

Landbouw en ondernemerschap: Een nulmeting op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk



**Departement Landbouw en Visserij
afdeling Monitoring en Studie**

**Anne Vuylsteke, Dirk Bergen,
Astrid Stroobandt, Dirk Van
Gijsegem & Leen Bas**

Landbouw en ondernemerschap – een nulmeting op basis van het
Landbouwmonitoringsnetwerk

Anne Vuylsteke, Dirk Bergen, Astrid Stroobandt, Dirk Van Gijsegem & Leen Bas

Januari 2010

Paper, 38 blz.

Depotnummer: D/2010/3241/058



Departement Landbouw en Visserij
Afdeling Monitoring en Studie
Ellipsgebouw (6de verdieping)
Koning Albert II - laan 35, bus 40
1030 Brussel
Tel. 02 552 78 20 - Fax 02 552 78 21
✉E-mail: ams@vlaanderen.be

Vermenigvuldiging en/of overname van gegevens zijn toegestaan mits de bron expliciet vermeld wordt:

Vuylsteke A., Bergen D., Stroobandt A., Van Gijsegem D. & Bas L. (2010) *Landbouw en ondernemerschap – een nulmeting op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk*. Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Wij doen ons best om alle informatie, webpagina's en downloadbare documenten voor iedereen maximaal toegankelijk te maken. Indien u echter toch problemen ondervindt om bepaalde gegevens te raadplegen, willen wij u graag hierbij helpen. U kunt steeds contact met ons opnemen.

Wilt u op de hoogte gehouden worden van onze nieuwste publicaties, schrijf u dan in op de AMS-nieuwsflash via de onderstaande link:

<http://www.vlaanderen.be/landbouw/studies/nieuwsflash>

**LANDBOUW EN ONDERNEMERSCHAP:
EEN NULMETING OP BASIS VAN HET
LANDBOUWMONITORINGSNETWERK**

Met dank aan

De deskundigen van de afdeling Monitoring en Studie en de deelnemers aan het Landbouwmonitoringsnetwerk

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
1. Inleiding	7
2. Instrumenten om ondernemerschap te meten	9
2.1. Instrumenten op sectorniveau	9
2.2. Instrumenten op bedrijfsniveau	9
3. Methode	11
3.1. Vragenlijst	11
3.2. Subscales om de ondernemerschapsoriëntatie te meten	12
4. Identificatie van ondernemerschapsaspecten	15
4.1. Inleiding	15
4.2. Identificatie van de factoren	15
4.3. Beschrijving van de ondernemerschapsaspecten	17
5. Ondernemerschapsaspecten en kenmerken van het bedrijf en de bedrijfsleider	19
5.1. Leeftijd	19
5.2. Landbouwkundige opleiding	21
5.3. Bedrijfsomvang	22
5.4. Bedrijfstypologie	23
5.5. Arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht	26
5.6. Solvabiliteit	27
6. Conclusie en aanbevelingen	29
6.1. Situering	29
6.2. Verklaringen en beleidsaanbevelingen	29
6.3. Algemeen besluit	34
Referenties	35
Bijlage: Vragenlijst	37

Lijst van tabellen

Tabel 1. Resultaten van de factoranalyse na varimax-rotatie.....	16
Tabel 2. Kenmerken van de geïdentificeerde ondernemerschapsaspecten	18
Tabel 3. Aantal en percentage van de respondenten per leeftijdscategorie	20
Tabel 4. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de leeftijd van de bedrijfsleider	20
Tabel 5. Verschillen tussen de leeftijdsgroepen voor 5 ondernemerschapsaspecten.....	21
Tabel 6. Aantal en procent van de respondenten volgens het type diploma	21
Tabel 7. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en het volgen van een landbouwkundige opleiding	21
Tabel 8. Aantal en procent van de respondenten volgens de bedrijfsomvang	22
Tabel 9. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de grootte van het bedrijf.....	22
Tabel 10. Verschillen tussen de grootteklassen voor 2 ondernemerschapsaspecten.....	23
Tabel 11. Aantal en percentage van de respondenten per deelsector.....	23
Tabel 12. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de deelsector	24
Tabel 13. Vergelijking van de ondernemerschapsaspecten in functie van de deelsector	24
Tabel 14. Verschillen tussen de deelsectoren voor 3 ondernemerschapsaspecten.....	25
Tabel 15. Verschillen tussen de deelsectoren voor 2 ondernemerschapsaspecten.....	25
Tabel 16. Aantal en procent van de respondenten volgens het arbeidsinkomen per VAK.....	26
Tabel 17. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en het arbeidsinkomen per VAK.....	26
Tabel 18. Verschillen tussen de groepen arbeidsinkomen per VAK voor de houding t.o.v. kansen en vernieuwing	27
Tabel 19. Aantal en procent van de respondenten volgens de solvabiliteit	27
Tabel 20. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de solvabiliteit.....	28
Tabel 21. Verschillen tussen de groepen van solvabiliteit en 2 ondernemerschapsaspecten...	28
Tabel 22. Verschillen tussen de groepen van solvabiliteit en 2 ondernemerschapsaspecten...	28
Tabel 23. Overzicht van de ondernemerschapsaspecten waarvoor significante verschillen bestaan tussen de variabelen	30

Samenvatting

Omdat land- en tuinbouwers vandaag steeds weer geconfronteerd worden met veranderingen in de omgeving van hun bedrijf, stijgt de vraag naar ondernemerschap. Het is niet langer voldoende dat een bedrijfsleider de juiste beslissingen neemt in verband met de productieprocessen en het bedrijfsbeheer, hij moet ook steeds meer marktgericht gaan denken. Om die vraag naar ondernemerschap te ondersteunen moet er echter ook inzicht zijn in de graad van ondernemerschap. In een algemene economische context bestaan er verschillende instrumenten om ondernemerschap te meten, maar er zijn onvoldoende gegevens beschikbaar om voor de land- en tuinbouw te werken met een instrument op sectorniveau. Daarom wordt er in dit rapport gekozen voor het uitwerken van een instrument op bedrijfsniveau. De resultaten van de bevraging worden beschouwd als een nulmeting voor het toekomstige Actieplan Ondernemerschap in de landbouw, dat volgens de beleidsnota van minister Peeters (2009) opgemaakt zal worden.

Uit de analyse blijkt dat het ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw uitgesplitst kan worden in zeven aspecten: (i) de houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen, (ii) de ideeën voor vernieuwing, (iii) de groeidoelstellingen, (iv) de houding ten opzichte van collega's, (v) de verkozen bron van productiemiddelen, (vi) het evenwicht tussen traditie en vernieuwing en (vii) de houding ten opzichte van productiemiddelen.

Vervolgens wordt nagegaan of er voor deze ondernemerschapsaspecten verschillen gevonden kunnen worden tussen groepen landbouwers. Variabelen die hierbij aan bod komen zijn de leeftijd van de bedrijfsleider, het al dan niet afronden van een landbouwkundige opleiding, de bedrijfsomvang, de bedrijfstypologie, het arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht en de solvabiliteit van het bedrijf.

