
Informatie over de bedrijfsvoering	4.9
Tijd strategie	7.2
Meten van prestaties	5.1
Maatschappelijke oriëntatie	5.6
Groei oriëntatie	3.8
Keurmerken	7.5
Motieven voor keurmerken	7.6
Weinig financieel behoudend	7.8
Weinig zorgen over de toekomst	5.4

4.2.3.2 Personeel

De totaalscore op Personeel is opgebouwd uit 4 items (Cronbach's alpha = 0.57). De scores op de afzonderlijke items staan vermeld in tabel 7.

Personeel als geheel scoort laag. Nog lager dan gemiddeld scoren het belonen van acties voor samenwerking met anderen en het belonen van ideeën.

In tabel 8 wordt weergegeven hoeveel procent van de deelnemende bedrijven vaste full- of parttime medewerkers heeft. Slechts 20% van de geïnterviewde ondernemers heeft 5 of meer medewerkers in vaste dienst. Uit het analyseschema (Roelofs et al., 2003) blijkt dat een score 10 wordt gegeven op de vier deelaspecten van de KSF personeel als ondernemers een

gestructureerd beleid hebben voor de betreffende aspecten. Wanneer er een vaag beleid is wordt afhankelijk van de vraag 5 of 6 punten gescoord. Bij de 80% van de geïnterviewde ondernemers die minder dan 5 personen in vaste dienst hebben, kan men zich echter afvragen of het realistisch is een gestructureerd beleid te verwachten (Dit zit misschien wel bij de ondernemers in het hoofd, maar staat dan nog niet op papier).

In bijlage 4 worden voor de KSF 'personeel' de gemiddelde scores per deelfactor voor iedere groep geïnterviewde ondernemers afzonderlijk gegeven. Tussen verschillende groepen zijn geen significante verschillen gevonden.

Tabel 7: Gemiddelde scores per deelfactor van de succesfactor 'Personeel'

	Gemiddelde
Totaal personeelsscore	2.1
Personeelsvoorwaarden	2.8
Personeelsbeloning	3.6
Belonen van acties voor samenwerking	0.5
Belonen van ideeën	1.5

Tabel 8: Totaal aantal vaste full- en parttime medewerkers in %

	%
Geen vaste full- of parttime medewerkers	44
1 tot 4 vaste fulltime of parttime medewerker	36
5 of meer vaste fulltime of parttime medewerkers	20
Totaal	100

4.2.3.3 Zoek- en leergedrag

De totaalscore voor zoek- en leergedrag is opgebouwd uit 6 items (Cronbach's alpha = 0.37, wat duidt op weinig samenhang tussen de deelfactoren). In tabel 9 zijn de gemiddelde scores op de afzonderlijke items voor alle geïnterviewde ondernemers tezamen vermeld.

De items die naar verhouding het laagst scoren binnen het zoek- en leergedrag zijn de mate waarin de ondernemer gebruik maakt van vakbladen, betaalde adviseurs en van internet.

In bijlage 5 worden voor de KSF 'zoek- en leergedrag' de gemiddelde scores per deelfactor voor iedere groep geïnterviewde ondernemers afzonderlijk gegeven. Het zoek- en leergedrag verschilt wel wat tussen groepen. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt nemen significant minder deel aan open dagen dan de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt, de champignoneteelt en de

geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. De geïnterviewde ondernemers uit de glastuinbouw en de geïntegreerde boom- en bollenteelt nemen een tussenpositie in. De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt besteden gemiddeld meer tijd aan het lezen van vakbladen dan de geïnterviewde ondernemers uit andere groepen. Ook blijkt uit de gegevens dat de geïnterviewde ondernemers uit de champignonteelt en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt minder vaak adviseurs raadplegen dan de ondernemers uit andere groepen. Het actief zijn in een telersvereniging of het bekleden van een bestuursfunctie verschilt ook tussen de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren. De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt en de champignonteelt scoren hoger op dit soort activiteiten dan de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en de glastuinbouw. De geïntegreerde boom- en bollenteelt neemt een tussenpositie in.

Tabel 9: Gemiddelde scores per deelfactor van de succesfactor 'Zoek- en leergedrag'

	Gemiddelde
Totaal zoek- en leergedrag	5.8
Open dag	7.3
Vakbladen	4.8
Adviseurs	4.8
Internetgebruik	4.7
Actief buiten bedrijf	6.8
Externe invloeden op vernieuwing	6.9

4.2.3.4 Persoonlijkheidskenmerken

De totaalscore voor persoonskenmerken is opgebouwd uit 11 items (Cronbachs alpha = 0.59). In tabel 10 zijn de gemiddelde scores op de afzonderlijke items voor alle geïnterviewde ondernemers tezamen vermeld.

Alle items scoren ongeveer even laag. Uitzonderingen zijn de mate waarin de geïnterviewde ondernemers in staat zijn de sterke en zwakke punten van hun bedrijf kunnen noemen (dit kan men in het algemeen erg goed) en de mate waarin ze initiatief nemen (hierop wordt juist lager dan gemiddeld gescoord).

Een zelfde factoranalyse als bij Management laat zien dat met vier componenten bijna 60% van de variantie kan worden verklaard. Op de eerste component hebben initiatief, creativiteit, leiderschap, reflectie en consumentgerichtheid een hoge lading. Op de tweede component hebben de mate waarin een analyse van zowel bedrijf als persoon kunnen worden gemaakt een hoge lading. Op de derde scoren weinig passief zijn en standvastigheid hoog en op de vierde componenten scoort vooral de risicohouding hoog (tabel 11). Uit deze gegevens zou voorzichtig geconcludeerd worden dat voor de geïnterviewde ondernemers uit

de verschillende sectoren lijkt te gelden dat die kant van het ondernemerschap die vooral door de persoonlijkheid van de ondernemer wordt bepaald (en dus moeilijk 'meetbaar' is in harde getallen), bepaald wordt door bepaalde persoonlijkheidskenmerken, de mate waarin de ondernemer in staat is zwakke punten in zichzelf en zijn bedrijfsvoering te onderkennen en zijn risicohouding.

Tabel 10: Gemiddelde scores per deelfactor van de succesfactor 'Persoonlijkheidskenmerken'

	Gemiddelde
Totaal persoonlijkheidskenmerken	5.0
SWOT bedrijf	7.4
SWOT persoon	6.4
Houding t.o.v. risico	5.5
Initiatief	3.0
Leiderschap	4.7
Reflectie	5.4
Creativiteit	4.7
Standvastigheid	4.0
Marktgerichtheid	4.0
Consumentgerichtheid	4.8
Passiviteit	5.5

Tabel 11: de vier componenten die de totaalscore op persoonlijkheidskenmerken voor 60% bepalen.

	Component			
	1	2	3	4
7.1 SWOT bedrijf	-.063	.789	.010	.000
7.2 SWOT pers	.084	.834	-.053	-.017
7.3 Risicohoud.	.063	-.078	.163	.885
7.4 Initiatief	.709	-.145	.083	.042
7.5 Leiderschap	.619	.065	-.547	.220
7.6 Reflectie	.650	-.072	.357	-.171
7.7 Creativiteit	.751	.102	.170	.149
7.8 Standvast.	.328	-.120	.570	.096
7.9 Marktgericht	.431	-.375	.021	-.459
7.11 Consugericht	.512	.057	.134	-.130
7.12 Passief	.187	.070	.743	.153
Verklaarde variantie	25%	14%	12%	9%

In bijlage 6 worden voor de KSF 'persoonlijkheidskenmerken' de gemiddelde scores per deelfactor voor iedere groep geïnterviewde ondernemers afzonderlijk gegeven. Bij het kunnen aangeven van zwakke punten in de bedrijfsvoering en van zichzelf worden wel wat significante verschillen gevonden maar het is niet zo dat een bepaalde groep ondernemers 'eruit' springt. Bij risicohouding is te zien dat de geïnterviewde glastuinbouwers lager scoren dan de geïnterviewde ondernemers uit andere sectoren. De geïnterviewde glastuinbouwers nemen dus minder risico's dan geïnterviewde ondernemers uit andere sectoren. Bij de deelfactor creativiteit valt op dat de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt creatiever zijn dan hun geïnterviewde collega's uit andere sectoren.

4.3 Kritische succesfactoren waarop relatief hoog gescoord is per sector

4.3.1. Bodemleven en ecosysteem

De gemiddelde scores per groep geïnterviewde ondernemers voor de deelfactoren van de KSF 'ecosysteem' worden gegeven in bijlage 7. Op de deelfactor bodemleven en bodemgezondheid wordt in het algemeen hoog gescoord. De geïnterviewde glastuinbouwers vormen een uitzondering. Zij scoren significant lager op deze deelfactor dan de geïnterviewde ondernemers uit andere sectoren. Dit is niet zo verwonderlijk omdat deze vraag voor de glastuinbouw nauwelijks van toepassing was. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren het hoogst op de betreffende deelfactor. Zij verschillen hierin significant van de geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. Op de deelfactor bodemkwaliteit wordt ook het hoogst gescoord door de geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. Zij verschillen significant van alle andere ondernemers die geïnterviewd zijn. Op de tweede plaats komen de geïnterviewde ondernemers uit de boom- en bollenteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, op de derde plaats de biologische fruitteelters en op de vierde plaats de glastuinbouwers. Bij de andere deelfactoren van de KSF ecosysteem worden geen significante verschillen tussen groepen geïnterviewde ondernemers gevonden.

4.3.2 Ketengerichtheid

In bijlage 8 wordt weergegeven wat de gemiddelde scores per groep geïnterviewde ondernemers zijn voor de deelfactoren van de KSF 'ketengerichtheid'. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt, de champignonenteelt en de glastuinbouw zijn strikter als het gaat om de vraag bij wie en onder welke voorwaarden plantmateriaal of compost wordt gekocht dan de geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. De geïnterviewde geïntegreerde bomen- en bollenteelters nemen een tussenpositie in. Bij de deelfactor afnemersontevredenheid worden ook significante verschillen tussen de groepen geïnterviewde ondernemers gevonden maar het is niet zo dat een bepaalde groep eruit springt. Bij de deelfactoren

afnemerstevredenheid en kwaliteitssysteem worden geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren gevonden. In het algemeen zijn de scores op alle deelfactoren relatief hoog te noemen met uitzondering van die op kwaliteitssysteem.

4.3.3 Vakmanschap

Bijlage 9 geeft weer hoe per groep geïnterviewde ondernemers werd gescoord op de deelfactoren van de KSF 'vakmanschap'. De scores zijn over het algemeen relatief hoog. De manier waarop controle plaats vindt op ziekten en plagen en onkruiden verschilt significant tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt, de boom- en bollenteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren hoger op deze deelfactor dan de andere geïnterviewde ondernemers. Zij worden gevolgd door de geïnterviewde glastuinbouwers en de geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. De geïnterviewde champignon telers scoorden het laagst op deze factor. De wijze waarop teeltactiviteiten geregistreerd worden verschilt ook tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren. In de championenteelt, de glastuinbouw, en de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt wordt het hoogst gescoord op deze deelfactor, gevolgd door de boom- en bollenteelt en daarna de biologische fruitteelt.

4.4 Samenhang tussen de kritische succesfactoren

Om na te gaan of er een samenhang bestond tussen de totaalscores van de verschillende KSF werden Pearson's correlatiecoëfficiënten berekend. De KSF management bleek significant positief samen te hangen met alle andere KSF ($p < 0,05$) (management-ecosysteem, $r=0,2$; management-personeel, $r=0,3$; management-ketengerichtheid, $r=0,3$; management-vakmanschap, $r=0,4$; management-persoonlijkheidskenmerken, $r=0,5$). Dit betekent dat een relatief hoge score op management samen gaat met relatief hoge scores op alle andere KSF. Ook bleek er een significant positieve samenhang tussen de KSF personeel en ketengerichtheid te bestaan ($r=0,3$) en tussen de KSF vakmanschap en zoek en leergedrag ($r=0,4$). Een relatief hoge score op personeel gaat dus samen met een relatief hoge score op ketengerichtheid en een relatief hoge score op vakmanschap met een relatief hoge score op zoek- en leergedrag.

4.5 Een aantal verklarende variabelen voor ondernemerschap

In de vragenlijst die ontwikkeld is werden ook algemene vragen gesteld om een indruk te krijgen van de bedrijfsopbouw en de persoonlijke situatie van de geïnterviewde ondernemers. De resultaten worden vermeld in bijlage 10. Hier wordt volstaan met het noemen van een aantal opvallende resultaten.

4.5.1 Biologische bedrijven versus geïntegreerde/ gangbare bedrijven

Met behulp van t-testen en kruistabellen is gekeken of de totaalscores voor de zeven KSF verschilden voor de geïnterviewde ondernemers uit de biologische teelt of de geïntegreerde/ gangbare teelt. De gemiddelde scores van geïnterviewde ondernemers uit de biologische of geïntegreerde/ gangbare teelt verschilden significant voor de KSF ecosysteem en persoonlijkheidskenmerken. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische teelt (gem = 7.7, sd = 1.4) scoren significant hoger op ecosysteem dan de geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde of gangbare teelt (gem = 6.4, sd = 1.5). Dit geldt ook voor de KSF persoonlijkheidskenmerken (_{biologisch} gem = 5.4, sd = 1.3), (_{regulier} gem = 4.8, sd = 1.2). De score op ecosysteem bij de geïntegreerde/ gangbare ondernemers kan veroorzaakt worden door de geïnterviewde glastuinders in deze groep. Zij doen immers weinig of niks met de bodem.

4.5.2 Opleidingsniveau

Respondenten zijn ingedeeld naar opleidingsniveau, dat wil zeggen dat de categorieën geen, basisschool, MAVO, HAVO, VWO/Gymnasium, LAS/LAO, en LBO-niet agrarisch) als laag zijn bestempeld, de categorieën MAS/MAO en MBO-niet agrarisch als middel en de categorieën HBO-niet agrarisch, Wageningen Universiteit of andere universiteit als hoog. Vervolgens is met behulp van MANOVA gekeken of er een significant effect van opleiding op de zeven totaalscores voor de KSF is waar te nemen. Een significant verschil is waar te nemen op de score voor 'ketengerichtheid'. De geïnterviewde ondernemers die laag opgeleid (gem = 8.3, sd = 1.3) zijn, scoren significant hoger op ketengerichtheid dan geïnterviewde ondernemers die middelhoog (gem = 7.2, sd = 1.3) of hoog opgeleid zijn (gem = 7.3, sd = 1.2).

4.5.3 Aantal jaren werkzaam op het bedrijf

Respondenten zijn in twee groepen verdeeld aan de hand van het aantal jaren dat ze werkzaam zijn in het bedrijf. De mediaanwaarde is 17 jaar. Groep 1 bestaat uit respondenten die 16 jaar of minder werkzaam zijn bij het bedrijf. Groep twee bestaat uit respondenten die 17 jaar of langer werkzaam zijn bij het bedrijf. Er bestaat een verschil in zoek- en leergedrag tussen beide groepen geïnterviewde ondernemers. De geïnterviewde ondernemers die 17 jaar of langer op het bedrijf werken scoren significant hoger (gem = 6.2, sd = 1.4) op zoek en leergedrag dan respondenten die korter (gem = 5.5, sd = 1.7) bij het bedrijf werken.

4.5.4 Neveninkomsten

Respondenten zijn gevraagd of ze naast het gewone inkomen tevens neveninkomen hebben. De geïnterviewde ondernemers zijn ingedeeld naargelang het antwoord, ja of nee. Ondernemers die neveninkomsten hebben scoren significant lager (gem = 6.9, sd = 1.1) op ketengerichtheid dan ondernemers die geen neveninkomsten hebben (gem = 7.4, sd = 1.3).

4.5.5 Aantal ondernemers werkzaam op het bedrijf

Bedrijven zijn op basis van het aantal ondernemers dat werkzaam is op het bedrijf verdeeld in twee groepen, bedrijven met één ondernemer en bedrijven met twee of meer ondernemers. Vervolgens is met behulp van de t-test bekeken of er verschillen tussen beide groepen geïnterviewde ondernemers bestaan. Er bestaan voor alle zeven totaalscores op KSF geen verschillen tussen de groepen.

4.5.6 Het volgen van bijscholing of een cursus

Ondernemers zijn ingedeeld in drie groepen op basis van de cursus of bijscholing die ze recentelijk (de laatste jaren) hebben gevolgd. De cursus is ingedeeld in vakinhoudelijk, management en overig. Vervolgens is met behulp van ANOVA gekeken of de aard van de cursus een effect heeft op de totaalscores. Dit heeft een significant effect op de totaalscore voor personeel. De geïnterviewde ondernemers die een vakinhoudelijke cursus hebben gevolgd scoren significant lager (gem = 1.7, sd = 1.7) op personeel dan geïnterviewde ondernemers die een management cursus hebben gevolgd. (gem = 3.1, sd = 2.5)

4.5.7 Vast of los en/ of fulltime of parttime personeel

Met behulp van F-toetsen is gekeken of er significante effecten te constateren zijn van diverse variabelen op de verschillende aspecten van personeelsbeleid (personeelsvoorwaarden, resultaat beloning, samenwerkingsbeloning of beloning van ideeën). Daarbij zijn als onafhankelijke variabelen gebruikt: aantal ondernemers binnen het bedrijf (1, 2 of meer), aantal jaren werkzaam in het bedrijf (17 jaar of minder, meer dan 17 jaar), opleiding (laag, middel, hoog), cursus (management, inhoudelijk, overig), aantal fulltime medewerkers (1, 2, 3 of meer), aantal parttime medewerkers (1, 2, 3 of meer), aantal losse medewerkers (1, 2, 3 of meer) en aantal gewerkte uren door losse medewerkers (<1000, 1000-5000, 5000-10.000 en >10.000).