De resultaten tonen aan dat het erg moeilijk is om één lijn te trekken door de verschillende ondernemerschapsaspecten en variabelen. Groepen van landbouwers die voor één ondernemerschapsaspect meer ondernemend scoren, blijken voor een ander aspect dan weer meer behoudend te zijn. Het merendeel van de resultaten kan wel op een logische manier verklaard worden.

De verscheidenheid in de analyseresultaten illustreert dat er in een beleid dat gericht is op het stimuleren van ondernemerschap diverse aspecten aan bod zullen moeten komen. Het zal namelijk zaak zijn om hindernissen weg te werken en percepties te verbeteren voor groepen die vandaag een meer behoudende houding hebben. Anderzijds mogen groepen landbouwers die het vandaag al goed doen niet uit het oog verloren worden, maar moeten zij via andere instrumenten gestimuleerd worden tot vernieuwend en duurzaam ondernemerschap.

1. Inleiding

Land- en tuinbouwers worden vandaag steeds weer geconfronteerd met veranderingen in de omgeving van hun bedrijf. Het Europese landbouwbeleid wordt stelselmatig hervormd, de maatschappelijke vragen ten opzichte van landbouw evolueren en er moet rekening gehouden worden met de schaarse beschikbaarheid van productiemiddelen. Het is dan ook niet langer voldoende dat een bedrijfsleider de juiste beslissingen neemt in verband met de productieprocessen en het bedrijfsbeheer. Hij moet ook steeds meer marktgericht gaan denken en een echte ondernemer worden.

In dit kader worden door de afdeling Monitoring en Studie van het Departement Landbouw en Visserij een aantal studies uitgevoerd die dieper ingaan op agrarisch ondernemerschap en het beleid dat hier rond gevoerd wordt.

Op basis van een literatuurstudie definiëren Vuylsteke et al. (2009) het concept agrarisch ondernemerschap en wordt nagegaan wat de beïnvloedende factoren zijn. Het uitgangspunt hierbij is dat een ondernemer opportuniteiten - die meestal optreden na een exogene schok - ziet en kan gebruiken om toegevoegde waarde te creëren voor zijn bedrijf. In het geval van agrarisch ondernemerschap houdt dit in dat een bedrijfsleider rekening houdt met de veranderingen en ontwikkelingen in de (natuurlijke en maatschappelijke) omgeving van het bedrijf en in de markt. Maar tegelijkertijd moet hij ook de mogelijkheden van het bedrijf, het productieproces, de productiemiddelen en de organisatievorm in rekening brengen. Ook de kenmerken van de bedrijfsleider spelen een grote rol in deze afweging. Het resultaat van deze oefening is een bedrijfsstrategie die aangeeft hoe de bedrijfsleider met zijn bedrijf en de beschikbare productiefactoren een optimale rentabiliteit wil realiseren.

Een tweede rapport van Stroobandt et al. (2009) geeft op zijn beurt een overzicht van de bestaande beleidsinstrumenten om ondernemerschap in de land- en tuinbouw te ondersteunen. Tegelijk wordt ook de vergelijking gemaakt met de instrumenten die in een algemene economische context gebruikt worden om ondernemerschap te stimuleren.

Een feit hierbij is dat het wettelijk kader van beide beleidsdomeinen fundamenteel verschillend is. De land- en tuinbouwsector heeft met het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid niet alleen een specifiek beleidskader, ook de regelgeving i.v.m. de productiewijze en de maatschappelijke verwachtingen ten aanzien van landbouw zijn eigen aan deze sector. Daarnaast blijkt ook dat ondernemerschap anders gedefinieerd wordt in de twee beleidsdomeinen. Waar bij het beleidsdomein Economie de nadruk ligt op creativiteit, innovatie en risico, staan bij het beleidsdomein Landbouw en Visserij verandering, strategie en bedrijf centraal.

Hoewel het erg moeilijk is om de twee benaderingen met elkaar te vergelijken, blijkt uit de analyse van de 5 belangrijkste instrumenten dat beide beleidsdomeinen enerzijds inzetten op gelijkaardige thema's (zoals het ondersteunen van starters), maar dat er anderzijds ook belangrijke verschillen zijn. Voor het beleidsdomein Economie is een groenere economie prioritair. De helft van het budget (107,585 miljoen euro) wordt gebruikt om ecologiepremies te betalen aan ondernemingen die milieu-investeringen doen. Landbouw en Visserij richt zijn budgettaire pijlen daarentegen vooral op het behouden en creëren van rendabele en competitieve ondernemingen. Het gros van het budget gaat naar As 1 van het PDPO, waarbij 90 % van het budget door VLIF verdeeld wordt.

Deze analyses en rapporten hebben geleid tot een verbeterd inzicht in het concept agrarisch ondernemerschap, het relevante beleid en de gebruikte instrumenten. De meerwaarde van dit

rapport ligt dan ook op twee vlakken. Momenteel hebben we geen zicht op de graad van ondernemerschap in de sector en ook het gebruik van schalen uit de literatuur om het ondernemerschap en de ondernemerschapsoriëntatie van Vlaamse landbouwers te meten is vernieuwend. Daarnaast kan de meting ook beschouwd worden als een nulmeting voor het toekomstige Actieplan Ondernemerschap in de landbouw, dat volgens de beleidsnota van minister Peeters opgemaakt zal worden. Via de methode die in het kader van dit rapport ontwikkeld werd kan in de toekomst het effect van dat actieplan gemeten worden en kunnen de resultaten vergeleken worden met de nulmeting.

De structuur van het rapport is als volgt. De volgende sectie geeft een overzicht van de instrumenten om ondernemerschap te meten. In algemene economische termen wordt hierbij gebruik gemaakt van instrumenten op sectorniveau (zoals de totale ondernemersactiviteit, de innovatiegraad en het aantal nieuwe ondernemingen), maar er wordt ook vastgesteld dat dergelijke instrumenten minder geschikt zijn voor het specifieke geval van de land- en tuinbouw (Lepoutre, 2009; Vuylsteke et al, 2009). Daarom wordt in het kader van dit rapport gekozen voor een instrument op bedrijfsniveau. De gevolgde methode komt aan bod in de derde sectie van het rapport. Sectie 4 beschrijft vervolgens de resultaten van de meting. Omdat uit de betrouwbaarheidsanalyses blijkt dat de vooropgestelde subschalen niet gelden voor de land- en tuinbouwsector, worden via een factoranalyse ondernemerschapsaspecten geïdentificeerd. De vijfde sectie gaat dan na of er een verband bestaat tussen deze aspecten van ondernemerschap en een aantal kenmerken van het bedrijf en de bedrijfsleider, zoals de leeftijd of opleiding van de bedrijfsleider, het bedrijfstype en de bedrijfsresultaten. In de zesde en laatste sectie worden ten slotte de conclusies en aanbevelingen van het rapport geformuleerd.

Ten slotte moet nog opgemerkt worden dat we in dit rapport enkel aandacht zullen besteden aan de resultaten van de analyses. Lezers die geïnteresseerd zijn in een meer uitgebreide beschrijving van de factor- en variantie-analyses en de resultaten ervan verwijzen we graag naar het wetenschappelijke rapport (Vuylsteke et al., 2010). Dit kan aangevraagd worden door een e-mail te sturen naar ams@vlaanderen.be.

2. Instrumenten om ondernemerschap te meten

2.1. Instrumenten op sectorniveau

Vandaag bestaan er verschillende instrumenten om ondernemerschap in een algemene economische context te meten. Uit de bespreking van deze instrumenten in Kader 1 blijkt echter dat indicatoren, zoals het multiple business ownership en het aantal innovaties, moeilijk meetbaar zijn. De focus van de andere instrumenten (totale ondernemersgraad, aantal nieuwe ondernemingen, turbulentie) ligt dan weer op het opstarten van nieuwe bedrijven en houdt geen rekening met de ondernemingsactiviteiten van bestaande bedrijven.

In dit rapport hanteren wij echter de bredere visie op ondernemerschap die beschreven werd door Vuylsteke et al. (2009). Deze auteurs definiëren ondernemerschap niet alleen als het opstarten van een nieuw bedrijf of de aanleiding voor een bedrijfsovername, maar ook als de manier waarop een bestaand bedrijf geleid wordt. Het gaat dan o.a. over de manier waarop er omgegaan wordt met veranderingen in de omgeving, het benutten van opduikende kansen en opportuniteiten en met de overlevingskansen en slaagkansen van het bedrijf. Of om het in de woorden van Stevenson & Jarillo (1990; blz. 25) te formuleren:

“Entrepreneurship is more than just starting new businesses... entrepreneurial management may be seen as a ‘mode of management’ different from traditional management.”

2.2. Instrumenten op bedrijfsniveau

Omdat de verschillende aspecten van ondernemerschap in de landbouw niet gemeten kunnen worden met de opgesomde algemene instrumenten is een instrument op bedrijfsniveau aangewezen. Hoewel er in de literatuur een aantal vragenlijsten terug te vinden zijn die concreet peilen naar agrarisch ondernemerschap (zie o.a. Chaudhari et al., 2007; Roelofs et al., 2003; van der Lans & Vermeulen, 2003; Vesala & Pyysiäinen, 2008), hebben deze ook hun beperkingen. Verschillende van deze schalen zijn namelijk gericht op specifieke subsectoren en kunnen daardoor moeilijk veralgemeend worden. Andere schalen focussen dan weer uitsluitend op de manier waarop een strategie of bedrijfsplan tot stand komt en gaan niet dieper in op aspecten zoals de innovativiteit of de ondernemerscultuur.

Wegens deze beperkingen opteerden we in het kader van dit rapport voor twee meer algemene schalen die de ondernemerschapsoriëntatie van bedrijfsleiders meten. Tegelijk betekent dit echter ook dat bepaalde vragen aangepast moesten worden aan de specifieke situatie van bedrijven en bedrijfsleiders in de land- en tuinbouw.

De schaal van Covin & Slevin (1989) is gebaseerd op de ENTRESALE-schaal (Khandwalla, 1977; Knight, 1997). Het is een bipolaire schaal met 9 items die als doel heeft om de strategische houding van een bedrijfsleider te meten. Bedoeling is dat respondenten per item hun voorkeur weergeven tussen een ondernemende en een meer conservatieve of administratieve stelling. Daarbij gingen de auteurs er van uit dat een ondernemende strategische houding gekenmerkt wordt door frequente en uitgebreide innovatie, een vrij

agressieve competitieve houding en een hoge bereidheid van het topmanagement om risico's te nemen.

Brown et al. (2001) suggereren dat ENTRESCALE twee belangrijke beperkingen heeft: (i) de schaal maakt niet altijd een duidelijk onderscheid tussen de huidige houding van een bedrijfsleider en zijn gedrag in het verleden en (ii) de schaal zou mogelijk niet alle aspecten van ondernemerschap vatten. Om die redenen beslisten we om ook de schaal van Brown et al. (2001) te gebruiken. Deze meet de strategische oriëntatie van een bedrijf en is gebaseerd op het werk van Stevenson (1983). Ondernemerschap wordt hierbij beschouwd als dat gedrag dat het mogelijk maakt om kansen te benutten en dit uit zich volgens de auteur op zes vlakken: (i) strategische oriëntatie, (ii) inzet voor opportuniteiten (*commitment to opportunity*), (iii) inzet voor productiemiddelen (*commitment of resources*), (iv) controle over de productiemiddelen, (v) managementstructuur en (vi) beloningsfilosofie. Deze elementen komen ook terug in de 20 items van de schaal, die ook weer bipolair opgebouwd is met stellingen die een ondernemende (*entrepreneurial*) en een meer behoudende, administratieve (*conservative, administrative*) houding beschrijven. Deze items werden ook erkend door Lumpkin en Dess (1996) als mogelijke componenten van een schaal rond de strategische oriëntatie van bedrijven. Tegelijk wordt gewezen op het belang van de context van het bedrijf, als de schaal gebruikt wordt om de link te leggen tussen de ondernemersoriëntatie en de bedrijfsresultaten.

Kader 1. Instrumenten om ondernemerschap te meten

De *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) gebruikt de Total Entrepreneurial Activity (TEA) of totale ondernemersgraad in een land of regio als belangrijkste indicator. Dit is het percentage van de beroepsbevolking dat actief betrokken is bij het opzetten van een onderneming of in de voorbije drie jaar een eigen onderneming heeft opgericht.

Het *aantal nieuwe ondernemingen* vertrekt van de veronderstelling dat wie een nieuwe onderneming start zeker over ondernemende karakteristieken beschikt. De effectieve meting gebeurt dan op basis van het aantal nieuwe BTW-nummers of RSZ-declaraties voor de NACE-BEL codes van de sector(en) die men wil bestuderen.

Turbulentie geeft de verhouding weer tussen het aantal intredende en uitredende bedrijven en dat binnen een bepaalde industrie, regio of land. Uitgangspunt hierbij is dat nieuwe bedrijven nieuw kapitaal en nieuwe ideeën met zich meebrengen, terwijl faillissementen niet-succesvolle ideeën uit de economie trekken.

Multiple business ownership is een indicator voor de dynamiek van het opstarten van nieuwe bedrijven door individuen die al eigenaar zijn van een ander bedrijf. Gezien het groeiende aantal landbouwers met verbrede activiteiten is deze indicator zeker relevant voor de land- en tuinbouwsector, maar het is moeilijk om hier goede cijfers voor te vinden.

Het *aantal innovaties* is een laatste indicator. Op bedrijven formaliseert ondernemerschap zich namelijk vaak in de vorm van innovatie. Hoewel het niet eenvoudig is om het begrip innovatie duidelijk te definiëren en op te volgen, slaagt men daar in Nederland toch in via de "Innovatiemonitor".