De grootte van het bedrijf in termen van het aantal ondernemers, of hoe lang ondernemer 1 werkzaam is bij het bedrijf is niet van invloed op het personeelsbeleid van het bedrijf. Dit geldt tevens voor het opleidingsniveau van ondernemer 1 en of deze recentelijk een cursus heeft gevolgd.

Naarmate een geïnterviewde ondernemer meer personeel in dienst heeft, fulltime of parttime, scoort het niet hoger op de aspecten relatie met personeel of arbeidsvoorwaarden. Het aantal gewerkte uren door los personeel had eveneens geen significante relatie met de scores op personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden. Hierbij dient de opmerking geplaatst te worden dat er in de steekproef van 91 bedrijven slechts weinig bedrijven zijn die veel fulltime of parttime medewerkers in dienst hebben: slechts 12 van de 91 bedrijven hebben 3 of meer fulltime medewerkers in dienst. Bedrijven met weinig personeel zouden wellicht kunnen volstaan met een “schouderklopje” of een “vaag geformuleerd beleid”. In de tabellen

12 en 13 wordt de verdeling van respectievelijk het aantal fulltime en parttime medewerkers gegeven in percentages.

Tabel 12 Aantal fulltime medewerkers voor alle geïnterviewde ondernemers gezamenlijk.

Aantal fulltime medewerkers (N=91)	%
0 fulltime	58
1 fulltime	15
2 fulltime	13
3 of meer fulltime	13
Totaal	100

Tabel 13 Aantal parttime medewerkers over alle sectoren

Aantal parttime medewerkers (N=91)	%
0 parttime	62
1 parttime	15
2 parttime	8
3 of meer parttime	15
Totaal	100

4.6 Verschillende typen ondernemers

De geïnterviewde ondernemers zijn geclusterd op basis van de scores op de variabelen maatschappelijke oriëntatie, groei oriëntatie en financiële behoudendheid. In totaal kunnen er 4 grote clusters geïdentificeerd worden. De clusters kunnen aan de hand van de scores op de drie variabelen als volgt getypeerd worden:

- Cluster 1 scoort relatief laag op maatschappelijke oriëntatie en financiële behoudendheid en enigszins hoog op groei oriëntatie. De ondernemers uit dit cluster worden daarom 'groei georiënteerd' genoemd.
- Cluster 2 scoort enigszins op financiële behoudendheid en relatief hoog op maatschappelijke oriëntatie. De ondernemers uit dit cluster worden daarom 'maatschappelijk georiënteerd' genoemd.
- Cluster 3 is erg op groei georiënteerd en heeft oog voor de maatschappelijke ontwikkelingen. De ondernemers uit dit cluster worden daarom 'maatschappelijke groeiers' genoemd
- Cluster 4 is niet op groei gericht en is wel enigszins financieel behoudend. De ondernemers uit dit cluster worden daarom 'behoudend' genoemd.

In Tabel 14 wordt het aantal ondernemers per cluster weergegeven.

Tabel 14 Clusterlidmaatschap bij 4 clusters (K-means clustering)

	Aantal personen	percentage
Groei georiënteerde ondernemers	26	28,6
Maatschappelijk georiënteerde ondernemers	22	24,2
Maatschappelijke groeiers	28	30,7
Behoudende ondernemers	15	16,5
Totaal	91	100,0

Met behulp van ANOVA is gekeken of er verschillen bestaan tussen de vier clusters op de scores voor de zeven KSF. Er bestaan verschillen tussen de clusters op management, vakmanschap en persoonlijkheidsmerken.

Groei georiënteerde ondernemers scoren significant lager op management dan maatschappelijk georiënteerde ondernemers en maatschappelijke groeiers; het laatste type ondernemers scoort significant hoger dan de groei georiënteerde en behoudende ondernemers op deze KSF (tabel 15).

Tabel 15 Gemiddelde score per cluster op management

Cluster	gemiddelde		Sd
Groei georiënteerde ondernemers	5.7	c	1.0
Maatschappelijk georiënteerde ondernemers	6.4	ab	0.8
Maatschappelijke groeiers	6.9	a	1.2
Behoudende ondernemers	5.7	bc	0.9
Totaal	6.1		1.1

Op vakmanschap wordt door maatschappelijke groeiers significant hoger gescoord dan door groei georiënteerde en behoudende ondernemers. Het laatste type ondernemers scoort ook significant lager dan maatschappelijk georiënteerde ondernemers (tabel 16).

Tabel 16: Gemiddelde score per cluster op vakmanschap

Cluster	gemiddelde		Sd
Groei georiënteerde ondernemers	7.4	bc	1.3
Maatschappelijk georiënteerde ondernemers	7.8	ab	1.0
Maatschappelijke groeiers	8.2	a	0.8
Behoudende ondernemers	6.8	c	1.2
Totaal	7.8		1.1

Op persoonlijkheidskenmerken wordt door groei georiënteerde ondernemers lager gescoord dan door maatschappelijk georiënteerde ondernemers en maatschappelijke groeiers. Maatschappelijke groeiers scoren hoger dan behoudende ondernemers (tabel 17).

Tabel 17 Gemiddelde score per cluster op persoonlijkheidskenmerken

Cluster	Gemiddelde		Sd
Groei georiënteerde ondernemers	4.1	c	1.2
Maatschappelijk georiënteerde ondernemers	5.5	ab	1.3
Maatschappelijke groeiers	5.7	a	1.3
Behoudende ondernemers	4.6	bc	1.2
Totaal	5.1		1.3

Indien gekeken wordt naar de variabelen waarop de geïnterviewde ondernemers zijn geclusterd dan bestaan er grotere verschillen tussen de clusters op de variabele groeiorientatie dan op de variabelen maatschappelijk oriëntatie en financiële behoudendheid.

Tabel 18 tenslotte geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren over de clusters zijn verdeeld. Een groot aantal van de geïnterviewde ondernemers uit de glastuinbouw is terug te vinden bij de maatschappelijke groeiers. Dit geldt eveneens voor geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

Tabel 18: verdeling van de sectoren over de clusters

Sector	Clusterlidmaatschap bij 4 clusters				Totaal
	Groei georiënteerd	Maatsch. georiënteerd	Maatsch. groeier	Behoudend	
Bio-fruit	1	5	1	1	8
Champignoneteelt	3	0	3	4	10
Glastuinbouw	2	1	4	0	7
BIOM	5	7	12	8	32
TMT-bb	4	4	2	1	11
TmT-agv	11	5	6	1	23
Totaal	26	22	28	15	91

5. Discussie

5.1 ‘Zwakke’ punten in het ondernemerschap

5.1.1 Algemeen

Het belangrijkste doel van het onderzoek was ‘zwakke’ punten op te sporen in het ondernemerschap van boeren en tuinders uit de geïntegreerde en biologische open en bedekte teelten en inzicht te krijgen in ondernemersprofielen van individuele ondernemers. Daartoe werden op basis van reeds uitgevoerd onderzoek en literatuur zeven kritische succesfactoren (KSF) voor duurzaam ondernemerschap geselecteerd (management, ecosysteem, personeel, ketengerichtheid, vakmanschap, zoek- en leergedrag en persoonlijkheidskenmerken; zie hoofdstuk 2). Aan de hand van een vragenlijst werd achterhaald hoe 91 ondernemers uit zes sectoren scoorden op deze zeven KSF. Het indirecte doel van het onderzoek was om op basis van de gevonden ‘zwakke’ punten in het ondernemerschap participatieve trajecten op te zetten waarin boeren samen met onderzoekers kunnen werken aan het verbeteren van één of meer zwakke punten in het ondernemerschap. Het is daarbij belangrijk dat de onderzoekers een faciliterende rol spelen; de wil om aan een dergelijk traject mee te doen en het leveren van een actieve bijdrage daaraan moet vanuit de ondernemers zelf komen.

5.1.2 Kritische succesfactoren voor ondernemerschap waarop laag gescoord is

De resultaten lieten zien dat vooral laag gescoord werd op de KSF personeel, management, zoek- en leergedrag en persoonlijkheidskenmerken. Voor personeel en persoonlijkheidskenmerken gold dit voor alle groepen geïnterviewde ondernemers die in het onderzoek meegenomen werden (biologische fruitteelt (Bio-fruit), geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt, geïntegreerde boom- en bollenteelt (respectievelijk afgekort als TmT-agv en BIOM), gangbare champignonteelt en gangbare glastuinbouw). Op de KSF management en zoek- en leergedrag werd gemiddeld ook wel laag gescoord door de geïnterviewde ondernemers, maar bij management sprongen vooral de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt er negatief uit en bij zoek- en leergedrag de geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt. Een eerste voorzichtige conclusie zou dus kunnen zijn dat participatieve trajecten om boeren en tuinders verder te helpen in hun ondernemerschap voor alle sectoren gericht zou moeten zijn op diverse aspecten die te maken hebben met personeelsmanagement en omgaan met personeel en op het ontwikkelen van de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemers. Ook het ontwikkelen van managementcapaciteiten en het stimuleren van zoek- en leergedrag verdienen aandacht waarbij de nadruk wellicht zou moeten liggen bij de biologische fruitteelt en geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt voor management en bij de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt voor zoek- en leergedrag.

5.1.3 Een lage score is niet altijd een bezwaar

Niet voor niets wordt echter gesproken van een 'voorzichtige' conclusie. Een lage score op een bepaald aspect of KSF van ondernemerschap hoeft niet altijd een bezwaar te zijn. Dit is sterk afhankelijk van de bedrijfssituatie die voor elk bedrijf uniek is. Dit geldt in dit onderzoek het sterkst voor personeelsmanagement. In dit onderzoek werd door alle groepen geïnterviewde ondernemers laag gescoord op deze KSF, maar uit de gegevens blijkt dat 44% van de respondenten geen vaste fulltime of parttime medewerkers in dienst heeft. Het is dan de vraag hoe belangrijk een goed personeelsmanagement voor een dergelijke ondernemer is en hoe ver dit ontwikkeld moet zijn of worden. Dit is natuurlijk ook weer afhankelijk van het aantal losse medewerkers dat een ondernemer in dienst heeft en de regelmaat waarmee hij deze mensen in dienst heeft. Dit pleit er in ieder geval voor dat nooit 'zomaar' een waardeoordeel gegeven mag worden aan een lage score voor een bepaalde KSF. De bedrijfssituatie moet altijd in ogenschouw genomen worden. Dit geeft ook weer aan hoe belangrijk het is dat onderzoek om 'zwakke' punten in het ondernemerschap te verbeteren altijd samen met ondernemers opgepakt moet worden. Stimuleringsprojecten waarin onderzoekers samen met ondernemers en andere belanghebbenden werken aan (deel)oplossingen voor problemen in de geïntegreerde of biologische teelt zijn hier een goed voorbeeld van (De Lauwere et al., 2003). Het is dan ook niet voor niets dat door Wageningen-UR steeds meer gepleit wordt voor interactief onderzoek (Zwaan en Mur, 2003).

5.1.4 Overige kanttekeningen

Een aantal andere kanttekeningen is hier ook nog op zijn plaats:

- De scores zijn gegeven op een schaal van 0 – 10. In de taal van een schoolrapport zou een 5 'onvoldoende' betekenen, een 6 'voldoende', een 8 'goed', enz. Deze link mag in de scoresystematiek bij de enquête niet gemaakt worden. In de eerste plaats zijn de scorenormen niet zodanig uitgewerkt en getest dat een 6 precies de overgang tussen 'onvoldoende' en 'voldoende' markeert. In de tweede plaats zijn het niet de onderzoekers die bepalen wat wel of niet goed is.
- De vragenlijst en de scoretabel zijn opgezet vanuit het optimale ondernemerschapsplaatje zoals dat in de literatuur geschetst wordt (zie Hoofdstuk 2). Dat vraagt echter zeer veel van de inzet, de vaardigheden en de persoonlijkheid van de ondernemer (in volgorde van afnemende beïnvloedbaarheid). Niet iedere ondernemer heeft het in zich om een krachtige, creatieve en initiatiefrijke leider te zijn. Niet iedere ondernemer heeft de vaardigheden om uitgebreide netwerken op te bouwen en te onderhouden. Daarnaast heeft niet iedere ondernemer de behoefte om een ideale (goede, innovatieve, maatschappelijk verantwoorde) ondernemer te zijn. Dat hangt samen met de doelen die een ondernemer voor zijn bedrijf en privé heeft gesteld. Niet zelden heeft een boer of tuinder een deel van het 'ideale ondernemerschap' uitbesteed aan een coöperatie of veiling. Kortom, de absolute scores zijn van relatief belang. Ze geven vooral inzicht hoe iemand scoort ten opzichte van de andere

leden van zijn groep en zijn bedoeld als uitgangspunt voor gesprek over thema's waarin men zou willen groeien, eventueel via vervolgttrajecten.

5.2 De 'zwakke' punten in het ondernemerschap nader beschouwd

5.2.1 Management

Gemiddeld genomen scoorden de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren relatief laag op de KSF management. Dit verdient aandacht omdat management in het algemeen als een belangrijk element van goed ondernemerschap wordt beschouwd (Nandram en Samson, 2000; Buurma et al., 2000). Deze factor bleek ook significant positief samen te hangen met alle andere KSF. Een hogere score op management betekent dus ook een hogere score op de andere KSF. Vermeulen et al. (2002) onderscheiden operationeel, tactisch en strategisch management. Deze termen duiden achtereenvolgens op management gericht op uitvoerende taken (wie gaat vandaag het onkruid wieden?), op middellange termijn planning over één productiecycclus (wanneer verwachten we dat we onkruid moeten wieden in de loop van een groeicyclus?) en op lange termijn planning over meerdere productiecycli (waar ga ik met mijn bedrijf naartoe?). Zij vonden dat ondernemers relatief weinig tijd besteedden aan tactisch en strategisch management (resp. 13% en 6% van de totale tijd), terwijl het daarbij juist gaat om middellange en lange termijn planning, zaken die van belang zijn voor het ondernemerschap in het algemeen (visie en strategievorming). Ook in vervolgonderzoek vonden Vermeulen en van der Lans (in voorbereiding) dat meer aandacht besteed zou moeten worden aan strategische planning. Uit de resultaten van het in dit rapport beschreven onderzoek bleek ook dat bij de KSF management laag gescoord werd op zaken als bepalen van het beleid, het zoeken van informatie om de bedrijfsvoering te verbeteren en het meten van prestaties. Participatieve trajecten zouden zich dan ook op deze onderwerpen moeten richten. Aan de andere kant werd hoog gescoord op de tijd die aan strategische beslissingen werd besteed, wat belangrijk wordt gevonden voor ondernemerschap (Vermeulen et al., 2002), en laag gescoord op groei oriëntatie, wat gunstig kan zijn. Een hoge score op groei oriëntatie 'an sich' kan namelijk ongunstig zijn voor het ondernemerschap, behalve als dit gepaard gaat met een hoge score op maatschappelijke oriëntatie (De Lauwere en Drost, 2002).

5.2.2 Personeel

De groepen geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren scoorden alle laag op de KSF personeel. Hiervoor werd reeds aangegeven dat het belang van deze factor voor de individuele ondernemers sterk afhangt van de bedrijfssituatie. Dit neemt echter niet weg dat de grotere arbeidsbehoefte en/ of het niet kunnen krijgen van voldoende personeel in de biologische en (in iets mindere mate in de) geïntegreerde teelt regelmatig genoemd wordt als een belemmering bij de omschakeling naar één van deze teeltwijzen (Van Beuzekom et al., 1996; Leferink en Adriaanse, 1998; Eshuis en Buurma, 2000; De Lauwere et al., 2003). Voor ondernemers die dit nodig vinden zouden participatieve trajecten die zich richten op het

ontwikkelen van vaardigheden rondom de KSF personeel dus zeker nuttig kunnen zijn. Het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden of leidinggevende capaciteiten zou dan wellicht kunnen helpen. Deze aspecten van het ondernemerschap worden bijvoorbeeld door Nandram en Samson (2000) en Wennekes (2002) genoemd. Ook het werven van personeel en vervolgens aan je binden van personeel zou aandacht kunnen krijgen. Uit de resultaten van het in dit rapport beschreven onderzoek bleken vooral het belonen van acties om samenwerking met ketenpartners te vergroten en het belonen van ideeën laag te scoren.

5.2.3 Zoek- en Leergedrag

De geïnterviewde ondernemers scoorden gemiddeld genomen relatief laag op de KSF zoek- en leergedrag. Voor 'goed' ondernemerschap is het belangrijk dat ondernemers een actieve rol spelen in het kennisnetwerk of tenminste actief op zoek gaan naar kennis (Drost en Hoeve, 2002; Theuws et al., 2002). Het niet voorhanden of slecht toegankelijk zijn van kennis wordt ook regelmatig genoemd als een belemmerende factor bij omschakeling naar geïntegreerde of biologische teelt (Van Beuzekom et al., 1996; Leferink en Adriaanse, 1998; De Lauwere et al., 2003). Hier ligt dus een verantwoordelijkheid voor de ondernemer enerzijds en voor de agrarische kennisinfrastructuur anderzijds. De ondernemer moet zich, als hij dat nodig acht, bekwamen in het participeren in het agrarische kennisnetwerk. Participatieve trajecten kunnen hem daarin wellicht helpen. De agrarische kennisinfrastructuur moet zich bewust zijn/ worden van de gehoorde 'klachten' over het toegankelijk of beschikbaar zijn van kennis en zich hier op aanpassen. Wellicht kunnen participatieve trajecten behulpzaam zijn om kennisvragers en kennisbieders met elkaar in gesprek te brengen. Daarbij zal ongetwijfeld rekening gehouden moeten worden met het type ondernemer. Een kennisaanbieder die in gesprek gaat met een bedurfd ondernemer (een voorlopende ondernemer die zelf veel initiatief neemt op het gebied van het vergaren van kennis) heeft een heel andere gesprekspartner voor zich dan een kennisaanbieder die in gesprek gaat met een bedaarde ondernemer (een ondernemer uit de middengroep die niet actief participeert in het kennisnetwerk (Theuws et al., 2002).