Bron: Clarysse et al., 2007; Lepoutre, 2009; Vuylsteke et al., 2009

3. Methode

3.1. Vragenlijst

In het kader van dit rapport werd, op basis van de twee bovenvermelde schalen, een vragenlijst samengesteld. Deze bestaat uit 24 stellingen (*items*) die gemeten worden via een 7-puntige Likert-schaal. Net zoals in de oorspronkelijke schalen gaat het om een bipolaire schaal waarbij de respondenten hun houding moesten weergeven ten opzichte van twee (tegenovergestelde) stellingen. Hierbij verwees telkens één van de stellingen naar een ondernemende en de andere naar een meer behoudende houding.

Om na te gaan of de vragenlijst consequent ingevuld werd, bevond de ondernemende stelling zich in bepaalde gevallen in de linkerkolom en in andere gevallen in de rechterkolom. De gebruikte vragen worden weergegeven in bijlage 1. In tegenstelling tot de originele vragenlijst werden de stellingen hier echter gesorteerd per aspect van ondernemerschap en wordt de ondernemende stelling altijd in de rechterkolom weergegeven.

Bij het opstellen van de vragenlijst werden de respectievelijke items in eerste instantie letterlijk vertaald uit de oorspronkelijke Engelstalige schalen. Vervolgens werden de stellingen - waar nodig - vereenvoudigd en aangepast aan de specifieke situatie van de land- en tuinbouw. Hierbij is ervoor gekozen om alle stellingen te laten beginnen met **“Bij mijn bedrijfsvoering is het zo dat ...”**. Dit heeft als voordeel dat de uitspraken zelf ingekort konden worden en het geheel zo duidelijker werd voor de respondenten. Ten slotte werd de vragenlijst ook zorgvuldig gescreend door een aantal AMS-deskundigen die goed vertrouwd zijn met de deelnemers aan het LMN. Op basis van deze gesprekken werd de vragenlijst verder aangepast tot zijn definitieve vorm. Het was ook via de AMS-deskundigen dat de vragenlijsten verspreid werden naar alle deelnemers van het Landbouwmonitoringsnetwerk (zie Kader 2) in de periode september – oktober 2009.

Uiteindelijk werd de vragenlijst ingevuld door 718 bedrijfsleiders. Dit komt overeen met ca. 94% van de bedrijfsleiders die opgenomen zijn in het LMN. Dit is een erg hoge responsgraad, die enkel gerealiseerd kan worden door de bereidwilligheid van de respondenten en de nauwgezette opvolging door de AMS-deskundigen.

Kader 2. Het Landbouwmonitoringsnetwerk (LMN)

Het LandbouwMonitoringsNetwerk (LMN) is het boekhoudnet dat beheerd wordt door de afdeling Monitoring en Studie (AMS) van het Departement Landbouw en Visserij en dit omvat ongeveer 750 bedrijven.

Het doel van LMN is om economische, technische en milieukundige boekhoudgegevens van deelnemende bedrijven te verzamelen, registreren, verwerken, analyseren en synthetiseren tot bruikbare rapporten. Deze moeten toelaten om de toestand van de land- en tuinbouw te evalueren, het beleid te ondersteunen en boekhoudgegevens aan te leveren aan het ILB. Daarnaast wil het LMN ook op een kwaliteitsvolle manier en met nuttige kengetallen rapporteren aan de deelnemende bedrijven om zo hun bedrijfsbeheer te ondersteunen. De betrokken bedrijven krijgen naast hun eigen bedrijfsuitslag ook een overzicht van gegevens van vergelijkbare bedrijven en de resultaten van extra enquêtes.

Bron: De Becker (2007)

3.2. Subschalen om de ondernemerschapsoriëntatie te meten

Er komen in de vragenlijst 9 subschalen aan bod die verschillende aspecten van ondernemerschap meten. De eerste 6 schalen (strategische oriëntatie, visie op productiemiddelen, managementstructuur, personeelsstrategie, groei doelstellingen en ondernemerscultuur) werden daarbij samengesteld op basis van Brown et al. (2001), terwijl de schalen om innovativiteit, proactiviteit en risicohouding te meten afgeleid werden uit Covin & Slevin (1989). Alle subschalen worden hierna kort toegelicht, waarbij telkens ook wordt aangegeven welke items al dan niet behouden en/of veranderd werden in vergelijking met de oorspronkelijke schaal.

▪ ***Strategische oriëntatie***

De strategische oriëntatie van een bedrijf geeft aan welke factoren een rol spelen bij het formuleren van de bedrijfsstrategie. Het uitgangspunt is dat een ondernemer zich hierbij laat leiden door de kansen en opportuniteiten in de markt en de omgeving van zijn bedrijf, terwijl de meer behoudende bedrijfsleiders vooral proberen om de productiemiddelen van het bedrijf optimaal te benutten.

Er werden in de vragenlijst 3 items opgenomen die de strategische oriëntatie van een bedrijfsleider beschrijven. De stellingen zijn afkomstig uit de oorspronkelijke schaal, maar moesten wel vereenvoudigd worden om bruikbaar te zijn binnen de onderzoeksoepzet.

▪ ***Visie op productiemiddelen***

Een tweede aspect van ondernemerschap omvat de manier waarop bedrijven omgaan met productiemiddelen. Er wordt aangenomen dat ondernemende bedrijven proberen om hun toegevoegde waarde te maximaliseren en tegelijk de benodigde productiemiddelen beperken. Investerings gebeuren daardoor meestal op een gefaseerde manier, met een minimaal risico bij iedere stap. Het voordeel van deze strategie is dat een bedrijf op ieder moment kan stoppen en van richting kan veranderen als dit nodig blijkt. Meer administratieve bedrijven zouden veeleer vertrekken vanuit een grondige analyse om dan ineens een grote, minder omkeerbare investering te doen. Daarnaast stellen de auteurs ook dat beide groepen een fundamenteel verschillende houding hebben ten opzichte van de eigendom van productiemiddelen. Het aandeel van eigen middelen is bij ondernemende bedrijven veelal lager omdat zij er ook in slagen om andere productiemiddelen te mobiliseren. De andere groep geeft de voorkeur aan eigen productiemiddelen.

De visie op productiemiddelen werd in de vragenlijst gemeten via de vier items die ook naar voren kwamen uit het originele werk.

▪ ***Managementstructuur***

Qua managementstructuur maakt de economische literatuur onderscheid tussen organische en formele bedrijven. De eerste groep, waartoe ondernemende bedrijven behoren, wordt gekenmerkt door een vlakke organisatie en meerdere informele netwerken. De formele bedrijven hebben in de meeste gevallen een meer hiërarchische structuur.

Een dergelijke managementstructuur is echter niet vanzelfsprekend op kleine, familiale bedrijven zoals landbouwbedrijven. Het was dan ook nodig om de voorgestelde schaal aan te passen zodat deze ook toepasbaar zou zijn voor land- en tuinbouwbedrijven. Hierbij werden drie van de vijf stellingen achterwege gelaten. De stellingen rond stijlverschillen tussen managers binnen het bedrijf, de manier waarop omgegaan wordt met jobprofielen en de keuze tussen formele procedures en een meer informele aanpak zijn doorgaans niet van toepassing voor deze sector. Ook de keuze tussen het nauwgezet monitoren van processen of het gebruik van een meer informele aanpak was minder van toepassing. Wij kozen ervoor om de stelling te herformuleren zodat de respondenten konden kiezen tussen het gebruik van de kennis van externen bij hun bedrijfsvoering of de eigen ervaring en gevoel.

▪ *Personeelsstrategie*

Uit de literatuur blijkt dat er een relatie bestaat tussen de manier waarop een bedrijf zijn personeelsbeleid organiseert en zijn ondernemersgedrag. Ondernemende bedrijven streven meer uitgesproken naar de creatie van toegevoegde waarde en verlonen hun medewerkers veelal op basis van hun bijdrage in de waardecreatie. De meer traditionele aanpak is dat het personeel verloond wordt naargelang van zijn verantwoordelijkheid en anciënniteit.

Het merendeel van de Vlaamse landbouwbedrijven zijn familiale bedrijven die voornamelijk gebruik maken van familiale arbeidskrachten. Er kan dan ook niet verwacht worden dat dergelijke bedrijven een uitgesproken personeelsstrategie hebben. Bijgevolg werd er in de vragenlijst alleen gevraagd hoe men personeel verloont of hoe men de medewerkers zou verlonen indien men personeel zou hebben.

▪ *Groeidoelstellingen*

Brown et al. (2001) nemen aan dat ondernemende bedrijven doorgaans mikken op een snelle groei. Ook voor de meer traditionele bedrijven is groei vaak een doelstelling, maar het gaat dan om een meer geleidelijke, tragere groei. Deze bedrijven voelen zich namelijk onbehaaglijk bij snelle evoluties aangezien die hun verzamelde productiemiddelen in het gevaar kunnen brengen.

De twee voorgestelde stellingen werden geselecteerd en letterlijk vertaald opgenomen in de vragenlijst.

▪ *Ondernemerscultuur*

De schaal rond ondernemerscultuur heeft als uitgangspunt dat ondernemende bedrijven ideeën, experimenten en creativiteit aanmoedigen. Op die manier zou binnen het bedrijf een ondernemende cultuur ontstaan. Als een bedrijf echter uitgaat van de controle van productiemiddelen zijn alleen ideeën met betrekking tot die productiemiddelen relevant en is er dus veel minder ruimte voor creativiteit.

Om de graad van ondernemerscultuur te meten werden de drie oorspronkelijke stellingen behouden.

▪ *Innovativiteit*

Er wordt traditioneel ook een link gelegd tussen een ondernemende strategische houding en een hoge graad van innovativiteit. Deze bedrijfsleiders zouden namelijk frequenter en meer omvangrijke technologische en productinnovaties doorvoeren.

Om de graad van innovativiteit van een bedrijfsleider en zijn bedrijf te meten, gebruikten we de drie items die voorgesteld werden in de oorspronkelijke schaal. Deze konden rechtstreeks vertaald worden uit de originele publicatie zonder verdere aanpassingen.

▪ ***Proactiviteit***

Naast innovativiteit worden ondernemende bedrijven ook gekenmerkt door proactiviteit. Dit houdt in dat ze actief op zoek gaan naar vernieuwing en mogelijke kansen die kunnen leiden tot extra toegevoegde waarde voor het bedrijf. Covin & Slevin (1989) linken proactiviteit vooral met de houding ten opzichte van concurrenten/collega's en de relatieve snelheid en het initiatief bij het doorvoeren van vernieuwingen.

De oorspronkelijke schaal bestond uit drie stellingen en de eerste twee items van deze schaal werden behouden. Algemeen wordt aangenomen dat landbouwers geconfronteerd worden met de schaarste van de productiefactor grond. Om die reden werd er gekozen om bij de stellingen die peilen naar de houding ten opzichte van collega's onderscheid te maken tussen de aankoop van (eventueel schaarse) productiemiddelen en de afzet van producten.

▪ ***Risicohouding***

Het laatste aspect van ondernemerschap is de risicohouding van de bedrijfsleider. Algemeen wordt aangenomen dat ondernemende bedrijfsleiders meer bereid zijn tot het nemen van risico's, terwijl dit niet het geval is bij bedrijfsleiders met een meer conservatieve strategische houding.

De stellingen uit de initiële schaal werden alleen vertaald, zonder verdere aanpassingen.

4. Identificatie van ondernemerschapsaspecten

4.1. Inleiding

In de voorgaande paragraaf beschreven we de subschalen die we gebruikten bij het opstellen van de vragenlijst. Uit de resultaten blijkt echter dat op basis van onze resultaten de items niet betrouwbaar gegroepeerd kunnen worden tot de aspecten van de ondernemerschapsoriëntatie¹. Dit betekent dat de verschillende items binnen één subschaal niet op eenzelfde manier (ondernemend versus behoudend) beantwoord werden. Zo kan het bv. zijn dat het voor een landbouwer erg belangrijk is om in verschillende fasen te investeren (wat een ondernemende houding is), maar dat hij het tegelijk erg belangrijk vindt om zijn eigen productiemiddelen te gebruiken en dit is een behoudende stelling.

Het feit dat de schalen onbetrouwbaar blijken in de land- en tuinbouwsector kan op twee manieren verklaard worden. Een eerste mogelijkheid is dat de enquête niet op maat was van de respondenten, waardoor zij meerdere vragen niet correct konden beantwoorden. Aangezien we de enquête in verschillende stappen ontworpen hebben en deze grondig getest werd, lijkt dit echter onwaarschijnlijk. Het is daarom veel aannemelijker om te stellen dat de landbouwsector niet dezelfde logica volgt als algemene economische sectoren, waardoor aspecten die in de literatuur als ondernemend beschouwd worden in landbouw eerder gelinkt zijn met een meer behoudende houding.

Omdat het niet eenvoudig is om met 14 stellingen verder te werken, werd beslist om deze te groeperen door middel van een factoranalyse. Het doel van deze techniek is om eventuele onderliggende dimensies (factoren) te identificeren in de antwoorden van de respondenten. Daarbij worden vragen die op een zelfde manier beantwoord werden samengevoegd (Field, 2005). De analyse werd uitgevoerd met SPSS 17 en alle items uit de enquête werden meegenomen. Er was echter wel een beperking. Een factoranalyse houdt namelijk alleen rekening met die respondenten waarvoor er geen ontbrekende variabelen zijn. Omdat iedere landbouwer in principe slechts één vraag rond personeelsstrategie beantwoordde (hoe wordt het personeel betaald of hoe zou het personeel betaald worden, als er personeel zou zijn), zou er teveel informatie verloren gaan. Daarom werd beslist om beide variabelen samen te voegen tot één nieuwe variabele personeelsstrategie. Dit kon zonder problemen gebeuren door de goede resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse.