5.2.4 Persoonlijkskenmerken

Persoonlijkskenmerken zijn belangrijk voor 'goed' ondernemerschap. De Lauwere en Drost (2002) vonden bijvoorbeeld dat succesvollere agrarische ondernemers hoger scoorden op eigenschappen als het nemen van initiatief, creativiteit, reflectie, leiderschap en standvastigheid en lager scoorden op eigenschappen als passiviteit en gemakzucht. Andere eigenschappen die vaak genoemd worden zijn durf, daadkracht, doorzettingsvermogen en emotionele stabiliteit (Van Beuzekom et al., 1996; Nandram en Samson, 2000; Theuws et al., 2002). Het is opvallend dat in het in dit rapport beschreven onderzoek relatief laag gescoord wordt door de geïnterviewde ondernemers op de KSF persoonlijkheidskenmerken. Uit een factoranalyse blijkt dat dit vooral veroorzaakt wordt door de mate waarin de geïnterviewde ondernemers in staat zijn sterke en zwakke punten in hun bedrijfsvoering en hun persoonlijkheid te onderkennen, door factoren die direct te maken hebben met de

persoonlijkheid van de geïnterviewde ondernemers en door hun risicohouding. Bij de factoren of 'componenten' die direct te maken hebben met de persoonlijkheid van de ondernemer gaat het om de persoonlijkheidskenmerken initiatief, creativiteit, leiderschap, reflectie en consumentgerichtheid die hoog laden op één component en om de persoonlijkheidskenmerken standvastigheid en weinig passief zijn die hoog laden op een andere component. In participatieve trajecten zal het waarschijnlijk wel mogelijk zijn aandacht te besteden aan het onderkennen van sterke en zwakke punten in de bedrijfsvoering van ondernemers. Tijdens de interviews gaven immers al veel ondernemers aan het interview als wel nuttig te beschouwen omdat hen een spiegel werd voorgehouden. Het leren onderkennen van sterke en zwakke punten in de eigen persoonlijkheid is voor een groot deel van de ondernemers waarschijnlijk ook wel mogelijk. Dit is tenslotte het werkveld van vele psychologen. De eigen persoonlijkheid veranderen is waarschijnlijk moeilijker. Hoogstens kunnen eigenschappen die wel 'in aanleg' of 'op de achtergrond' aanwezig zijn verder ontwikkeld worden (De Lauwere et al., 2002). De risicohouding van een ondernemer is ook moeilijk te veranderen. Deze bepaalt in hoeverre een individu risicomijdend, risicozoekend of risicoaanvaardend is (Van Asselt en Rotmans, 1996). Hoogstens is het mogelijk de risicoperceptie van een ondernemer te veranderen door reële risico's weg te nemen of te verkleinen waardoor de onzekerheid afneemt (De Lauwere et al., 2003).

5.3 'Sterke' punten in het ondernemerschap

De KSF ecosysteem, ketengerichtheid en vakmanschap scoorden relatief hoog bij de geïnterviewde ondernemers. Op basis van dit onderzoek zou dus geconcludeerd kunnen worden dat het met deze aspecten van het ondernemerschap wel 'goed' zit. Daarbij is voorzichtigheid uiteraard geboden. Het gaat hier tenslotte om een relatief kleine groep ondernemers (slechts 91). Het is overigens misschien ook niet verwonderlijk dat relatief hoog gescoord wordt op de KSF vakmanschap en ecosysteem. Het agrarisch onderwijs is tot nu toe immers vooral gericht op het ontwikkelen van dit vakmanschap (sterker nog: er wordt wel 'geklaagd' over het feit dat het agrarisch onderwijs van nu nog steeds te veel gericht is op vakmanschap terwijl een meer systeemgerichte benadering tegenwoordig beter op zijn plaats zou zijn (De Lauwere et al., 2003)). Dit kan ook een verklaring zijn voor de positieve samenhang die gevonden is tussen vakmanschap en zoek- en leergedrag. Dat ook op ketengerichtheid relatief 'hoog' gescoord wordt is een positieve uitkomst. Bij het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt het belang van samenwerking met ketenpartners (stakeholders) immers expliciet genoemd (SER, 2000).

5.4 Verschillende typen ondernemers

Uit het in dit rapport beschreven onderzoek kwam naar voren dat het zelfs op basis van 'slechts' 91 interviews mogelijk was vier typen ondernemers te onderscheiden. Afhankelijk van hun scores op de deelfactoren groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en (financiële) behoudendheid werden zij 'groei georiënteerde ondernemers', 'maatschappelijk

georiënteerde ondernemers', 'maatschappelijke groeiers' en 'behoudende ondernemers' genoemd omdat zij respectievelijk relatief hoog scoorden op groei oriëntatie, op maatschappelijke oriëntatie, op maatschappelijke- en groei oriëntatie en op (financiële) behoudendheid. In het onderzoek 'het mysterie van het ondernemerschap' (De Lauwere et al., 2002) werden vijf typen boeren onderscheiden waarvan er vier min of meer overeen komen met de bovengenoemde typen. Dit is misschien niet zo verwonderlijk omdat ook in dit onderzoek geclusterd werd op de scores voor groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en (financiële) behoudendheid. Aan de andere kant is het interessant te vermelden dat de vier typen ondernemers uit het in dit rapport beschreven onderzoek zich min of meer vergelijkbaar lijken te 'gedragen' als de typen boeren uit het Mysterie, ondanks het feit dat het om slechts 91 ondernemers ging (tegen 1504 bij het Mysterie van het ondernemerschap). Net als de 'nieuwe groeiers' uit het Mysterie (die hoog scoorden op maatschappelijke én groei oriëntatie) leken de 'maatschappelijke groeiers' uit het onderhavige onderzoek het 'het beste' te doen. Op de KSF waarvoor significante verschillen tussen typen ondernemers gevonden werden (management, persoonlijkheidskenmerken en vakmanschap) behaalde deze groep steeds de hoogste score. De maatschappelijk georiënteerde ondernemers die vergelijkbaar waren met de maatschappelijke ondernemers uit het Mysterie (relatief hoge score op maatschappelijke oriëntatie) namen, net als bij het Mysterie, steeds de tweede plaats in en de groei georiënteerde en behoudende ondernemers kwamen (net als bij het Mysterie vaak de traditionele groeiers die vergelijkbaar zijn met de eerst genoemde groep en de zuinige ondernemers die vergelijkbaar zijn met de laatst genoemde groep) steeds op de derde of vierde plaats. Omdat het hier slechts om 91 ondernemers gaat mogen hier geen harde conclusies aan worden verbonden. Het feit dat zelfs bij een relatief kleine groep ondernemers onderscheid is te maken tussen verschillende typen ondernemers pleit er echter wel voor om bij het inzetten van participatieve trajecten wellicht niet eens zozeer onderscheid te maken naar verschillende sectoren maar eerder naar verschillende typen ondernemers (het genoemde voorbeeld in paragraaf 5.2.4 is hier een illustratie van).

5.5 Over de representativiteit van de steekproef en de objectiviteit van de vragenlijst

In het onderzoek is gezocht naar relatief 'zwakke' punten in het ondernemerschap van 91 ondernemers uit zes sectoren. Op basis van de resultaten kon geconcludeerd worden dat de deelnemende ondernemers relatief laag scoorden op personeel, persoonlijkheidskenmerken, management en zoek- en leergedrag en relatief hoog op ecosysteem, ketengerichtheid en vakmanschap. Voorzichtigheid is echter geboden. Het ging hier tenslotte om een steekproef van 'slechts' 91 ondernemers en de verdeling van de ondernemers over de zes deelnemende sectoren was ook niet evenwichtig. De representativiteit van de steekproef laat dus te wensen over, maar in het onderhavige onderzoek was representativiteit ook niet het doel. Het dient immers in ogenschouw genomen te worden dat veel van de geïnterviewde ondernemers geselecteerd waren uit bestaande praktijknetwerken of praktijknetwerken in oprichting met als doel samen met deze ondernemers te werken aan (deel)oplossingen voor problemen in de

geïntegreerde of biologische teelt. De verwachting was dus dat onderwerpen als 'duurzaam ondernemerschap' en 'duurzaam ondernemen' waarschijnlijk wel meer in de belangstelling staan van deze ondernemers dan van ondernemers die niet in dergelijke netwerken (wensen te) participeren.

Ook moet in ogenschouw genomen worden dat de zeven geselecteerde KSF misschien niet geheel vergelijkbaar waren in mate van 'concreetheid'. Zo is het scoren op ecosysteem of vakmanschap mogelijk 'gemakkelijker' dan scoren op 'vage' zaken als management of persoonlijkheidskenmerken. Bij het ecosysteem en het vakmanschap gaat het vooral om het wel of niet toepassen van bepaalde zaken die goed zijn voor het ecosysteem of die positief worden gewaardeerd als element van het vakmanschap. Dit is gemakkelijker te doen dan het veranderen van de managementcapaciteiten of de persoonlijkheidskenmerken en mogelijk ook objectiever meetbaar. Het dient dus in ogenschouw genomen te worden dat de opbouw van de vragenlijst en het gemak waarmee de antwoorden voor de enquêteurs te interpreteren waren ook kan verschillen per KSF.

5.6 Vervolgonderzoek: participatieve trajecten

De 91 geïnterviewde ondernemers scoorden gemiddeld laag op de KSF 'omgaan met personeel', persoonlijkheidskenmerken', 'management' en 'zoek- en leergedrag' en gemiddeld hoog op 'ecosysteem', 'vakmanschap' en 'ketengerichtheid'. Op basis van de resultaten van het onderhavige onderzoek zou dus geconcludeerd kunnen worden dat in het vervolgonderzoek participatieve trajecten ingezet zouden kunnen worden op de vier eerstgenoemde onderwerpen. In de open teelten werd echter ook een workshop georganiseerd voor de geïnterviewde ondernemers (in de gesloten teelten ook, maar deze ging niet door vanwege gebrek aan tijd/ belangstelling van de deelnemers). De geïnterviewde ondernemers konden daarin invloed uitoefenen op de keuze van de participatieve trajecten. Het was daarbij opvallend dat de geïnterviewde ondernemers zelf helemaal niet zo positief waren over hun ketengerichtheid (terwijl hierop in de interviews relatief hoog gescoord werd). In de workshop kwam juist naar voren dat ze hier 'problemen' mee hadden (of deze ervaren). Met name het gebrek aan kennis over wat er elders in de keten gebeurt, werd als een hiaat gezien. Om deze reden werd voor het vervolgonderzoek ondanks de 'positieve' uitkomst met betrekking tot ketengerichtheid, toch een participatief traject geformuleerd met ketengerichtheid en klanttevredenheid als thema. Een ander thema dat tijdens de workshop naar voren kwam had veel te maken met vakkennis en vakmanschap. De geïnterviewde telers uit de open teelten gaven in de workshop te kennen dat zij onvoldoende inzicht hadden in hun eigen bedrijfseconomische kengetallen en kostprijs en dat er ook onvoldoende mogelijkheden waren om deze kengetallen te vergelijken met andere ondernemers. Het vergelijken van teelttechnische resultaten tussen bedrijven zou wellicht ook een uitkomst kunnen zijn om het vakmanschap tussen bedrijven beter te kunnen vergelijken. Om deze reden wordt in het vervolgonderzoek ook op dit onderwerp een participatief traject ingezet. Andere participatieve trajecten richten zich op personeel en personeelmanagement, strategisch management en persoonlijkheidskenmerken. In het laatstgenoemde traject staan

het versterken van het omgevingsbewustzijn (het kennen van sterke en zwakke punten in de bedrijfsvoering), de maatschappelijke betrokkenheid, het opbouwen van relaties en het verbeteren van communicatieve vaardigheden centraal.

6. Conclusies

- Bij de zoektocht naar 'zwakke' punten in het ondernemerschap van boeren en tuinders in de geïntegreerde en biologische open en bedekte teelten is gebleken dat de 91 geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt, de biologische en geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroente, de geïntegreerde boom- en bollenteelt en de gangbare champignonteelt en glastuinbouw relatief laag scoorden op de KSF personeel, persoonlijkheidskenmerken, management en zoek- en leergedrag. Daarbij bleek de gemiddeld lage score voor personeel en persoonlijkheidskenmerken min of meer unaniem te zijn voor alle geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren. Op de KSF management en zoek- en leergedrag werd gemiddeld genomen ook relatief laag gescoord door de geïnterviewde ondernemers maar bij management sprong de biologische fruitteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt er negatief uit en bij het zoek- en leergedrag de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.
- Een lage score op een bepaalde KSF mag nooit automatisch als 'slecht' of 'fout' gewaardeerd worden. Dit is sterk afhankelijk van elke specifieke bedrijfssituatie. Op een bedrijf waar niet met personeel gewerkt wordt is een lage score op de KSF personeel geen enkel probleem. Dit geeft ook aan hoe belangrijk het is om onderzoek om zwakke punten in het ondernemerschap te verbeteren altijd samen met ondernemers op te pakken.
- Op basis van het in dit rapport beschreven onderzoek kan geconcludeerd worden dat participatieve trajecten om samen met ondernemers aan verbetering van het ondernemerschap te werken ingezet zouden kunnen worden op de KSF personeel, persoonlijkheidskenmerken, management en zoek- en leergedrag. Bij de KSF personeel verdient vooral het belonen van het personeel voor ideeën en initiatieven om samenwerking met ketenpartners te vergroten aandacht. Participatieve trajecten gericht op de KSF persoonlijkheidskenmerken zouden zich vooral moeten richten op het leren onderkennen van sterktes en zwaktes in de bedrijfsvoering en van sterktes en zwaktes in de eigen persoonlijkheid. Bij management zou aandacht besteed moeten worden aan het meten van prestaties, het zoeken naar informatie om de eigen bedrijfsvoering te verbeteren en het bepalen van het bedrijfsbeleid. Het verbeteren van zoek- en leergedrag tenslotte, zou van twee kanten moeten komen. Agrarische ondernemers zouden actiever op zoek moeten gaan naar kennis en de agrarische kennisinfrastructuur zou meer aandacht moeten besteden aan het toegankelijk maken of beschikbaar stellen van kennis. Dit zou een interessante insteek kunnen zijn voor een participatief traject waarbij rekening gehouden moet worden met verschillende typen ondernemers.
- Op de KSF ecosysteem, vakmanschap en zoek- en leergedrag werd door de 91 ondernemers uit de steekproef relatief hoog gescoord. Op basis van de enquêteresultaten zouden op deze punten daarom vooralsnog geen participatieve trajecten ingezet hoeven te worden. In een workshop met de geïnterviewde

- ondernemers uit de open teelten kwam echter naar voren dat de ondernemers zelf hun ketengerichtheid niet zo hoog waardeerden en dat ze behoefte hadden om hun bedrijfsresultaten met andere bedrijven te vergelijken. Op deze thema's werden dus ook participatieve trajecten geformuleerd.
- Het stimuleren van ondernemerschap is maatwerk: de 91 geïnterviewde ondernemers bleken op basis van hun scores op groei oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie en (financiële) behoudendheid) onder te verdelen zijn in vier groepen. Eén groep scoorde vooral hoog op groei oriëntatie (groei georiënteerde ondernemers), één groep op maatschappelijke oriëntatie (maatschappelijk georiënteerde ondernemers), één groep op groei en maatschappelijke oriëntatie (maatschappelijke groeiers) en één groep op (financiële) behoudendheid. De maatschappelijk groeiers bleken het hoogst te scoren op de KSF waarvoor significante verschillen tussen groepen boeren werden gevonden (persoonlijkheidskenmerken, management en vakmanschap). De maatschappelijk georiënteerde boeren kwamen op de tweede plaats. Deze uitkomst vertoont overeenkomsten met eerder onderzoek (De Lauwere et al., 2002). Dit pleit ervoor participatieve trajecten niet zozeer op afzonderlijke sectoren in te zetten, maar eerder op verschillende groepen / typen ondernemers.
 - Bij de interpretatie van de bovengenoemde conclusies is voorzichtigheid geboden. De steekproef was maar klein (91 ondernemers) en de verdeling over de deelnemende sectoren niet evenwichtig. Bovendien was het grootste deel van de geïnterviewde ondernemers geselecteerd uit groepen ondernemers die al in praktijknetwerken participeerden of hiervoor benaderd waren. Dit betreft meestal niet 'de eerste de beste' ondernemers, maar eerder ondernemers die open staan voor duurzaam ondernemerschap en duurzaam ondernemen. Ook in die zin was de steekproef dus niet representatief. Daarnaast roept de objectiviteit van de vragenlijst vraagtekens op, hoewel hier uiteraard veel aandacht aan is besteed. Vaak moesten de antwoorden van de ondernemers echter door de enquêteurs geïnterpreteerd worden hetgeen nogal wat vaardigheden van de enquêteur vraagt en specifieke kennis van de sector. Ook waren de verschillende KSF niet allemaal even objectief meetbaar. 'Harde' zaken als het wel of niet toepassen van zaken die goed zijn voor het ecosysteem of het bevorderen van het vakmanschap zijn doorgaans gemakkelijker 'meetbaar' als 'zachte' zaken als persoonlijkheidskenmerken en management.
 - De in dit rapport gepresenteerde resultaten zijn vooral gebaseerd op de gemiddelde totaalscores op de zeven KSF van de geïnterviewde ondernemers per sector. Het onderzoek heeft echter ook ondernemersprofielen van de 91 geïnterviewde ondernemers opgeleverd. Deze zijn gebaseerd op de totaalscores van individuele ondernemers. De ondernemersprofielen werden terug gekoppeld naar de geïnterviewde ondernemers (zie 3.3.). Dit werd over het algemeen als positief ervaren. Ondernemers gaven aan dat hen hierdoor een spiegel werd voorgehouden. Dit ervoeren ze over het algemeen als nuttig.