4.2. Identificatie van de factoren

De geroteerde resultaten van de factoranalyse worden weergegeven in Tabel 1. Er werden uiteindelijk 7 factoren geïdentificeerd die samen ca. 53% van de variantie in de steekproef verzamelen. Uit de bijkomende tests bleek dit ook een betrouwbaar resultaat te zijn.

De volgende stap is dan om, op basis van de resultaten, een gemeenschappelijke noemer te zoeken voor alle variabelen die een voldoende hoge bijdrage ($> 0,400$) hebben in de factor. Een eerste vaststelling is echter dat twee variabelen (Innovativiteit 3 en Proactiviteit 1) in geen enkele factor voldoende bijdragen.

¹ Uitzonderingen zijn de subschalen die risicohouding en de personeelsstrategie meten.

Tabel 1. Resultaten van de factoranalyse na varimax-rotatie

Variabele	Omschrijving variabele	Factor						
		1	2	3	4	5	6	7
Risicohouding2	Doelstellingen op een voorzichtige en geleidelijke manier of een grootse en risicovolle manier realiseren	0,740	-	-	-	-	-	-
Risicohouding1	Kiezen voor een laag risico en gematigde winst of hoog risico met kans op hoge winst bij vernieuwingen	0,706	-	-	-	-	-	-
Strategische oriëntatie2	Strategie is om productiemiddelen te gebruiken of om kansen in de markt te benutten	0,693	-	-	-	-	-	-
Strategische oriëntatie1	Belang van productiemiddelen bij benutten van kansen	0,691	-	-	-	-	-	-
Risicohouding3	Voorzichtige en afwachtende houding om verliezen te benutten vs. gewaagde en agressieve houding om kansen maximaal te benutten	0,612	-	-	-	-	-	-
Proactiviteit2	Respondent is bijna nooit of meestal de eerste om vernieuwingen door te voeren	0,540	-	-	-	-	-	-
Strategische oriëntatie3	Bedrijfsstrategie gebaseerd op productiemiddelen of op kansen	0,534	-	-	-	-	-	-
Productiemiddelen1	Snel en zwaar of in verschillende fases investeren	-0,444	-	-	-	-	-	-0,405
Ondernemerscultuur2	Respondent heeft bijna nooit of heeft voldoende ideeën voor vernieuwingen	-	0,746	-	-	-	-	-
Ondernemerscultuur3	Veranderingen in de maatschappij leiden niet of wel tot ideeën	-	0,606	-	-	-	-	-
Productiemiddelen4	Geld of ideeën zijn belangrijk om kansen te benutten	-	0,501	-	-	-	-	-
Innovativiteit2	Het bedrijf had de voorbije 5 jaar geen of wel nieuwe producten/ diensten	-	0,440	-	-	-	-	-
Groeidoelstellingen1	Het doel is om te overleven op lange termijn of om te groeien	-	-	0,758	-	-	-	-
Groeidoelstellingen2	Het doel is om traag maar zeker of zo snel mogelijk te groeien	-	-	0,571	-	-	-	-
Ondernemerscultuur1	Het is moeilijk of gemakkelijk om vernieuwingen door te voeren	-	-	0,457	-	-	-	-
Proactiviteit4	Collega's zijn geen of wel concurrenten bij de aankoop van productiemiddelen	-	-	-	0,798	-	-	-
Proactiviteit3	Collega's zijn geen of wel concurrenten bij de afzet	-	-	-	0,630	-	-	-
Productiemiddelen3	Er worden bij voorkeur alleen eigen of ook geleende productiemiddelen gebruikt	-	-	-	-	0,715	-	-
Productiemiddelen2	Belang van eigen productiemiddelen t.o.v. onbelangrijke herkomst van productiemiddelen	-	-	-	-	0,623	-	-
Managementstructuur1	Er wordt een beroep gedaan op de eigen ervaring of op de kennis van externen	-	-	-	-	-0,493	-	0,407
Managementstructuur2	Teruggrijpen naar succes uit het verleden of vertrekken vanuit huidige omstandigheden	-	-	-	-	-	0,738	-
Innovativiteit1	Zelfde blijven produceren of kiezen voor nieuwe producten/diensten	-	-	-	-	-	0,494	-
Personeelsstrategie	Personeel krijgt een vast loon of wordt vergoed op basis van prestaties	-	-	-	-	-	-	0,606
Proactiviteit1	Vernieuwingen worden eerst door de collega's of eerst zelf doorgevoerd	-	-	-	-	-	-	-
Innovativiteit3	Kleine of vrij drastische veranderingen doorgevoerd op het bedrijf	-	-	-	-	-	-	-

Opmerking: De extractie gebeurde met de Principal Component Analysis en Varimax-rotatie. Het resultaat werd bereikt na 10 iteraties.

De eerste factor wordt bepaald door acht variabelen die verschillende aspecten beschrijven van de bedrijfsleider zijn “**houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen**”. Het gaat o.a. om de manier waarop hij zijn doelstellingen wil realiseren en het risico dat hij daarbij wil nemen, de manier waarop productiemiddelen ingezet worden en de snelheid waarmee vernieuwingen doorgevoerd worden.

De vier items die de tweede factor beschrijven hebben betrekking op de ideeën die leiden tot vernieuwingen op het bedrijf. Deze factor krijgt daarom de naam “**ideeën voor vernieuwing**”. Elementen die daarbij aan bod komen zijn het aantal ideeën, de bron van ideeën en de middelen die nodig zijn om ideeën in de praktijk te realiseren.

Groei (traag of snel, groei al dan niet een doelstelling) vormt de rode draad door de items die de derde factor beïnvloeden. Deze factor wordt aangeduid als de “**groei-doelstellingen**”.

Factor vier (“**Houding ten opzichte van collega’s**”) groepeerde de twee items die de houding van een bedrijfsleider ten opzichte van zijn collega’s – zowel bij de aankoop van productiemiddelen als de aankoop van producten - beschrijft.

De 5^{de} factor groepeerde drie stellingen die verwijzen naar de bron van productiemiddelen (inclusief kennis) en wordt daarom gelijknamig beschreven (“**Verkozen bron van productiemiddelen**”). Daarbij wordt telkens onderscheid gemaakt tussen het gebruik van eigen ten opzichte van gehuurde of geleende productiemiddelen.

Factor 6 verwijst naar het “**Evenwicht tussen traditie en vernieuwing**”. Daarbij wordt aangeduid of een bedrijfsleider kiest voor de processen en de technieken die hij altijd al gebruikt heeft of dat hij ook op dit vlak openstaat voor vernieuwing.

De zevende en laatste factor krijgt de naam “**Houdingen ten opzichte van productiemiddelen**” en beschrijft een aantal keuzes die gemaakt worden bij de bedrijfsvoering.