Referenties

Asselt, M.B.A. van and J. Rotmans, 1996. Uncertainty in perspective. *Global Environmental Change* 6 (2), 121-157.

Beuzekom, van, W., T. Egberts, C. de Geus, T. de Haan, B. Hartman en D. Sleurink, 1996. *Het land luistert. Zestien inspirerende verhalen van boeren en tuinders die kiezen voor de biologische landbouw.* Zutphen, Uitgeverij Roodbont.

Buurma, J.S., A.B. Smit, A.M.A. van der Linden en R. Luttik, 2000. *Zicht op gezonde teelt. Een scenariostudie voor het gewasbeschermingsbeleid na 2000.* RIVM en LEI. Den Haag, LEI Rapport 6.00.03.

Eshuis, J., en J.S. Buurma, 2000. *Kennisbehoefte bij omschakeling naar geïntegreerde bollenteelt in de Kop van Noord-Holland.* Den Haag, LEI, Rapport 1.00.01.

Hoeve, A. en H. Drost, 2002. *Leren vernieuwen: een onderzoek naar zoek- en leergedrag van agrarische ondernemers.* In: C. de Lauwere, K. Verhaar en H. Drost (eds.), *Het mysterie van het ondernemerschap –boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij.* IMAG rapport 2002-02, Wageningen-UR, Stoas, Wageningen, p.89-108.

Lauwere, C. de, K. Verhaar en H. Drost (eds.), 2002. *Het mysterie van het ondernemerschap: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij.* IMAG rapport 2002-02, Wageningen-UR, Stoas, Wageningen.

Lauwere, C. en H. Drost, 2002. *De agrarische ondernemer: een persoon(lijkheid) in zijn omgeving.* In: C.de Lauwere, K. Verhaar en H. Drost (eds.), *Het mysterie van het ondernemerschap –boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij.* IMAG rapport 2002-02, Wageningen-UR, Stoas, Wageningen, p. 51-88.

Lauwere, C.C. de, A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins en L.W. Theuws, 2003. *Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt –motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer.* IMAG rapport 2003-2, Wageningen-UR, Wageningen.

Leferink, J. en M. Adriaanse, 1998. *Omschakelen: beren en bergen. Onderzoek naar de redenen van akkerbouwers en vollegrondsgroentetelers om niet om te schakelen naar biologische landbouw.* IKC Landbouw (EC-LNV), rapport 106, Ede.

Ministerie van LNV, 2000. *Voedsel en Groen: Het Nederlands agro-foodcomplex in perspectief.* Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Den Haag.

Ministerie van LNV, Directie Industrie en Handel en Expertisecentrum LNV, Ondernemen met meer waarde; Gesprekken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van Eck & Oosterink, Dodewaard, 2002.

Nandram, S.S. en K.J. Samson, 2000. Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis. Universiteit Nyenrode, Breukelen.

Rathenau Instituut, 1996. Van bestrijden naar voorkomen: een visie op duurzame gewasbescherming (GIDEON). Rapportage aan het parlement 19.

Roelofs, P.F.M.M., A.B. Smit, C.C. de Lauwere en H.B. Schoorlemmer, 2003. Vragenlijst en analyseschema voor een nulmeting van het ondernemerschap in de geïntegreerde en biologische teelten, Agrotechnology and Food Innovations nota P2003-58, Wageningen-UR, Wageningen

SER (Sociaal Economische Raad), De winst van waarden, Advies over maatschappelijk ondernemen, Den Haag, 2000.

SPSS, 1999. SPSS/V10.0 reference manual, SPSS Inc., Chicago.

Subar, A.F., R.G. Ziegler, F.E. Thompson, C.C. Johnson, J.L. Weissfeld, D. Reding, K.H. Kavounis en R.B. Hayes, 2001. Is shorter always better? Relative importance of questionnaire length and cognitive ease on response rates and data quality for two dietary questionnaires. In: American Journal of Epidemiology (153), nr. 4, pp. 404-409.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, 2002. Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt. Den Haag, LEI, rapport 7.02.06.

Vermeulen, P.C.M., C.J.M. van der Lans, H.J.C. van Dooren, J. Enting, en M.F. Mul, 2002. Ondernemen in de praktijk. Praktijkonderzoek Veehouderij, Praktijkboek 14, Lelystad.

Verstegen, J.A.A.M., A.D. Westerman, P. Ravensbergen en J. Bremmer, 2003. Ondernemen met energie. Gedragsonderzoek naar de drijfveren van glastuinders ten aanzien van energiebesparing. Den Haag, LEI, rapport 2.03.12.

Wennekes, W., 2002. De succesvolle ondernemer; ondernemers vertellen over succes en falen. Universiteit Nyenrode, Breukelen.

Ybema, G., Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid; Notitie naar aanleiding van het advies van de Sociaal Economische Raad 'De winst van waarden', 15 december 2000, Den Haag, 2001.

ZLTO en LLTB. Masterplan Consumptieaardappelen. Project Marktstructuur Consumptieaardappelen. Opgesteld door Agrimaco BV in opdracht van de ZLTO en de LLTB. Tilburg / Roermond, 2002.

Zwaan, I., en R. Mur, 2003. Interactiviteit: een goed bewaard geheim? Ervaringen met en percepties van interactief onderzoek en onderwijs in Wageningen UR. WUR-rapport, Wageningen Universiteit, Wageningen.

Bijlage 1: Op zoek naar kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap: kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken afgezet tegen de aspecten 'people', 'planet' en 'profit' van het maatschappelijk verantwoord ondernemen; literatuurverwijzingen en hun onderbouwing zijn meegenomen.

In de tabellen a t/m c wordt inzicht gegeven in de kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken die nodig zijn voor respectievelijk de aspecten 'people', 'planet' en 'profit'. De getallen in de tabel verwijzen naar de literatuurverwijzingen verderop in de bijlage.

Tabel a Benodigde kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken voor het aspect 'People'.

	People	alg	GI	BIO
Kennis	Consument en detailhandel; productdiversiteit; productveiligheid en gezondheid	12		2
	Marketing	4,12		
	Organisaties; ethische vraagstukken	12		
	Veiligheidseisen (arbo)	22		
Kundes	Relatie opbouwen met personeel / gezinsleden; goede arbeidsvoorwaarden stellen	4,12,22	3	2,15,16
	Trends en signalen waarnemen; inzicht in externe omgeving en in denkprocessen; bewustwording	4,12,22	13	
	Communiceren met omgeving; participeren in maatschappelijke netwerken; je open stellen voor "sector-vreemden"	4,21,22		
	Omgaan met consumentenbelang; respecteren geldende regelgeving	12,22		2
	Metten klanttevredenheid; afhandelen en oplossen klachten	22		
Persoonlijkheden- Kenmerken	Omgevingsbewustzijn; maatschappelijke betrokkenheid; intuïtief / inlevingsvermogen / empathie	4,5,11,12,21,22	13	
	Bevlogenheid; intrinsieke motivatie; plezier / arbeidsvreugde	11,12,15		2,15
	Openheid; gastvrijheid; opbouwen vertrouwensrelatie met omgeving	12,22		
	Om kunnen gaan met sociale druk vanuit de omgeving	15		15
	Communicatief; transparant;	4,12		
	Oog voor kwaliteit; zorgvuldig; nauwkeurig; alert	4,12		
	Inspirerend / trekker / motivatie	12	3	15

Tabel b Benodigde kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken voor het aspect 'planet'

	Planet	alg	GI	BIO
Kennis	Bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne		3,13	9,10,16,17
	Plagen, ziekten, onkruiden	20	3	2,9,16
	Bemesting/mineralen	12	3	2
	Chemische middelen / spuitschema's		3,13	
	Energie	12,22		
	Efficiënt ruimtegebruik	22		
Kundes	Mineralenmanagement	5,20	13	9
	Natuurbeheer			9
	Voorkómen of vermindering milieubelasting	22		
Persoonlijkeids- Kenmerken	Positieve houding t.o.v. milieu, natuur en natuurlijke processen	5,15	1,15	15,18
	Idealisme	15	2	15
	Verantwoordelijkheidsbesef	8	1	

Tabel c Benodigde kennis, kundes en persoonlijkheidskenmerken voor het aspect 'Profit'.

	Profit	alg	GI	BIO
Kennis	Productieproces; gewas; rassenkeuze	5	3,6,13	2,9,10
	Markt en marktvaart; marketing; prijsvorming (incl. GLB)	4,12	19	2,11,16
	Arbeidsfilm en arbeidsmarkt	12	3	2,10,18
	Keteneisen / kennis GI en BIO; garantiesystemen	12	1,3,13	
	Kwaliteit en kwaliteitseisen product en proces	5, 21		
	Nieuwe techniek / hulpmiddelen	20,22	6	
	Bedrijfsmanagement / strategische planning, bedrijfseconomische en financiële processen (EU)-regelgeving	4,5 12	3,6,13	2,9,10
Kundes	Ketengericht denken; systeendenken	12,21,22	6,7,13	15
	Vakmanschap; goed waarnemen	5,12,15	3	2,15
	Opbouwen van nieuwe contacten / netwerk / klantrelatie met afnemers / leveranciers	22		2,10,15,16,17
	Kennisnetwerk opbouwen, netwerken om kennis op te doen; gericht advies kunnen vragen	12	7	15,17
	Onderhandelen / afzet kunnen regelen	4,12		15
	Toepassen certificeringsregels; registreren; jaarverslag maken / openheid registratie	12,22		10
	Procesbeheersing; omgaan met adviessystemen	12	3,13	
	Administreren / boekhouden; planning	15,22		10
	Leren uit ervaring; risico's inschatten	5	1,3	
	Verantwoorden van productiewijze aan samenleving; garanderen kwaliteitseisen	5,22		
	Vertalen van kennis naar op bedrijf toegesneden plannen	12	6, 13	9
Samenwerken met collega's bijv. bij natuurbeheer	12			
Persoonlijkheids- Kenmerken	Innovatief; ongeduldig; lef (risico's nemen), durf; visionair; uitdaging zoekend	4,8,12,15,21	1,3	2,10,15,16
	Risicogevoel / omgaan met onzekerheid	5,8,12,15,20	1	2,10,15,18
	Leiderschap; sterke persoonlijkheden; organisator; overtuigingskracht	4,11,12,15,21		15
	(Zelf)reflectie; analytisch; alertheid; kritisch	4,5,11,12	13	15
	Honger naar informatie; experimenteerdrang; boerenslimheid; nieuwsgierig	8,15	15	15,16
	Eigenzinnigheid / eigen bedrijfscultuur; vasthoudendheid; zelfstandigheid (ook sociaal isolement)	4,11,12,15		2
	Creatief; innovatief; toekomstgericht	4,5,11,12		15

Marktgerichtheid; zakelijkheid	4,11,12		
Pro-actief; besluitvaardig	4,12		
Initiatief tonen; daadkrachtig / prestatiegericht; praktisch; flexibel	4,11,12		
Hard willen werken; emotionele stabiliteit; betrouwbaarheid	4,12		2
Toekomstperspectief	22	16,19	

Verantwoording van de bronnen voor de tabellen People, Planet en Profit en kennis / kundes / persoonlijkheidskenmerken

1. Trip, E. en O.J.W. van Uineken, 1994. Een meerdimensionale benadering van geïntegreerde akkerbouw. LEI, Interne nota 431, Den Haag.

De introductie van geïntegreerde akkerbouw verloopt minder snel dan verwacht door de volgende vijf knelpunten:

- Kennisgebrek m.b.t. GI en MJPG
- Ontbreken positieve houding t.o.v. milieu
- Risicogevoel t.a.v. nachtvorstschade en stuiven
- Verwacht slechter rendement
- Sociaal dilemma: goed voor collectief milieu, slecht voor individuele portemonnee

2. Leferink, J. en M. Adriaanse, 1998. Omschakelen: beren en bergen. Onderzoek naar de redenen van akkerbouwers en vollegrondsgroentetelers om niet om te schakelen naar biologische landbouw. IKC Landbouw (EC-LNV), rapport 106, Ede.

Psycho-sociaal:

Belemmeringen: Hoge werkdruk (GB¹), werken met veel personeel (G), veel lichamelijke arbeid (GB), slechte beschikbaarheid van personeel, sociaal isolement (G), veel regels (GB), veel vakmanschap nodig (GB)

Voordelen: Werkplezier (G), intrinsieke motivatie (G), samenwerken met personeel (B), gezondere werkomstandigheden (GB), dichterbij consument (B)

Bedrijfs-economisch:

Belemmeringen: Hoge arbeidskosten (GB), sterk wisselende kg-opbrengsten (GB), grillige afzet (GB), Opbrengstprijzen te laag (G), investeringen (B), omschakelpremie te laag (G), gevaar voor continuïteit (G)

Voordelen: Goede markt voor producten (GB), hogere prijs (B), goed rendement (B), omschakelpremie (B)

Teelttechnisch:

Belemmeringen: Onkruid (GB), ziekten en plagen (GB), geen bestrijdingsmiddelen (G), beschikbaarheid van milieuvriendelijke teeltinformatie (G)

Voordelen: Beroep op vakmanschap (GB), Goed voor de grond (GB), geen bestrijdingsmiddelen (B), moeite om informatie te verkrijgen (GB), geen kunstmest (B)

Sociale invloed:

Remmend: Partner (G), Collega-boeren (GB), maatschapphouder (G), burens (GB), opvolger (G), familie (G)

¹ 'G' = volgens gangbare telers; 'B' = volgens biologische telers

Stimulerend: Biologische boeren (GB), consument (GB), partner (B), maatschaphouder (B), kennissen (B), plaatselijke bevolking (GB), samenwerking met andere bioboeren (B)

Organisaties:

Remmend: bank (G), coöperatie (G), afzetorganisaties (G), LTO (B), VVB (B), NTS (B)

Stimulerend; bank (B), coöperatie (B), afzetorganisaties (B), LNV (GB), DLV (GB)

Beeldvorming:

Remmend: biologische bedrijven zijn rommelig (G), wereldvoedselvoorziening komt in gevaar (G)

Stimulerend: milieuvoordelen (B), biologische bedrijven zijn goede bedrijven (B)

3. Eshuis, J., en J.S. Buurma, 2000. Kennisbehoefte bij omschakeling naar geïntegreerde bollenteelt in de Kop van Noord-Holland. Den Haag, LEI, Rapport 1.00.01.

Algemene knelpunten voor omschakeling naar GI (in volgorde van belang) volgens enquête onder telers:

Financieel risico

Bemesting en bodemvruchtbaarheid

Gewasbescherming

Vruchtwisseling

Kennis GI

Durf

Motivatie

Knelpunten voor het eigen bedrijf:

Bodemgebonden ziekten en plagen

Bemesting en bodemvruchtbaarheid

Gewasgebonden ziekten en plagen

Onkruiden

Virussen

Overige

Kennisvragen:

Hoe input van middelen en meststoffen verminderen

Beheersbaarheid van risico

Vragen over gewasbescherming in GI

Bodem en bemesting

Bedrijfseconomische aspecten

Teeltplan

Arbeid

4. S.S. Nandram en K.F. Samson 'Succesvol ondernemen; eerder een kwestie van karakter dan van kennis' (Nijenrode), 2000

W. Wennekes 'De succesvolle ondernemer; ondernemers vertellen over succes en falen',
Nijenrode, 2002

Tweede is vervolg op eerste. Ondernemers komen zelf aan het woord. Vooral de 'grotere' ondernemers. In beide onderzoeken staat een soort checklist, die aan ondernemers is voorgelegd.

Persoonskenmerken volgens de checklist:

Creativiteit, inlevingsvermogen, Kritisch denkvermogen, Alertheid, Durf tonen, Overtuigingskracht, Doorzettingsvermogen, Zorgvuldigheid, Betrouwbaarheid, Doelmatigheid, Besluitvaardigheid, Pragmatisme, Harde werker, Zelfvertrouwen, Vastbeslotenheid, Daadkracht, Emotionele stabiliteit,

Kwaliteiten volgens checklist (kundes?)

Onderhandelingsvaardigheden, Communicatieve vaardigheden, Vermogen tot leidinggeven, Inzicht in externe omgeving, Inzicht en interesse voor human resources, Inzicht in marketingkwesities, Inzicht in financiële zaken, Strategische houding

5. Ham, A van den, T. de Haan en H. Prins, 1998. Melkveehouderij tussen te nat en te droog. Den Haag, LEI-DLO, Publicatie 3.169.

Als men een hoger slootpeil vergelijkt met GI (overeenkomsten: maatschappelijke wens, risico lopen, inkomensbedreigend) dan kunnen we hieruit leren dat boeren tegen een zelfde bedreiging een heel andere risicoperceptie hebben. Dat hangt af van hun bedrijfsstrategie, KSF's², bedrijfsomstandigheden en uitgangspositie. Productiegerichte boeren zien veel meer bezwaren dan integratiegerichte boeren. De eerste groep voorziet grotere negatieve gevolgen en komt met veel ingrijpender en duurder oplossingen.

Steekwoorden: vakmanschap, creativiteit, flexibiliteit, oog voor wensen samenleving, strategie, mineralenbenutting, omgaan met risico's, risicoperceptie, kwaliteit van ruwvoer, bedrijfsresultaat

6. Buurma, J.S., A.B. Smit, A.M.A. van der Linden en R. Luttkik. Zicht op Gezonde Teelt; een scenariostudie voor het gewasbeschermingsbeleid na 2000. Rapport 6.00.03. LEI, Den Haag, 2000.