Deze factoren zijn de basis voor de verdere analyses die beschreven worden in dit rapport. We zullen daarbij vaak verwijzen naar de factoren als de aspecten van ondernemerschap in de land- en tuinbouw of kortweg als de ondernemerschapsaspecten.

4.3. Beschrijving van de ondernemerschapsaspecten

Een factoranalyse maakt het niet alleen mogelijk om factoren te identificeren. De resultaten kunnen, via een regressieanalyse, ook vertaald worden naar scores voor de individuele respondenten en opgeslagen worden in het gegevensbestand. Door de beperking dat de factoranalyse geen rekening houdt met respondenten waarvoor variabelen ontbreken, konden er niet voor alle respondenten factorscores berekend worden. Daardoor zijn er slechts voor 572 bedrijfsleiders factorscores beschikbaar.

Er is echter ook een nadeel aan het werken met de factorscores. Deze zijn namelijk iets moeilijker interpreteerbaar in vergelijking met de oorspronkelijke scores. De enquête was zodanig opgezet dat de landbouwers hun houding moesten aankruisen op een schaal tussen 1 (meest behoudend) en 7 (meest ondernemend). De nieuwe waarden van de nieuwe variabelen variëren echter tussen ca. -4,3 en 3,5, met verschillen tussen de ondernemerschapsaspecten (zie Tabel 2). Waarden in de buurt van het minimum komen overeen met een meer behoudende houding, terwijl de maximumscores verwijzen naar een meer ondernemende houding. Een neutrale houding komt dan overeen met een score rond het nulpunt. De gemiddelde waarde ligt voor alle factoren in deze neutrale zone. Hieruit kan besloten worden

dat de instelling van “de gemiddelde landbouwer” (als die al zou bestaan) niet uitgesproken ondernemend, maar ook niet uitgesproken behoudend is.

Tabel 2. Kenmerken van de geïdentificeerde ondernemerschapsaspecten

Nr.	Factor	Min	Max	Ge- middelde	Standaard afwijking
1	Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	-2,003	3,507	0,027	0,974
2	Ideeën voor vernieuwing	-3,036	2,487	0,035	0,972
3	Groeidoelstellingen	-3,610	3,080	-0,009	0,974
4	Houding ten opzichte van collega's	-2,534	3,058	0,037	0,999
5	Verkozen bron van productiemiddelen	-2,727	3,246	0,011	0,972
6	Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	-2,696	3,500	-0,009	0,979
7	Houding ten opzichte van productiemiddelen	-4,293	3,158	0,007	1,001

5. Ondernemerschapsaspecten en kenmerken van het bedrijf en de bedrijfsleider

Vanuit beleidsoogpunt volstaat het niet om de gemiddelde scores voor de volledige steekproef te kennen. We moeten ook inzicht krijgen in de verschillen tussen bedrijven en de factoren die enerzijds kunnen leiden tot een verbeterd ondernemerschap of die anderzijds een rem zijn voor ondernemerschap. Daarom wil deze sectie nagaan welke groepen zich onderscheiden met betrekking tot hun ondernemersprofiel.

Om dit te realiseren werden de resultaten van de enquête, via het LMN-bedrijfsnummer, gekoppeld aan enkele bedrijfskenmerken en –resultaten die beschikbaar zijn in het LMN. In het vervolg van deze sectie bespreken we de verschillen die bestaan tussen verschillende groepen op basis van de leeftijd van de bedrijfsleider, het al dan niet afronden van een landbouwkundige opleiding, de bedrijfsgrootte, de deelsector van het bedrijf, het arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht en de solvabiliteit. Voor het opleidingsniveau en de provincie waar het bedrijf gelegen is werden er geen verschillen gevonden qua ondernemerschap.

Het was echter niet mogelijk om alle 572 respondenten waarvoor factorscores beschikbaar zijn te koppelen aan de variabelen in de LMN-databank. Daarom zal bij de analyses telkens aangegeven worden om hoeveel respondenten het gaat.

Bij de analyse in SAS (Entreprise Guide 4) werden telkens drie stappen ondernomen. Eerst werd de homogeniteit van de varianties getest (via de Levene-test), daarna werd nagegaan of er verschillen tussen de groepen bestonden via variantie-analyse. Ten slotte werd er voor de ondernemerschapsaspecten waarbij er inderdaad een verschil was tussen de groepen een Duncan-test gedaan. Deze laat toe om na te gaan welke groepen nu juist significant van elkaar verschillen. Hierna zal enkel ingegaan worden op de verschillen tussen de groepen, maar geïnteresseerde lezers verwijzen we graag naar het wetenschappelijke rapport (Vuylsteke et al., 2010) voor een meer uitgebreide beschrijving van de technieken en de resultaten.

5.1. Leeftijd

In het LMN is het geboortjaar van de landbouwers weergegeven en op basis hiervan werd de leeftijd van de bedrijfsleider berekend². De gemiddelde leeftijd van de respondenten in de steekproef is 47,6 jaar. Als de verdeling over de leeftijdscategorieën bekeken wordt (zie Tabel 3), blijkt dat bijna 40% van de bevraagde landbouwers tussen 41 en 50 jaar oud is. De groepen tot en met 40 jaar en tussen 51 en 60 jaar omvatten respectievelijk 22% en 29% van de respondenten, terwijl slechts 9% van de respondenten in de oudste leeftijdsgroep ingedeeld werd.

De gemiddelde waarde voor elk ondernemerschapsaspect wordt in Tabel 4 weergegeven, samen met de resultaten van de variantie-analyse. Deze laatste leert dat er significante verschillen bestaan tussen de leeftijdsgroepen voor 5 aspecten van ondernemerschap in de land- en tuinbouw: (i) de houding t.o.v. kansen en vernieuwingen, (ii) de ideeën voor

² Bij deze berekening werd 2010 als referentie genomen (leeftijd = 2010 – geboortjaar).

vernieuwing, (iii) de groeidoelstellingen, (iv) de houding ten opzichte van collega's en (v) de verkozen bron van productiemiddelen.

Tabel 3. Aantal en percentage van de respondenten per leeftijdscategorie

Leeftijd	Aantal	Procent
Tot 40 jaar	128	22,4
41 tot 50 jaar	228	39,9
51 tot 60 jaar	163	28,6
Meer dan 60 jaar	52	9,1
TOTAAL	571	100,0

Tabel 4. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de leeftijd van de bedrijfsleider

Ondernemerschapsaspecten	Leeftijd				ANOVA	
	Tot 40 jaar	41 – 50 jaar	51-60 jaar	Ouder dan 60 jaar	F	Sig.
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	0,24	-0,06	-0,02	0,04	2,77	0,04**
Ideeën voor vernieuwing	0,25	-0,01	-0,12	0,18	4,08	0,01**
Groeidoelstellingen	0,26	-0,09	-0,10	-0,03	4,40	0,01**
Houding ten opzichte van collega's	0,11	0,12	-0,16	0,09	2,80	0,04**
Verkozen bron van productiemiddelen	0,22	-0,03	0,04	-0,42	5,73	0,01**
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	0,15	-0,03	-0,12	0,06	2,06	0,11
Houding ten opzichte van productiemiddelen	0,08	-0,01	-0,03	0,06	0,35	0,79

** wijst op een verschil met significantieniveau < 0,05

De vergelijking tussen de leeftijdsgroepen (zie Tabel 5) leert dat er telkens twee groepen onderscheiden worden. Wat betreft de **houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen** zijn het de jonge landbouwers die een meer ondernemende en marktgerichte houding hebben, terwijl de groep tussen 41 en 50 jaar het meest behoudend scoort. Opvallend is verder dat de groep ouder dan 60 jaar de tweede hoogste score heeft en niet onderscheiden kan worden van de jonge landbouwers.