Voor bedrijven die grote stappen moeten maken om aan milieubelastingsplafonds te voldoen is nodig:

Investering in apparatuur (driftbeperking, mech. Onkruidbestr.), systeemaanpassing, rassenkeuze, lagere N-bemesting, andere zaai- en oogsttijdstippen, verruiming van bouw of teeltplan.

7. Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. Van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. Van Roestel, Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt, Rapport 7.02.06, LEI, Den Haag, 2002.

Onderscheid in passieve, behoedzame en actieve ondernemers. Laatste groep voor ons het meest interessant omdat die eerder aan GI zal beginnen.

² Kritische succesfactoren

Profiel Actieve ondernemers: neemt deel aan studiegroep / projecten / keurmerken, nieuwste kennis inzichten, vaak jongere ondernemers, gerichte adviesvraag aan gespecialiseerde adviseur, sterker ketengericht, durf, toekomstgericht.

8. Workshop kennisontwikkeling (EC-LNV), 2000

Profiel van voorlopers: nieuwsgierig, grote informatiebehoefte, experimenteerdrang, integratie, contact zoekend, netwerken, lezen, vragen stellen, deelnemers kennisoverdrachtsprojecten, kunnen risico's inschatten, allergisch voor administratie, maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel.

9. Wijnands, F.G., W.K. van Leeuwen-Haagsma en F. van Koesveld, 2002. Op weg naar een goede biologische praktijk; ervaringen en resultaten uit het BIOM-project. In: F.G. Wijnands, J.J. Schröder, W. Sukkel en R. Booij (Eds.). Biologisch bedrijf onder de loep. 'Biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt in perspectief', Wageningen, PPO en PRI. Themaboek PPO 303, pp.17-42.

Belangrijk in de bedrijfsvoering:

- Vruchtwisseling (preventie van ziekten, plagen en onkruiden en logische opvolging N-leverende en N-vragende gewassen, bodemgezondheid),
- Bemesting (bodemvruchtbaarheid, voorkómen van ophoping P en K, voorkomen te grote beschikbaarheid N),
- Gewasbescherming (gericht op preventie en beheersing),
- Teelttechniek (omvat alle verzorgende maatregelen van uitgangsmateriaal tot afzet),
- natuurbeheer en
- strategisch bedrijfsbeheer

10. Van Balen, D., F. van Koesveld en F.G. Wijnands, 2002. Omschakeling, moeizaam traag en mondjesmaat. In: F.G. Wijnands, J.J. Schröder, W. Sukkel en R. Booij (Eds.). Biologisch bedrijf onder de loep. 'Biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt in perspectief', Wageningen, PPO en PRI. Themaboek PPO 303, pp. 42-54.

Bij omschakeling problemen met bedrijfsresultaat, vinden van personeel, nieuwe teelten, vruchtwisseling, managementtaken nemen toe, nieuwe contacten met toeleveringsbedrijven en afzetorganisaties, registratie, teeltrisico's hogere tolerantie qua onkruid, ondernemerschap (ontbreken van bedrijfsvisie)

11. Lauwere, C. de, K. Verhaar en H. Drost (eds.), 2002. Het mysterie van het ondernemerschap: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij. IMAG rapport 2002-02, Wageningen-UR, Stoas, Wageningen.

Strategische oriëntaties: behoudendheid, groei, maatschappelijke oriëntatie .

Persoonlijkheidskenmerken: marktgericht, standvastig, prestatiegericht / doelmatig, empathie, flexibiliteit, creativiteit, leiderschap, reflectie, gemakzucht, bevlogenheid, initiatief passiviteit
Biologische boeren zijn duidelijk meer maatschappelijke ondernemers

Maatschappelijke ondernemers zijn marktgerichter, meer reflectie, meer leiderschap en minder passief.

12. Groepen Schoorlemmer

Drie projecten zijn uitgevoerd op het gebied van kwaliteitszorg met respectievelijk 13 preitellers, 8 witloftrekkers en 10 pootaardappelteilers. De betreffende referenties zijn:

- Jukema, A. en H.B. Schoorlemmer, Zorg voor kwaliteit en voedselveiligheid. Voorbeeldhandboek ISO-9002 en HACCP voor preibedrijven. PAV publicatie nr 97, 96pp 1999 uitgever PPO Lelystad.
- Jukema, A. en H.B. Schoorlemmer, Combizorg witlof. PAV Publicatie Vol. No. 101 Pag. 119 pp, 2001 Uitgever: PPO Lelystad.
- Jukema, A. en H.B. Schoorlemmer, Kwaliteitszorg op pootaardappelbedrijven. PAV Publicatie Vol. No. 100, Pag. 88 pp, 2000 Uitgever: PPO Lelystad.

13. Smit, A.B., S.R.M. Janssens en J.S. Buurma, 2002. Invloed van teeltomstandigheden en risicobeleving op gewasbescherming van consumptieaardappelen. LEI rapport 6.02.02, Den Haag.

Een aantal trefwoorden: kennisintensivering, bedrijfshygiëne, bemesting, teeltkennis, adviesystemen, rassenkeuze, spuitschema, zelfonderzoek, strategisch denken, bedrijfsvergelijking, systeemkennis, 'Een duurzame ondernemer moet oog hebben voor MVO'

14. Ploeg, B. van der, 2000. Boeren, boerinnen en plattelandvernieuwing; Pioniersgebied Alblasserwaard-Vijfheerenlanden, LEI rapport 4.00.07, Den Haag

Verbrede oriëntatie = driehoek met als hoekpunten vermaatschappelijken, economiseren en ecologiseren. Er zijn aan boeren en boerinnen 6 kenmerken neergelegd, die van pas kunnen komen bij het boeren. In volgorde van belangrijkheid (naar de mening van boeren zelf): Vakmanschap, ondernemerschap, organisator, contactueel, administratief, technisch

15. Lauwere, C.C. de, A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins, L.W. Theuws. Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt: motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer. IMAG rapport 2003-02, Wageningen-UR, Wageningen.

Interview Jan Robben (Milieukeur aardbeienteler):

Je moet willen experimenteren en je moet een beetje milieubewust zijn.

Interview Michiel Bus (Promotor Biologische Landbouw NLTO / Provincie Groningen):

Veel omschakelaars zoeken uitdaging en zijn veelal pioniers. Ze hebben de gangbare teeltwijzen onder de knie en behalen goede resultaten. De uitdaging en de arbeidsvreugde lopen echter terug. Bij omschakeling valt er weer wat te leren en te experimenteren, zodat men zijn creatieve energie beter kwijt kan. Optimalisatie van het bedrijfssysteem vormt voor hen een intellectuele prikkel.

Potentiële omschakelaars zijn:

- boeren die uitdagingen zoeken;
- boeren met ideële motieven;
- boeren met negatieve ervaringen met bijvoorbeeld bestrijdingsmiddelen.

Biologische boeren zijn topondernemers; ze moeten problemen voorkómen, problemen oplossen vóór ze echte problemen worden. Dit vraagt om te kunnen systeemdenken. Alleen goede gangbare boeren (kunnen goed waarnemen en verbanden leggen, hebben sociale vaardigheden in verband met het verzamelen van kennis, het omgaan met externe arbeid en het regelen van de afzet en hebben bepaalde intellectuele vermogens) kunnen omschakelen. De afzetorganisatie vraagt veel van de kwaliteiten van de ondernemer.

Interview Jan Buurma (LEI):

Maatschappelijk gezien is er wel verschil tussen geïntegreerd en biologisch. Bij omschakeling naar biologische landbouw worden vertrouwde netwerken (voor toelevering, kennis en afzet) onbruikbaar en moeten nieuwe netwerken worden opgebouwd. Dat vergt een enorme sociale en culturele inspanning.

Daarnaast is het belangrijk of de ondernemer belangstelling heeft voor de natuur en natuurlijke processen. Risicobeleving van de ondernemer is eveneens een punt. Omschakeling naar biologisch vergt sterkere prikkels en meer durf dan omschakeling naar geïntegreerd, vanwege veranderingen in netwerk. Omschakelaars zijn sterke persoonlijkheden. Ze weten wat ze willen en laten zich niet van de wijs brengen door de sociale omgeving. Ook kunnen ze een nieuw netwerk opbouwen, o.a. afzetnetwerk, kennisnetwerk en studieclub. Bodemkwaliteit en onkruiddruk verander je niet in korte tijd. Volgens Jan horen daar bijpassende bedrijfsopvattingen c.q. teeltkundige visies bij. Je moet daar een stuk eigenzinnigheid c.q. bedrijfscultuur voor hebben. Meewaaien met wisselende wetenschappelijke of maatschappelijke modegrillen werkt dan contra-productief.

Interview Wim Zaalmlink (AMT / LEI):

Ondernemerskenmerken voor biologische landbouw: ideologische redenen, durf, motivatie, experimenteren, niet risicomijdend, dicht bij natuur, geen topfokker of iemand die streeft naar hoge kg-opbrengsten, kritisch, oplettend, hoge eisen durven stellen aan jezelf.

Ondernemer moet kritisch zijn, goede waarneming want er kan minder met hulpmiddelen worden gecorrigeerd. De ondernemer moet bereid zijn risico's te nemen, sneller proefjes doen. Je moet ertegen kunnen dat er extra op je wordt gelet vanuit de omgeving. De sociale bezwaren hangen samen met persoonskenmerken. Laat je je gedrag sterk door de omgeving bepalen of juist niet? In welke omgeving zit je? Vaak sterke persoonlijkheden. Wim vraagt zich af of de huidige kennisinfrastructuur wel voldoende is ingericht. Waarschijnlijk moeten biologische ondernemers opnieuw hun kennisnetwerk opbouwen.

Interview Jenneke Leferink (EC-LNV):

Of ondernemers omschakelen hangt vooral af van de ondernemer en niet van het bedrijf. Omschakelaars zijn bereid risico te nemen, idealistisch, echte plantentelers, vakmensen, die graag een uitdaging aangaan en niet graag receptmatig werken, ze moeten het vermogen hebben om op een gegeven moment het gewas 'over te kunnen geven' en ze moeten kritiek vanuit de omgeving kunnen verdragen.

De motieven worden vooral ingegeven door de ondernemer: milieuvriendelijkheid, plezier in het werk, uitdaging. Rentabiliteit is geen motief, maar een voorwaarde. Een 'drive' voor een betere

gezondheid, meer uitdaging als plantenteler en beperking van de milieubelasting is doorslaggevend.

16. Beuzekom, van, W., T. Egberts, C. de Geus, T. de Haan. B. Hartman en D. Sleurink, 1996. Het land luistert. Zestien inspirerende verhalen van boeren en tuinders die kiezen voor de biologische landbouw. Zutphen, Uitgeverij Roodbont.

Voorwaarden voor omschakelaars naar biologische landbouw om succesvol te zijn:

Economisch	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaar (gezond bedrijf) • Goede afzetmogelijkheden
Persoonlijkheidskenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Durf (bij onzekerheid) • Mee durven veranderen met afzetmarkt • Nieuwe uitdaging • Zelf afzet kunnen regelen
Teelttechnisch	<ul style="list-style-type: none"> • Bodemkwaliteit

Knelpunten en oplossingen van biologische telers:

Aspect	Knelpunten	Mogelijke oplossingen
Economisch	<ul style="list-style-type: none"> • Afzetonzekerheid, soms nauwelijks mogelijkheden voor afzet op ecologische markt tegen meerprijs, geen gestructureerde afzet 	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk van afnemers opbouwen / coöperatie oprichten
Teelttechnisch	<ul style="list-style-type: none"> • Onkruid • Bodemleven, jarenlang werken aan herstel bodem • Ziekten en plagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personeel / mechanische onkruidbestrijding / vruchtwisselingsschema moet structurele bijdrage leveren • Gewassen die overeenkomsten in werkzaamheden vertonen combineren • Ziekten en plagen afhankelijk van bodemkwaliteit
Meer risico's	<ul style="list-style-type: none"> • Beginnersfouten • Meer risico door niets snel in kunnen grijpen 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimenteren en van je fouten leren • Minder risico door ruimer bouwplan
Sociale omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Sceptisch bekeken worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Er tegen kunnen
Kennis en onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig kennis en onderzoek, vooral voor veredeling van rassen op basis van biologische teeltwijze 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerichter, specialistische onderzoek

17. Buck, de, A.J., 2001. The role of production risks in the conversion to more sustainable arable farming. Proefschrift Wageningen Universiteit.

De biologische boeren denken dat een hoger kennisniveau nodig is. De risico's zijn: beschikbaarheid van arbeid, het succes van mechanische onkruidbestrijding, bodemvruchtbaarheid en variatie in opbrengst. Daarbij komt dat biologische boeren hun bestaand netwerk van collega's, adviseurs etc. verliezen en een nieuw netwerk moeten opbouwen.

18. Eshuis, J. en J.S. Buurma, 1998. Biologische landbouw in de Wieringermeer. Den Haag, LEI, Mededeling 619.

Aanleiding: biologische akkerbouw stagneert in NH

Onderzoekvragen: Waarom? Wat is de visie van primaire sector op bio-landbouw?

Argumenten voor: Natuur en milieu, Natuurlijk ecoproces, Vermarkting / rentabiliteit (niet duidelijk)

Argumenten tegen: Risico inkomen: voor zo'n belangrijke stap wil men meer zekerheid,

Onkruidbestrijding: combinatie van opvatting van ondernemer en van bedrijfsomstandigheden (bouwplan, bodem en aanwezigheid onkruidzaden), Ziekten en plagen, geringe vraag naar bio-product, Arbeid

Persoonlijke overwegingen:

Boeren die sterker overtuigd zijn van het belang van een milieuvriendelijke landbouw achten de kans groter dat zij zullen omschakelen, maar inkomensrisico blijft een groot knelpunt.

Onkruidprobleem hangt samen met arbeidsproblematiek.

19. Buurma, J.S., 2002. Verslag van Workshop Akkerbouw op de Studiedag 'Kloof tussen kennisaanbod en kennisvraag' d.d. 17 april 2002 te Driebergen. Den Haag, LEI, intern verslag.

Ervaringen uit gangbare teelt (voor omschakeling naar geïntegreerde teelt):

De toekomstvisie van de ondernemer heeft invloed op zijn kennisbehoefte. Ondernemers die hun bedrijf op termijn willen afbouwen, hebben minder behoefte aan nieuwe kennis of inzichten. Ondernemers die nog 25 jaar in de running willen blijven, weten donders goed dat ze in vernieuwing moeten investeren. Kennisaanbieders moeten zich daarom richten op de (strategische) kennisbehoefte van zulke ondernemers.

Er moet een vorm van waardering of beloning zijn voor milieu-prestaties of voor andere maatschappelijke eisen rond productie-processen. Als afnemers of gebruikers zich daar via een meerprijs of andere toezeggingen voor willen inzetten, dan vinden ze boeren en tuinders aan hun zijde. Een voorwaarde voor systeem aanpassing is dus markt vraag.

20. Buck, de, A.J., S.R.M. Janssens, A. Krikke, H. Schoorlemmer en G.A.A. Wossink, 1996. Risico's en risicoperceptie bij duurzame productiemethoden op het akkerbouwbedrijf. Lelystad, PAGV Interne Mededeling 1297.

Risicoaspecten bij omschakeling naar een meer duurzame vorm van landbouw. Via zoeken en leren wordt kennis opgebouwd en de onzekerheid wordt omgezet in een calculeerbaar risico (leerproces). Drie onderwerpen worden genoemd: onkruidbestrijding, bestrijding van ziekten en plagen en mineralenmanagement. Bij mineralenmanagement is het vinden van een optimum

tussen risico van hoge meststofgift (mindere kwaliteit, grotere vatbaarheid en ongewenste emissies) en lage meststofgift (opbrengstreductie). Kennis van hulpmiddelen is nodig.

21. LNV, 2000, Visiedocument Voedsel en Groen, Het agro-foodcomplex in perspectief.

Den Haag

De boer of tuinder in 2010 is een zelfbewuste agrarische ondernemer. Hij of zij geeft leiding aan een onderneming die sterk is verankerd in een keten, én is zich tevens bewust van de betekenis van zijn onderneming voor de fysieke leefomgeving.

Elk bedrijf, van groot tot klein, is in dialoog met maatschappelijke actoren. Opvattingen worden voortdurend getoetst en bijgesteld en zijn ingebed in een goed ontwikkelde samenspraak tussen het bedrijf en zijn omgeving. De ondernemer kijkt er voortdurend naar waar zijn product blijft en wat er in de volgende schakels mee gedaan wordt. Voorts gaat hij voortdurend na waar zijn productiemiddelen vandaan komen en of de kwaliteit onberispelijk is. Tenslotte is hij in zijn management professioneel en huurt hij de noodzakelijke hoog specialistische kennis in van derden. In alle gevallen is hij of zij gericht op vernieuwing en continuïteit van de onderneming. Een kenmerk van de agrarische ondernemingen is dat het productieproces transparant is. De ondernemer laat afnemers en de maatschappij zien op welke wijze er is geproduceerd en neemt daarvoor ook de verantwoordelijkheid.

22. Ministerie van LNV, Directie Industrie en Handel en Expertisecentrum LNV, Ondernemen met meer waarde; Gesprekken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Van Eck & Oosterink, Dodewaard, 2002.

Er bestaan geen wettelijke regels voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wel is er een internationale set richtlijnen van de OESO. Ook zijn er checklists ontwikkeld door DHV Adviesgroep Duurzaam Ondernemen, Stoas en Syntens. De quick scan achterin deze publicatie bevat veel voorkomende elementen uit deze richtlijnen, test en checklists.

Bijlage 2: De samenstelling van de vragenlijst die is ontwikkeld om te onderzoeken hoe ondernemers uit diverse sectoren scoren op kritische succesfactoren voor duurzaam ondernemerschap

De samengestelde vragenlijst (Roelofs et al., 2003; in voorbereiding) bestaat uit een toelichting voor de enquêteurs (achtergrond en opbouw van de vragenlijst, aanwijzingen voor het gebruik en het invullen) en negen hoofdstukken:

0) Algemene vragen

In dit hoofdstuk worden vragen gesteld over:

- het aantal ondernemers en hun leeftijd, hun functie binnen het bedrijf, het aantal uren werkzaam in het bedrijf, de hoogst genoten opleiding en het aantal jaren ondernemerschap.
- De personele situatie van het bedrijf (vaste en losse fulltime en parttime medewerkers)
- De omvang van het bedrijf, de belangrijkste kenmerken en de afzetwijzen
- De situatie met betrekking tot de opvolger
- De mate van tevredenheid over het gezinsinkomen en of het bedrijfsinkomen voldoende is om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen
- Neveninkomsten

1) Bedrijfsmanagement / strategische planning:

In dit hoofdstuk gingen de vragen over:

- bedrijfsdoelstellingen
- het doorvoeren van veranderingen op het bedrijf
- het hebben van een stappenplan voor het doorvoeren van veranderingen
- het soort informatie dat gebruikt wordt om afzetkansen te vergroten en te verbeteren
- wie bij het vormen van beleid en strategie betrokken worden
- welke informatie gebruikt wordt om de interne bedrijfsvoering te verbeteren
- hoeveel tijd en naar de mening van de ondernemer besteed wordt aan strategievorming en lange termijn planning (voldoende, ruim voldoende e.d.)
- het registreren van bedrijfsprestaties
- de mate van maatschappelijke georiënteerd zijn
- de mate van groei georiënteerd zijn
- het gebruik van een kwaliteitssystem en/ of keurmerken
- de mate van (financiële) behoudendheid (een hoge score betekent weinig behoudend)
- de mate waarin de ondernemer zich zorgen maakt over de toekomst (een hoge score betekent weinig zorgen over de toekomst).

2) Bodemleven; ecosystemen; vruchtwisseling; bedrijfshygiëne

Deze vragen waren specifiek gemaakt voor de deelnemende sectoren. In het algemeen gingen de vragen over:

- het bodemleven en de bodemgezondheid
- de bodemkwaliteit
- het toepassen van biologische bestrijding
- het vruchtwisselingsschema/ bouwplan
- het rekening houden met waardplanten en natuurlijke vijanden

3) Relatie met personeel / arbeidsvoorwaarden

Bij deze KSF gingen de vragen over:

- acties om personeel aan te trekken of personeelsverloop tegen te gaan
- het belonen van het personeel voor acties om het resultaat te verbeteren
- het belonen van het personeel voor acties om de samenwerking met ketenpartners te verbeteren
- het belonen van het personeel voor eigen initiatieven en ideeën

4) Relatie met leveranciers & afnemers; ketengericht denken

In dit deel van de vragenlijst werden vragen gesteld over:

- het inkopen van plantmateriaal en compost en de voorwaarden waaronder dat gebeurt
- de mate waarin de ondernemer zich bewust is van tevredenheid onder afnemers
- de mate waarin de ondernemer zich bewust is van ontevredenheid onder afnemers (en wat daaraan gedaan wordt)
- de mate waarin samen met afnemers nagedacht wordt over de productkwaliteit.

5) Vakmanschap / goed waarnemen

Bij deze KSF gingen de vragen over:

- de mate waarin de ondernemer zichzelf beoordeelt ten opzichte van andere ondernemers op opbrengstniveau, productkwaliteit, inkomen en milieuprestatie (relatieve maat; beste 25%, bovengemiddeld etc.)
- de intensiteit (wijze waarop en frequentie) waarmee gewassen gecontroleerd worden op ziekten, plagen en onkruiden
- het registreren van teelactiviteiten en de reden waarom dat gedaan wordt

6) Zoek- en leergedrag / netwerken

Vragen over dit onderwerp gingen over:

- deelname aan open dagen (frequentie) en andere vakgerichte bijeenkomsten
- lidmaatschap van een studieclub
- tijd besteed aan het lezen van vakbladen
- het raadplegen van betaalde bedrijfsadviseurs en de frequentie waarmee deze adviseurs het bedrijf bezoeken
- het raadplegen van internet ter ondersteuning van de bedrijfsvoering
- het hebben van nevenactiviteiten buiten het bedrijf (bestuursfuncties of lidmaatschap van een telersvereniging)
- het belang dat de ondernemer hecht aan de mening van andere partijen en organisaties bij het doorvoeren van vernieuwingen op het bedrijf

7) Persoonlijkheidskenmerken

Vragen over deze KSF gingen over:

- het kunnen benoemen van sterke en zwakke punten in de eigen bedrijfsvoering
- het kunnen benoemen van sterke en zwakke punten in de eigen persoonlijkheid
- de risicohouding
- het nemen van initiatief
- de mate waarin de ondernemer beschikt over het persoonlijkheidskenmerk leiderschap
- de mate waarin de ondernemer beschikt over het persoonlijkheidskenmerk reflectie
- de mate waarin de ondernemer beschikt over het persoonlijkheidskenmerk creativiteit

- de mate waarin de ondernemer beschikt over het persoonlijkheidskenmerk standvastigheid
- de mate van marktgerichtheid van de ondernemer
- de mate van consumentgerichtheid van de ondernemer
- de mate waarin de ondernemer beschikt over het persoonlijkheidskenmerk passiviteit (een hoge score staat voor weinig passiviteit)

8) Afsluitende vragen

Deze gingen over:

- zaken die de ondernemer nog kwijt wil aan de interviewer
- hoe de ondernemer het interview ervaren had
- welke wensen en verwachtingen de ondernemer had voor het vervolg van het onderzoek
- de punten in het ondernemerschap die de ondernemer zegt te willen verbeteren.

Bijlage 3: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF ‘management’.

Tabel a geeft de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector weer voor de mate waarin de geïnterviewde ondernemers de bedrijfsdoelstellingen paraat hebben en goed kunnen verwoorden. De glastuinbouw scoort hierop het hoogst, samen met champignonenteelt, de geïntegreerde boom- en bollenteelt en de biologische akkerbouw en vollegrondsgroententeelt. De biologische fruitteelt scoort het laagst op deze variabele.

Tabel a: Zijn bedrijfsdoelstellingen paraat en worden ze helder verwoord?

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.8 ^c	1.0
Champignonenteelt	10	6.7 ^{ab}	2.6
Glastuinbouw	7	7.7 ^a	2.1
BIOM	32	6.1 ^{abc}	2.2
TmT-bb	11	6.4 ^{abc}	1.9
TmT-agv	23	5.3 ^{bc}	1.7
Totaal	91	6.0	2.1

Tabel b geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op het realiseren van doelgerichte veranderingen. Er zijn geen verschillen tussen de sectoren. Gemiddeld genomen wordt door alle geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren redelijk hoog gescoord.

Tabel b: Het realiseren van doelgerichte veranderingen

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.9	3.7
Champignonenteelt	10	9.0	2.1
Glastuinbouw	7	7.9	3.9
BIOM	31	8.7	2.6
TmT-bb	11	7.3	2.6
TmT-agv	23	7.8	2.5
Totaal	90	8.1	2.8

Tabel c geeft de mate aan waarin de geïnterviewde ondernemers een concreet stappenplan in hun hoofd hebben om de komende jaren de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren. De spreiding binnen de sectoren is redelijk hoog.

Tabel c: Is er sprake van een concreet stappenplan?

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.5	2.6
Champignonteelt	10	6.2	2.4
Glastuinbouw	7	7.1	2.3
BIOM	32	6.3	2.4
TmT-bb	11	6.5	2.0
TmT-agv	23	4.9	3.3
Totaal	91	5.8	2.7

Tabel d toont de gemiddelde score op de mate waarin de geïnterviewde ondernemers gestructureerd en actief informatie verzamelen en gebruiken om hun afzetkansen te vergroten en hun afzethandelingen te verbeteren. Het hoogst hierop scoren de geïnterviewde ondernemers uit de boom- en bollenteelt en de biologische akkerbouw en vollegrondsgroententeelt, het laagst de geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

Tabel d: Het verzamelen van informatie om de afzet te vergroten en afzethandelingen te verbeteren

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	5.3	bc	2.6
Champignonteelt	10	7.2	ab	1.9
Glastuinbouw	7	7.1	ab	2.3
BIOM	32	8.0	a	1.0
TmT-bb	11	8.2	a	2.1
TmT-agv	22	4.9	c	3.0
Totaal	90	6.9		2.5

Tabel e geeft de gemiddelde score op de mate waarin door de geïnterviewde ondernemers bedrijfsbeleid wordt ontwikkeld en gecommuniceerd in samenspraak met verschillende belanghebbenden. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren.

Tabel e: Wie wordt betrokken bij het beleid?

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	5.5	1.8
Champignonteelt	10	4.8	2.4
Glastuinbouw	7	5.6	2.5
BIOM	32	5.1	2.1
TmT-bb	11	4.8	2.1
TmT-agv	23	5.2	2.2
Totaal	91	5.1	2.1

Tabel f geeft de mate aan waarin bedrijven gestructureerd en actief informatie vergaren en gebruiken om hun interne bedrijfsvoering te verbeteren. Het hoogst hierop scoren de geïnterviewde ondernemers uit de champignonenteelt, het laagst de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt.

Tabel f: Het verzamelen van informatie om de interne bedrijfsvoering te verbeteren.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	2.8 ^c	0.7
Champignonenteelt	10	6.4 ^a	2.8
Glastuinbouw	7	5.0 ^{abc}	1.6
BIOM	32	5.4 ^{ab}	2.3
TmT-bb	11	4.8 ^{abc}	1.7
TmT-agv	23	4.4 ^{bc}	2.7
Totaal	91	4.9	2.4

Tabel g geeft de score weer op de tijd die door de geïnterviewde ondernemers wordt besteed aan strategievorming en lange termijnplanning (waarbij uitgegaan is van 'hoe meer, hoe beter'). Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren. Gemiddeld genomen scoren alle geïnterviewde ondernemers redelijk hoog op deze variabele.

Tabel g: Tijd besteed aan strategische planning

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.5	1.6
Champignonenteelt	10	7.6	1.5
Glastuinbouw	7	8.3	2.4
BIOM	32	6.8	2.9
TmT-bb	11	7.6	2.6
TmT-agv	23	7.1	1.4
Totaal	91	7.2	2.3

In tabel h staat de score op de mate waarin bedrijfsprestaties worden vastgelegd en vergeleken. De geïnterviewde ondernemers uit de glastuinbouw en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren hierop het hoogst, de geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt en biologische fruitteelt het laagst.

Tabel h: Het meten van prestaties

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.7 ^{bc}	0.7
Champignonenteelt	10	5.3 ^{ab}	1.4
Glastuinbouw	6	6.2 ^a	1.3
BIOM	32	4.4 ^c	1.3
TmT-bb	8	5.3 ^{abc}	1.4
TmT-agv	23	5.6 ^a	0.7
Totaal	87	5.1	1.3

Tabel i geeft weer hoe de geïnterviewde ondernemers gemiddeld scoren op de mate waarin ze inspelen op maatschappelijke trends en ontwikkelingen. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren hier hoog op, De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde boom- en bollenteelt, de glastuinbouw en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt laag.

Tabel i: Score op maatschappelijke oriëntatie

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	8.0 ^a	1.9
Champignonenteelt	9	5.1 ^{bc}	1.8
Glastuinbouw	7	4.6 ^c	2.5
BIOM	32	6.5 ^{ab}	2.4
TmT-bb	11	4.4 ^c	2.9
TmT-agv	23	4.7 ^c	2.0
Totaal	90	5.6	2.5

Tabel j geeft weer hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op groeiorientatie. Er zijn geen verschillen tussen de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren. In alle gevallen wordt redelijk laag gescoord op deze variabele.

Tabel j: Score op groeiorientatie

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	2.3	2.0
Champignonenteelt	10	4.2	3.3
Glastuinbouw	7	6.0	2.3
BIOM	32	3.6	3.1
TmT-bb	11	3.3	2.6
TmT-agv	23	3.8	2.1
Totaal	91	3.8	2.7

Tabel k geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op de mate waarin ze volgens bepaalde keurmerken telen of bezig zijn deze te verwerven. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische sectoren (biologische fruitteelt en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt) scoren het hoogst op deze variabele; bijna driekwart van de geïnterviewde ondernemers uit deze sectoren heeft een maximale score.

Tabel k: Telen volgens keurmerken

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	9.0 ^{ab}	1.9
Champignonenteelt	10	6.5 ^{bc}	2.1
Glastuinbouw	4	6.3 ^{abc}	2.9
BIOM	32	8.6 ^a	2.1
TmT-bb	6	6.0 ^c	4.5
TmT-agv	17	6.1 ^c	3.7
Totaal	77	7.5	3.0

Tabel l geeft de score aan van de geïnterviewde ondernemers voor de motieven die zij aanvoeren voor het hanteren van een keurmerk of kwaliteitssystem. Hoewel de verschillen niet significant zijn, is het interessant te zien dat de geïnterviewde ondernemers uit de biologische sectoren hierin juist lager scoren dan hun collega's uit de niet-biologische sectoren (met uitzondering van de champignonenteelt). Reden hiervoor kan zijn dat een principiële motivatie voor een keurmerk een score 5 opleverde, terwijl het verbeteren van de bedrijfsvoering als motivatie een score 10 opleverde. Bij biologische ondernemers zal de eerste motivatie waarschijnlijk vaker zijn gegeven.

Tabel l Score op motieven om volgens keurmerken te telen.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	7.1	3.6
Champignonenteelt	10	6.7	3.6
Glastuinbouw	5	9.6	0.9
BIOM	31	6.8	3.8
TmT-bb	4	8.8	1.9
TmT-agv	22	8.7	2.2
Totaal	80	7.6	3.2

Tabel m geeft de score van de geïnterviewde ondernemers op financiële behoudendheid. De geïnterviewde ondernemers uit de champignonenteelt scoren lager op financiële behoudendheid dan hun collega's uit de andere sectoren. Een lage score betekent een hogere mate van financiële behoudendheid.

Tabel m: Score op financiële behoudendheid (een lagere score betekent een hogere mate van financiële behoudendheid)

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	8.8 ^a	1.8
Champignonteelt	9	5.8 ^b	1.2
Glastuinbouw	7	8.0 ^a	1.6
BIOM	32	7.6 ^a	1.9
TmT-bb	11	8.5 ^a	1.8
TmT-agv	23	7.9 ^a	1.8
Totaal	90	7.8	1.9

Tabel n geeft de mate aan waarin de geïnterviewde ondernemers zich zorgen maken over de toekomst. Een hoge score betekent weinig zorgen over de toekomst. Er zijn geen verschillen tussen de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren.

Tabel n: De mate waarin de geïnterviewde ondernemers zich zorgen maken over de toekomst. Een hoge score betekent dat de geïnterviewde ondernemers zich weinig zorgen over de toekomst maken.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	5.8	2.0
Champignonteelt	8	4.5	2.3
Glastuinbouw	7	4.6	2.8
BIOM	32	5.4	1.8
TmT-bb	10	5.4	1.3
TmT-agv	23	5.7	1.9
Totaal	88	5.4	1.9

Bijlage 4: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF ‘personeel’.

Tabel a geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren scoren op de deelfactor personeelsvoorwaarden. De geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren verschillen niet in de manier waarop ze acties ondernemen om personeel aan te trekken en/ of te binden en de manier waarop ze dit doen om te voorkomen dat het personeelsverloop te groot wordt.

Tabel a: Score op personeelsvoorwaarden

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	5	3.2	2.7
Champignonenteelt	10	3.2	2.5
Glastuinbouw	7	3.7	4.8
BIOM	20	2.1	2.6
TmT-bb	10	3.6	3.6
TmT-agv	7	2.0	2.0
Totaal	59	2.8	3.0

Tabel b geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op de variabele ‘beloning van het personeel’. Hier zijn geen significante verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren te constateren.

Tabel b: Score op personeelsbeloning

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	3	1.3	1.2
Champignonenteelt	10	5.6	3.9
Glastuinbouw	7	4.3	4.4
BIOM	19	2.4	2.4
TmT-bb	10	4.0	3.7
TmT-agv	6	3.3	3.0
Totaal	55	3.6	3.3

In Tabel c wordt weergegeven hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op de vraag of acties van medewerkers om de samenwerking met afnemers, leveranciers en branchegenoten te verbeteren worden beloond. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren.

Tabel c: De mate waarin acties van het personeel om de samenwerking met afnemers, leveranciers en branchegenoten te vergroten worden beloofd door de geïnterviewde ondernemers.

SECTOR	N	gemiddelde	SD
Bio-fruit	1	0.0	0.0
Champignonenteelt	10	0.0	0.0
Glastuinbouw	7	1.7	3.7
BIOM	15	0.4	0.8
TmT-bb	10	0.6	1.9
TmT-agv	6	0.0	0.0
Totaal	49	0.5	1.7

Tabel d geeft weer hoe de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren scoren op het belonen van ideeën van het personeel. De geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren verschillen niet in de manier waarop ze eventuele gestructureerde systemen gebruiken om ideeën van het personeel te ontwikkelen en te belonen.

Tabel d: Het belonen van ideeën van het personeel

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	2	5.0	0.0
Champignonenteelt	10	2.0	2.6
Glastuinbouw	7	2.1	3.9
BIOM	17	0.6	1.7
TmT-bb	10	2.0	3.5
TmT-agv	6	0.8	2.0
Totaal	52	1.5	2.7

Bijlage 5: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF ‘zoek- en leergedrag’.

In tabel a worden de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector weergegeven op de variabele ‘open dag’. Deze variabele geeft aan hoe vaak een ondernemer gemiddeld per jaar deelneemt aan open dagen of excursies. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt bezoeken gemiddeld minder vaak een open dag of excursie dan de geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt, de gangbare champignonteelt en de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroente.

Tabel a: Deelname aan open dagen

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	6	9.3	a	1.0
Champignonteelt	9	8.0	a	.0
Glastuinbouw	7	7.6	ab	2.1
BIOM	32	6.0	b	2.7
TmT-bb	10	7.3	ab	2.7
TmT-agv	23	8.3	a	2.1
Totaal	87	7.3		2.5

In tabel b wordt weergegeven hoe de geïnterviewde ondernemers scoren op de mate waarin ze tijd besteden aan het lezen van vakbladen. De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt besteden gemiddeld meer uren per week aan het lezen van vakbladen dan hun collega's uit andere sectoren.

Tabel b: Tijd besteed aan het lezen van vakbladen

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	3.6	b	2.0
Champignonteelt	10	3.5	b	2.8
Glastuinbouw	7	4.0	b	2.9
BIOM	32	4.8	b	2.7
TmT-bb	11	3.7	b	1.8
TmT-agv	22	6.8	a	2.8
Totaal	90	4.8		2.8

In tabel c wordt weergegeven of de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren van elkaar verschillen in de mate waarin ze adviseurs raadplegen. Deze deelfactor zegt iets over de vraag of de ondernemer een bedrijfsadviseur heeft die wordt betaald voor zijn of haar advies, over de frequentie waarmee deze adviseurs het bedrijf bezoeken en over de vraag op welke onderdelen van de bedrijfsvoering advies wordt verstrekt. De geïnterviewde ondernemers uit de gangbare champignonteelt en de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren hier gemiddeld lager op dan hun geïnterviewde collega's uit de andere sectoren.

Tabel c: Het raadplegen van adviseurs

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.4 ^a	1.8
Champignonenteelt	10	2.4 ^b	3.1
Glastuinbouw	7	6.0 ^a	3.2
BIOM	32	3.5 ^b	3.0
TmT-bb	11	6.4 ^a	3.6
TmT-agv	23	5.9 ^a	1.6
Totaal	88	4.8	3.0

In Tabel d wordt het internetgebruik van de geïnterviewde ondernemers per sector weergegeven. Er zijn geen significante verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren te constateren in de hoeveelheid tijd die ze vorig jaar gemiddeld hebben besteed aan het verkrijgen van technische of economische informatie via internet ter ondersteuning van de bedrijfsvoering.

Tabel d: Internetgebruik

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.3	3.6
Champignonenteelt	10	4.0	3.4
Glastuinbouw	7	5.1	3.5
BIOM	32	4.1	3.3
TmT-bb	11	4.6	3.0
TmT-agv	23	5.7	3.2
Totaal	91	4.7	3.3

In tabel e zijn de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers weergegeven voor de mate waarin ze activiteiten buiten het bedrijf ontplooiën (bijvoorbeeld in een telersvereniging of in een bestuursfunctie). De geïnterviewde ondernemers uit de biologische en geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt en de gangbare champignonenteelt scoren hier significant hoger dan hun collega's uit de biologische fruitteelt en gangbare glastuinbouw.

Tabel e: Activiteiten buiten het bedrijf (telersvereniging of bestuursfunctie)

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.8 b	3.5
Champignonteelt	10	7.6 a	3.3
Glastuinbouw	7	3.6 b	3.8
BIOM	29	7.8 a	2.7
TmT-bb	10	6.1 ab	4.5
TmT-agv	23	7.3 a	3.8
Totaal	87	6.8	3.7

Tabel f geeft de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector weer op de mate waarin ze 'derden' (bijvoorbeeld familieleden, adviseurs, personeel) invloed laten uitoefenen op de bedrijfsvoering. Er bestaan hier geen significante verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren. Alle geïnterviewde ondernemers vinden de mening van een derde persoon, organisatie of informatiebron even belangrijk voor het invoeren van vernieuwingen op het bedrijf.

Tabel f: De mate waarin invloed uitgeoefend wordt op de bedrijfsvoering door derden (bijvoorbeeld familieleden, adviseurs, personeel)

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	9.0	2.1
Champignonteelt	10	7.6	3.4
Glastuinbouw	7	7.1	3.4
BIOM	32	7.1	3.1
TmT-bb	11	7.1	2.6
TmT-agv	23	5.2	3.8
Totaal	91	6.9	3.3

Bijlage 6: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF ‘persoonlijkheidskenmerken’.

Tabel a toont de mate waarin ondernemers sterke en zwakke punten van hun bedrijf voor ogen hebben en onder woorden kunnen brengen. De geïnterviewde ondernemers uit de gangbare glastuinbouw (met een unanieme hoogste score), biologische fruitteelt en geïntegreerde boom- en bollenteelt scoren hierop het hoogst; de geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt het laagst.

Tabel a: Het benoemen van sterke en zwakke punten van het eigen bedrijf

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	9.4 ab	1.8
Champignonteelt	10	7.0 bc	2.6
Glastuinbouw	7	10.0 a	0.0
BIOM	32	7.5 b	2.5
TmT-bb	11	8.2 ab	3.4
TmT-agv	23	5.4 c	3.0
Totaal	91	7.4	2.9

Tabel b toont de mate waarin de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren sterke en zwakke punten van hun eigen persoonlijkheid voor ogen hebben en onder woorden kunnen brengen, voor zover deze punten betrekking hebben op het leiden van het bedrijf. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren hierop het hoogst en de geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt het laagst.

Tabel b: het benoemen van sterke en zwakke punten in de eigen persoonlijkheid

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	8.1 a	3.7
Champignonteelt	10	6.0 abc	2.1
Glastuinbouw	7	5.0 bc	4.1
BIOM	31	7.4 ab	2.5
TmT-bb	11	6.4 abc	3.2
TmT-agv	23	5.0 c	3.0
Totaal	90	6.4	3.1

Tabel c geeft de risicohouding van de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren weer. Een hoge score op deze variabele betekent dat men bereid is meer risico te nemen. De geïnterviewde ondernemers uit de glastuinbouw scoren het laagst op deze variabele. Deze score is voor alle geïnterviewde glastuinders unaniem (namelijk 4, wat betekent dat de risicohouding ‘enigszins’ laag is (zie ook Roelofs et al., 2003).

Tabel c: Risicohouding van de geïnterviewde ondernemers.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	5.5 ^a	1.4
Champignonteelt	10	5.2 ^a	1.4
Glastuinbouw	7	4.0 ^b	0.0
BIOM	32	5.6 ^a	1.2
TmT-bb	11	5.5 ^a	0.9
TmT-agv	23	5.9 ^a	0.9
Totaal	91	5.5	1.2

Tabel d toont de score van de geïnterviewde ondernemers op het tonen van initiatief. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren.

Tabel d: Het tonen van initiatief

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	3.3	2.1
Champignonteelt	9	2.7	2.8
Glastuinbouw	7	3.1	2.3
BIOM	32	3.0	2.8
TmT-bb	11	2.9	2.1
TmT-agv	23	3.2	2.3
Totaal	90	3.0	2.5

Tabel e laat de score van de geïnterviewde ondernemers zien op het persoonlijkheidskenmerk 'leiderschap'. De geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren scoren gemiddeld genomen min of meer gelijk op deze variabele.

Tabel e: Leiderschap

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.5	2.3
Champignonteelt	9	4.4	2.8
Glastuinbouw	7	5.7	2.1
BIOM	31	5.3	2.6
TmT-bb	11	3.8	2.8
TmT-agv	23	4.3	2.2
Totaal	89	4.7	2.5

Tabel f laat de gemiddelde score van de geïnterviewde ondernemers zien op het persoonlijkheidskenmerk 'zelfreflectie'. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren gevonden.

Tabel f: Reflectie

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	7.8	2.7
Champignonenteelt	10	4.4	2.6
Glastuinbouw	7	4.9	2.8
BIOM	32	5.2	3.5
TmT-bb	11	4.4	3.8
TmT-agv	23	6.0	3.4
Totaal	91	5.4	3.4

Tabel g toont de gemiddelde score van de geïnterviewde ondernemers op de eigenschap 'creativiteit'. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt zijn creatiever dan hun collega's uit de andere sectoren.

Tabel g: Creativiteit

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	7.8 ^a	2.7
Champignonenteelt	9	3.3 ^b	3.7
Glastuinbouw	7	2.9 ^b	2.0
BIOM	31	5.1 ^b	3.4
TmT-bb	11	4.7 ^b	3.1
TmT-agv	23	4.3 ^b	2.9
Totaal	89	4.7	3.3

Tabel h geeft de mate van standvastigheid van de geïnterviewde ondernemers weer. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren.

Tabel h: Standvastigheid

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	5.2	1.5
Champignonenteelt	10	2.6	2.1
Glastuinbouw	7	2.6	1.5
BIOM	32	4.1	3.4
TmT-bb	11	3.5	2.8
TmT-agv	23	4.9	3.2
Totaal	91	4.0	3.0

Tabel i geeft de score van de geïnterviewde ondernemers op marktgerichtheid. Er is een grote spreiding in de mate waarin de geïnterviewde ondernemers hierop scoren, waardoor er geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren worden gevonden.

Tabel i: Marktgerichtheid

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.0	3.7
Champignonteelt	8	6.8	3.2
Glastuinbouw	7	6.3	2.9
BIOM	32	3.1	3.5
TmT-bb	11	3.6	3.1
TmT-agv	23	4.0	3.3
Totaal	89	4.0	3.5

Tabel j geeft de mate van consumentgerichtheid van de geïnterviewde ondernemers weer. Ook hier zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren gevonden.

Tabel j: Consumentgerichtheid

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.8	3.7
Champignonteelt	9	4.2	1.2
Glastuinbouw	7	4.6	2.2
BIOM	32	4.9	2.0
TmT-bb	11	3.8	2.1
TmT-agv	23	4.7	2.8
Totaal	90	4.8	2.4

Tabel k geeft de score van de geïnterviewde ondernemers op de eigenschap 'passiviteit' weer. Een hogere score betekent dat de ondernemer minder passief is. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren.

Tabel k: Passiviteit

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.0	2.4
Champignonteelt	9	4.0	1.7
Glastuinbouw	7	4.9	2.5
BIOM	31	5.6	1.9
TmT-bb	11	5.8	2.3
TmT-agv	23	5.8	2.0
Totaal	89	5.5	2.1

Bijlage 7: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF ‘ecosysteem’.

De vragen voor dit onderdeel zijn sectorspecifiek ingevuld. Er zijn wel vragen die bij meerdere sectoren terugkwamen. Drie vragen zijn door de geïnterviewde ondernemers uit alle sectoren beantwoord, met uitzondering van de champignonsector. Deze worden eerst besproken.

Tabel a geeft de mate aan waarin de geïnterviewde ondernemers rekening houden met het bodemleven of de bodemgezondheid. Het hoogst hierop scoren de geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt en uit de biologische fruitteelt. Op één ondernemer na hebben alle geïnterviewde glastuinders 0 punten gescoord op deze vraag. Het analyseschema geeft aan dat deze vraag bedoeld was voor biologische glastuinders, aangezien deze met grond werken en niet met substraat. De bedoelde categorie was echter niet in de groep respondenten vertegenwoordigd

Tabel a: Bodemleven en bodemgezondheid

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	7	7.7 ^{ab}	3.9
Glastuinbouw	6	0.8 ^c	2.0
BIOM	32	7.8 ^a	3.3
TmT-bb	11	6.6 ^{ab}	3.4
TmT-agv	23	5.7 ^b	2.2
Totaal	79	6.5	3.5

Tabel b geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren scoren op de mate waarin ze inzicht hebben in de verschillende aspecten van de bodemkwaliteit op het bedrijf. Heeft de ondernemer een duidelijk beleid om de diverse aspecten die met bodemkwaliteit te maken hebben op peil te brengen dan wel te houden? De gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren verschillen allemaal van elkaar. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren gemiddeld het hoogst op de variabele ‘bodemkwaliteit’ en de geïnterviewde ondernemers uit de gangbare glastuinbouw het laagst.

Tabel b: Bodemkwaliteit

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	5.5 ^c	0.7
Glastuinbouw	6	3.0 ^d	1.6
BIOM	32	9.0 ^a	1.2
TmT-bb	11	7.9 ^b	1.2
TmT-agv	23	7.1 ^b	1.5
Totaal	80	7.5	2.1

In tabel c staat de gemiddelde score van de geïnterviewde ondernemers op het gebruik van natuurlijke vijanden en waardplanten en dergelijke centraal. Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren; de spreiding in antwoorden is ook erg hoog omdat op deze variabele alleen 0 of 10 punten gescoord kon worden (zie Roelofs et al., 2003). Veel van de geïnterviewde ondernemers maken gebruik van natuurlijke vijanden en waardplanten.

Tabel c: Gebruik van natuurlijke vijanden en waardplanten

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	10.0	0.0
Glastuinbouw	5	8.0	4.4
BIOM	32	8.4	3.7
TmT-bb	11	10.0	0.0
TmT-agv	23	8.7	3.4
Totaal	79	8.9	3.2

De vraag of biologische bestrijding wordt gebruikt is alleen gesteld aan de ondernemers uit de gangbare glastuinbouw en de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroententeelt (tabel d). Er zijn geen verschillen tussen de geïnterviewde ondernemers uit deze sectoren.

Tabel d: Het toepassen van biologische bestrijding

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Glastuinbouw	5	8.0	4.4
BIOM	32	5.6	5.0
TmT-agv	23	4.3	5.1
Totaal	60	5.3	5.0

De laatste vraag die aan ondernemers uit meerdere sectoren is gesteld betreft het oordeel van de ondernemer over de intensiteit van het bouwplan. Deze vraag is gesteld in de gangbare glastuinbouw, de geïntegreerde boom- en bollenteelt en de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroententeelt. De gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers zijn te vinden in tabel e. Deze verschillen niet van elkaar. Een ondernemers scoort hoger op deze vraag naarmate zijn bouwplan extensiever is.

Tabel e: Gemiddelde score van de geïnterviewde ondernemers op de wijze waarop ze hun eigen teelt-/bouwplan of vruchtwisselingschema beoordelen.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Glastuinbouw	6	6.7	2.1
BIOM	32	7.2	2.6
Boom- en bollenteelt	11	5.6	2.3
TmT-agv	23	5.9	2.7
Totaal	72	6.5	2.6

Bijlage 8: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF 'ketengerichtheid'.

In deze bijlage wordt weergegeven hoe de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren gemiddeld scoren op de verschillende aspecten van ketengericht denken.

De geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren verschillen in de manier waarop zij bepalen bij wie en onder welke voorwaarden plantmateriaal of compost wordt gekocht. Ze behalen een hogere score als ze zich kritischer opstellen bij de keuze van hun leveranciers. De geïnterviewde ondernemers uit de gangbare champignonteelt en glastuinbouw scoren erg hoog op deze deelfactor, en zijn dus erg kritisch bij de keuze van een leverancier (tabel a).

Tabel a: De mate waarin de geïnterviewde ondernemers zich kritisch opstellen bij de keuze van een leverancier van en het opstellen van voorwaarden voor de aanschaf van plantmateriaal en compost.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	7.5	a
Champignonteelt	10	9.8	a
Glastuinbouw	7	9.3	a
BIOM	31	6.5	b
TmT-bb	11	7.8	ab
TmT-agv	22	6.6	b
Totaal	89	7.4	2.7

De gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers op de mate waarin zij op de hoogte zijn van afnemerstevredenheid verschillen niet tussen de deelnemende sectoren. De gemiddelde scores zijn in het algemeen vrij hoog (tabel b).

Tabel b: Mate waarin de geïnterviewde ondernemers op de hoogte zijn van afnemerstevredenheid

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	10.0	0.0
Champignonteelt	10	10.0	0.0
Glastuinbouw	7	10.0	0.0
BIOM	32	9.4	2.5
TmT-bb	11	8.2	4.0
TmT-agv	23	9.1	2.9
Totaal	91	9.3	2.5

De geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren verschillen wel significant in de mate waarin zij op de hoogte zijn van afnemersontevredenheid en de manier waarop ze daarmee omgaan. De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt

en de biologische fruitteelt scoren laag op deze variabele (tabel c). Dit betekent dat ze zich niet zo druk maken over afnemersontevredenheid.

Tabel c: De mate waarin de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren op de hoogte zijn van afnemersontevredenheid en hier maatregelen tegen nemen.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.9	cde
Champignonenteelt	10	10.0	a
Glastuinbouw	2	10.0	abc
BIOM	30	6.8	bc
TmT-bb	10	7.5	c
TmT-agv	20	5.7	d
Totaal	80	7.1	

In tabel d wordt weergegeven hoe de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren scoren op de deelfactor 'kwaliteitszorgsysteem'. Gemiddeld genomen scoren de geïnterviewde ondernemers uit de deelnemende sectoren vrij laag op deze variabele, wat betekent dat zij weinig aandacht besteden aan kwaliteitszorgsystemen voor hun producten.

Tabel d: Score op aandacht hebben voor een kwaliteitszorgsysteem voor de eigen producten

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.5	1.8
Champignonenteelt	10	5.0	1.1
Glastuinbouw	7	4.9	1.1
BIOM	32	5.1	1.6
TmT-bb	11	4.5	2.4
TmT-agv	23	4.3	1.7
Totaal	91	4.8	1.7

Bijlage 9: Gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers per sector met de daarbij behorende standaarddeviatie voor de deelfactoren van de KSF ‘vakmanschap’.

In deze bijlage worden de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers op de verschillende aspecten van vakmanschap weergegeven per sector.

Er bestaan geen verschillen in bedrijfsprestatie tussen de geïnterviewde ondernemers uit de verschillende sectoren (tabel a). Gemiddeld genomen scoren de geïnterviewde ondernemers uit alle deelnemende sectoren vrij hoog op deze variabele, wat betekent dat zij zichzelf wat betreft bedrijfsprestatie rekenen tot de beste 25% van hun sector.

Tabel a: Bedrijfsprestatie

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	7	7.1	1.8
Champignonenteelt	6	7.1	2.2
Glastuinbouw	6	8.1	1.9
BIOM	23	6.9	1.0
TmT-bb	11	7.0	1.2
TmT-agv	22	7.7	1.1
Totaal	75	7.3	1.4

Tabel b geeft aan hoe de geïnterviewde ondernemers uit diverse sectoren scoren op de variabele gewascontrole ofwel de manier waarop gewassen op ziekten, plagen en onkruiden worden gecontroleerd en de frequentie waarin dat per seizoen gebeurt. De geïnterviewde ondernemers uit de biologische fruitteelt en de geïntegreerde boom- en bollenteelt en akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt scoren significant hoger op deze variabele dan hun collega's uit de andere sectoren.

Tabel b: Controle op ziekten, plagen en onkruiden

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	9.6	a	0.5
Champignonenteelt	9	3.7	c	1.6
Glastuinbouw	7	5.3	b	2.9
BIOM	29	6.5	b	2.1
TmT-bb	11	8.6	a	2.3
TmT-agv	23	8.4	a	2.3
Totaal	87	7.2		2.7

In tabel c wordt weergegeven hoe de geïnterviewde ondernemers uit verschillende sectoren scoren op de variabele ‘registratie’ ofwel de manier waarop teeltactiviteiten worden geregistreerd. De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde en biologische akkerbouw en

vollegrondsgroenteteelt en de gangbare champignonteelt en glastuinbouw scoren erg hoog op deze variabele.

Tabel c: Registratie van teeltactiviteiten

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	6.8	c	1.5
Champignonteelt	10	9.4	a	1.0
Glastuinbouw	7	9.1	a	1.1
BIOM	29	9.0	a	1.1
TmT-bb	11	8.5	b	1.3
TmT-agv	23	9.5	a	0.9
Totaal	88	8.9		1.3

In Tabel d worden de gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers weergegeven voor de motieven die zij aanvoeren om teeltactiviteiten te registreren. Een hogere score betekent dat de motieven die ze aanvoeren meer gegrond zijn (teeltactiviteiten registreren om 'te onthouden wat is gedaan' is bijvoorbeeld een minder 'goed' motief dan teeltactiviteiten registreren voor SKAL doelstellingen; zie ook Roelofs et al., 2003). De gemiddelde scores van de geïnterviewde ondernemers verschillen niet tussen de deelnemende sectoren.

Tabel d: Motieven om teeltactiviteiten te registreren

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	7	10.0	0.0
Champignonteelt	10	8.3	2.4
Glastuinbouw	7	7.6	3.2
BIOM	29	7.3	2.9
TmT-bb	9	7.8	2.5
TmT-agv	23	7.3	2.8
Totaal	85	7.7	2.7

Bijlage 10: Algemene gegevens van de geïnterviewde ondernemers.

Aan alle ondernemers zijn enkele algemene vragen gesteld met betrekking tot leeftijd, aantal personeelsleden, het aantal uren dat een personeelslid werkt, de bedrijfsomvang, de tevredenheid over het inkomen en dergelijke.

Op een bedrijf zijn soms meerdere ondernemers aanwezig. De gemiddelde leeftijd van de ondernemers die werkzaam zijn op de bedrijven waarop interviews werden afgenomen, wordt weergegeven in tabel a. Er was geen verschil in gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde ondernemers uit de deelnemende sectoren.

Tabel a: Gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde ondernemers en van de op hun bedrijven werkzame mede-ondernemers in jaren

Leeftijd	N	Gemiddelde	SD
Ondernemer 1	91	42	7.7
Ondernemer 2	54	41	7.9
Ondernemer 3	8	35	12.0
Ondernemer 4	1	24	0.0

In tabel b worden de diverse functies weergegeven van de geïnterviewde ondernemers. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de deelnemende sectoren. Een groot aantal van de geïnterviewde ondernemers is maat of vennoot.

Tabel b: Functie van de geïnterviewde ondernemers op het bedrijf.

Functie	%
Directeur	12
Bedrijfsleider/ manager	12
Eigenaar	4
Maat/ vennoot	29
Overig	14
Missend	29
Totaal	100

Het gemiddeld aantal uren dat op de deelnemende bedrijven uit diverse sectoren gewerkt wordt door de geïnterviewde ondernemer en zijn mede-ondernemers is alleen significant verschillend tussen de sectoren voor ondernemer 1 (hij zal doorgaans ook de geïnterviewde ondernemer zijn). De geïnterviewde ondernemer (of ondernemer 1) uit de glastuinbouw, champignonteelt en boom- en bollenteelt besteedt gemiddeld meer uren per week op het bedrijf dan zijn collega's uit de andere sectoren. Dit wordt weergegeven in tabel c.

Tabel c: Het gemiddeld aantal uren dat ondernemer 1 (doorgaans ook de geïnterviewde ondernemer) per week werkzaam is op het bedrijf.

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	47.3	b	26.9
Champignonteelt	10	55.5	a	8.3
Glastuinbouw	7	63.6	a	11.1
BIOM	31	48.8	b	16.0
TmT-bb	11	55.5	a	7.2
TmT-agv	22	45.7	b	11.1
Totaal	89	50.6		14.9

In Tabel d wordt over alle deelnemende sectoren heen weergegeven hoeveel uren de geïnterviewde ondernemer en zijn mede-ondernemers gemiddeld per week werkzaam zijn op het bedrijf.

Tabel d: Het gemiddeld aantal uren dat de geïnterviewde ondernemer en zijn mede-ondernemers werkzaam zijn op het bedrijf.

	N	Gemiddelde	SD
Ondernemer 1	89	50.6	14.9
Ondernemer 2	54	30.7	17.6
Ondernemer 3	8	52.6	5.0
Ondernemer 4	1	55.0	0.0

De geïnterviewde ondernemers van de verschillende sectoren verschillen in opleiding (tabel e). De mede-ondernemers van verschillende sectoren verschillen niet in opleiding. Een groot percentage van de geïnterviewde gangbare champignontelers heeft een LAS-opleiding voltooid. Van de geïnterviewde ondernemers uit de andere deelnemende sectoren heeft het grootste percentage een MAS opleiding voltooid.

Tabel e: Hoogst genoten opleiding van ondernemer 1 per deelnemende sector in %

	Bio-fruit	Champignon teelt	Glastuin bouw	BIOM	TmT-bb	TmT-agv	Totaal
Geen	0	0	0	3	0	0	1
MAVO	0	20	0	3	9	0	4
HAVO	0	0	0	0	9	4	2
LAS/LAO	0	40	14	0	0	13	9
MAS/MAO	75	20	57	50	46	52	50
HAS/ HAO	13	0	29	22	18	17	18
MBO-niet agrarisch	0	20	0	3	0	4	4
HBO-Niet agrarisch	13	0	0	3	0	9	4
WU	0	0	0	13	0	0	4
Andere universiteit	0	0	0	3	18	0	3
Totaal	100	100	100	100	100	100	100

In tabel f wordt het opleidingsniveau per geïnterviewde ondernemer en zijn mede-ondernemers over alle deelnemende sectoren heen weergegeven in percentages. Verreweg de meeste ondernemers hebben een MAS opleiding of een HAS opleiding voltooid.

Tabel f: Verdeling van de geïnterviewde ondernemers en hun mede-ondernemers over opleidingsniveau in %

	Ondernemer 1 (N=91)	Ondernemer 2 (N=54)	Ondernemer 3 (N=8)	Ondernemer 4 (N=2)
Geen	1	0	0	0
Basisschool	0	0	0	0
MAVO	4	7	0	0
HAVO	3	15	0	0
VWO/Gymnasium	0	0	13	0
LAS/ LAO	9	2	0	0
MAS/ MAO	50	22	25	50
HAS/ HAO	18	11	50	50
LBO-niet agrarisch	0	9	0	0
MBO-niet agrarisch	4	15	0	0
HBO-niet agrarisch	4	13	0	0
WUR	4	4	0	0
Andere universiteit	3	2	12	0
Weet niet	0	0	0	0
Totaal	100	100	100	100

Aan de ondernemers is gevraagd of ze de afgelopen 5 jaar een bijscholing of cursus hebben gevolgd ten behoeve van het bedrijf. In tabel g wordt zowel voor de geïnterviewde ondernemers (doorgaans ondernemer 1) als hun mede-ondernemers weergegeven of hij een cursus of bijscholing heeft gevolgd (in procenten). Meer dan de helft van de geïnterviewde ondernemers heeft de laatste 5 jaar een cursus of bijscholing gevolgd.

Tabel g: Bijscholing van de geïnterviewde ondernemers en hun mede-ondernemers in %

	Ondernemer 1 (N=91)	Ondernemer 2 (N=50)	Ondernemer 3 (N=8)	Ondernemer 4 (N=1)
Bijscholing				
Ja	64	50	88	0

In tabel h wordt over alle deelnemende sectoren heen weer gegeven hoe lang de geïnterviewde ondernemers en hun mede-ondernemers al 'ondernemer' of bedrijfsleider zijn. Er zijn geen significante verschillen tussen de deelnemende sectoren te constateren.

Tabel h: Gemiddeld aantal jaren dat de geïnterviewde ondernemers en hun mede-ondernemers al 'ondernemer' of bedrijfsleider zijn.

	N	Gemiddelde	SD
Ondernemer 1	91	16.8	8.4
Ondernemer 2	51	12.2	8.1
Ondernemer 3	8	9.9	10.8
Ondernemer 4	1	4.0	0.0

Tabel i geeft per sector weer hoeveel vaste fulltime medewerkers de geïnterviewde ondernemers gemiddeld in dienst hebben. De geïnterviewde ondernemers uit de gangbare glastuinbouw verschillen met gemiddeld 9,1 vaste fulltime medewerkers significant van de geïnterviewde ondernemers uit de andere deelnemende sectoren; zij hebben vaak relatief weinig vaste fulltime medewerkers.

Tabel i: Gemiddeld aantal vaste fulltime medewerkers van de geïnterviewde ondernemers per sector

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	0.6	b	1.0
Championnteelt	10	1.9	b	3.1
Glastuinbouw	7	9.1	a	11.6
BIOM	32	0.6	b	1.0
TmT-bb	11	2.0	b	1.3
TmT-agv	23	0.1	b	0.3
Totaal	91	1.4		4.0

Tabel j geeft per sector weer hoeveel vaste parttime medewerkers de geïnterviewde ondernemers gemiddeld in dienst hebben. De geïnterviewde ondernemers uit de champignonenteelt hebben gemiddeld een groter aantal vaste parttime medewerkers in dienst dan hun collega's uit de andere deelnemende sectoren, die relatief weinig vaste parttime medewerkers in dienst hebben. De geïnterviewde glastuinders nemen een tussenpositie in wat betreft het aantal vaste parttime medewerkers.

Tabel j: Gemiddeld aantal vaste parttime medewerkers van de geïnterviewde ondernemers per sector .

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	0.4	bc	0.7
Champignonenteelt	10	7.7	a	9.2
Glastuinbouw	7	3.1	c	2.3
BIOM	32	0.4	b	0.8
TmT-bb	11	1.3	bc	1.1
TmT-agv	23	0.2	b	0.5
Totaal	91	1.5		3.8

Het gemiddeld aantal uren dat wekelijks door de vaste fulltime en parttime medewerkers van de geïnterviewde ondernemers wordt gewerkt op het bedrijf verschilt niet tussen de deelnemende sectoren (tabel k en tabel l).

Tabel k: Het gemiddeld aantal uren dat wekelijks door vaste fulltime medewerkers wordt gewerkt op de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren.

Sector	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	3	38.7	1.2
Champignonenteelt	5	36.0	3.7
Glastuinbouw	7	37.7	5.1
BIOM	11	39.1	1.7
TmT-bb	10	38.3	1.0
TmT-agv	2	36.5	2.1
Totaal	38	38.1	2.8

Tabel l: Het gemiddeld aantal uren dat wekelijks door vaste parttime medewerkers wordt gewerkt op de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	2	20.0	0.0
Champignonteelt	8	22.8	6.3
Glastuinbouw	5	30.0	9.4
BIOM	9	20.0	7.7
TmT-bb	8	21.9	9.9
TmT-agv	3	20.0	10.0
Totaal	35	22.5	8.3

Het gemiddeld aantal uren dat jaarlijks door losse medewerkers op de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers wordt gewerkt, verschilt wel tussen de deelnemende sectoren (tabel m). Vooral de geïnterviewde ondernemers uit de glastuinbouw zetten veel losse medewerkers in die een groot aantal uren op het bedrijf werken. Dit wordt echter vooral veroorzaakt door een zeer grote ondernemer binnen de groep geïnterviewde glastuinders; deze ondernemer werkt met zeer veel los personeel.

Tabel m: Het gemiddeld aantal uren dat jaarlijks door losse medewerkers wordt gewerkt op de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren.

SECTOR	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	6	3161 ^b	3631
Champignonteelt	6	7983 ^b	6574
Glastuinbouw	4	100134 ^a	199910
BIOM	24	3787 ^b	9064
TmT-bb	10	2254 ^b	2830
TmT-agv	14	2250 ^b	3641
Totaal	64	9568	49995

Tabel n geeft de gemiddelde omvang van de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers per sector weer in hectares. De verschillen in bedrijfsgrootte tussen de deelnemende sectoren zijn significant maar dit heeft vooral te maken met de aard en intensiteit van de productie in de diverse sectoren. Om daadwerkelijk een vergelijking te kunnen maken tussen bedrijfsgroottes in diverse sectoren kan de bedrijfsomvang het beste weergegeven worden in nge's omdat in die eenheid de verschillen in intensiteit worden verdisconteerd. Voor dit onderzoek gaat een dergelijke omrekening echter te ver.

Tabel n: Gemiddelde omvang van de bedrijven van de geïnterviewde ondernemers per sector in hectares.

SECTOR	N	Gemiddelde		SD
Bio-fruit	8	16.4	b	8.4
Champignonteelt	10	0.3	bc	0.4
Glastuinbouw	7	4.6	b	5.9
BIOM	32	61.8	a	46.0
TmT-bb	11	31.2	bd	28.6
TmT-agv	23	47.4	ad	32.4
Totaal	91	39.3		40.0

Aan de geïnterviewde ondernemers is gevraagd of het bedrijf een opvolger heeft. Er zijn op deze variabele geen significante verschillen tussen de deelnemende sectoren gevonden. Voor een groot aantal geïnterviewde ondernemers is het vraagstuk bedrijfsopvolging nog niet aan de orde (tabel o).

Tabel o: Hebben de geïnterviewde ondernemers een opvolger? (in %)

	%
Ja, zeker	7
Ja, waarschijnlijk	6
Nee, waarschijnlijk niet	9
Nee, zeker niet	10
Nog niet aan de orde	69
Totaal	100.0

De geïnterviewde ondernemers uit de diverse sectoren verschillen niet in de mate van tevredenheid over hun gezinsinkomen (tabel p). Evenmin verschillen zij in de mate waarin ze kunnen inschatten dat het bedrijfsinkomen voldoende is om de bedrijfscontinuïteit te garanderen (tabel q). Opvallend is de enorme spreiding in de antwoorden bij beide vragen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze variabelen twee elementen verenigen: het objectieve gezinsinkomen en bedrijfsinkomen en het subjectieve oordeel van de ondernemer hierover.

Tabel p: De mate van tevredenheid van de geïnterviewde ondernemers met betrekking tot het gezinsinkomen.

Sector	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	6.0	4.0
Champignonteelt	10	3.8	4.2
Glastuinbouw	7	6.3	3.7
BIOM	30	4.5	4.1
TmT-bb	11	5.8	4.3
TmT-agv	23	5.4	4.0
Totaal	89	5.1	4.0

Tabel q: De mate waarin de inkomsten uit het bedrijf door de geïnterviewde ondernemers als voldoende worden ingeschat om de continuïteit van het bedrijf te garanderen

Sector	N	Gemiddelde	SD
Bio-fruit	8	4.8	4.1
Champignonteelt	9	4.2	3.7
Glastuinbouw	6	8.7	1.0
BIOM	30	5.1	4.0
TmT-bb	11	5.1	4.0
TmT-agv	23	6.1	4.0
Totaal	87	5.5	3.9

In tabel r is per sector weergegeven of de geïnterviewde ondernemers neveninkomsten hebben. De geïnterviewde ondernemers uit de geïntegreerde en biologische akkerbouw en vollegrondsgroente hebben vaker neveninkomsten dan hun collega's uit andere sectoren. Het 'aandeel' neveninkomsten is weergegeven als percentage van het gezinsinkomen. Het getal '69' zoals vermeld bij de biologische akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt betekent dus dat gemiddeld 69% van het gezinsinkomen van de geïnterviewde ondernemers uit deze sector uit neveninkomsten komt.

Tabel r: Neveninkomsten van de geïnterviewde ondernemers per sector, weergegeven als percentage van het gezinsinkomen.

	Neveninkomsten
Bio-fruit	38
Champignonteelt	10
Glastuinbouw	29
BIOM	69
TmT-bb	40
TmT-agv	57
Totaal	49