Eenzelfde vaststelling geldt voor de **bron van ideeën**. Ook voor dit aspect scoren de jongste en oudste groep het meest ondernemend, wat inhoudt dat ze hun ideeën vaker uit maatschappelijke ontwikkelingen en de markt halen. De groep 51- tot 60-jarigen heeft dan weer de laagste score. Dit impliceert dat deze bedrijfsleiders veel meer uitgaan van de beschikbaarheid van productiemiddelen en niet zozeer van de kansen die zich voordoen. De laatste groep (40 tot 51 jaar) kan niet significant onderscheiden worden van de twee uitersten.

Voor de **groeidoelstellingen** is het beeld ietwat anders: enkel de groep jonge landbouwers onderscheidt zich van alle anderen. Dit houdt in dat jonge bedrijfsleiders vaker kiezen voor een strategie die gericht is op een relatief snelle groei van het bedrijf (in plaats van overleven op lange termijn en een meer voorzichtige groei).

De oudste leeftijdsgroep ten slotte scoort in vergelijking met de andere groepen significant meer behoudend voor de verkozen bron van productiemiddelen. Dit wijst erop dat deze bedrijfsleiders bij voorkeur productiemiddelen gebruiken die ze zelf in hun bezit hebben.

Tabel 5. Verschillen tussen de leeftijdsgroepen voor 5 ondernemersaspecten

Leeftijdsgroepen	Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen		Ideeën voor vernieuwing		Groei-doelstellingen		Houding ten opzichte van collega's		Verkozen bron van productiemiddelen	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Jonger dan 40	0,24	-	0,25	-	0,26	-	0,11	-	0,22	-
41 tem 50	-	-0,06	-0,01	-0,01	-	-0,09	0,12	-	-0,03	-
51 tem 60	-0,02	-0,02	-	-0,12	-	-0,10	-	-0,16	0,04	-
61 en ouder	0,04	0,04	0,18	-	-	-0,03	0,09	-	-	-0,42

5.2. Landbouwkundige opleiding

Uit een meer algemene variabele rond het opleidingsniveau van de bedrijfsleider kan afgeleid worden of het al dan niet gaat om een landbouwkundige opleiding. De variabele werd zodanig opgezet dat alle opleidingen TSO, BSO en hoger onderwijs waarbij expliciet vermeld wordt dat het om een landbouwopleiding gaat, worden beschouwd als een landbouwkundige opleiding. Alle andere opleidingen worden aangeduid als zijnde “niet-landbouwkundige opleidingen”³. De gegevens in Tabel 6 tonen aan dat de meerderheid van de respondenten (ca. 53%) een landbouwkundige opleiding genoot.

Tabel 6. Aantal en procent van de respondenten volgens het type diploma

Landbouwkundige opleiding	Aantal	Procent
Neen	248	44,9
Ja	281	53,1
TOTAAL	529	100,0

Omdat er in dit geval slechts twee variabelen zijn, kon een t-test gebruikt worden om het gemiddelde van de groepen te vergelijken. De resultaten worden samen met de gemiddelden weergegeven in Tabel 7. Hieruit blijkt dat bedrijfsleiders die een landbouwkundige opleiding genoten significant hoger (en dus meer ondernemend) scoren voor de **verkozen bron van productiemiddelen**. Dit betekent dat zij meer bereid zijn om een beroep te doen op externe productiemiddelen om hun doelstellingen te realiseren.

Tabel 7. Relatie tussen de ondernemersaspecten en het volgen van een landbouwkundige opleiding

Ondernemersaspecten	Landbouwkundige opleiding		t-test	
	Neen	Ja	t-waarde	Sig.
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	0,07	0,01	-0,67	0,50
Ideeën voor vernieuwing	-0,01	0,06	0,83	0,41
Groei-doelstellingen	-0,07	0,05	1,36	0,18
Houding ten opzichte van collega's	-0,02	0,07	0,97	0,33
Verkozen bron van productiemiddelen	-0,11	0,07	2,13	0,03**
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	-0,03	0,03	0,68	0,50
Houding ten opzichte van productiemiddelen	-0,06	0,03	1,00	0,32

** wijst op een verschil met significantieniveau < 0,05

³ De groep “Andere” omvat ongetwijfeld opleidingen die nodig zijn om het installatieattest te behalen, dat vereist is voor VLIF-steun. Omdat deze opleidingen echter niet onderscheiden kunnen worden van de andere opleidingen delen we deze groep in als zijnde “niet-landbouwkundig”.

5.3. Bedrijfsomvang

Om de grootte van de bedrijven in het LMN uit te drukken wordt de Vlaamse Grootte Eenheid (VGE) gebruikt. Eén VGE komt hierbij overeen met een bruto standaardsaldo van 5.810 euro. De gemiddelde bedrijfsgrootte in onze steekproef is 27,9 VGE. Om bedrijven met verschillende groottes te vergelijken, worden drie grootteklassen onderscheiden volgens de klassieke criteria. Bedrijven die een VGE hebben tussen 0 en 15 worden aangeduid als zijnde klein. De VGE van middelgrote bedrijven varieert tussen 15 en 25, en bedrijven worden als groot beschouwd als hun VGE groter is dan 25. Uit Tabel 8 blijkt dat de grote bedrijven de grootste groep vormen binnen de steekproef (bijna 42%). Beide andere groepen vertegenwoordigen ca. 30%.

Tabel 8. Aantal en procent van de respondenten volgens de bedrijfsomvang

VGE		Aantal	Procent
Label	Waarde		
Klein	0 tot 15	160	28,0
Gemiddeld	15 tot 25	173	30,3
Groot	25 en groter	238	41,7
TOTAAL	-	571	100,0

De resultaten van de variantie-analyse worden samen met de gemiddelden van de groepen weergegeven in Tabel 9. Er worden significante verschillen gevonden tussen twee ondernemerschapsaspecten naargelang van de grootte van het bedrijf: (i) de ideeën voor vernieuwing en (ii) de houding ten opzichte van collega's.

Tabel 9. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de grootte van het bedrijf

Ondernemerschapsaspecten	Grootte van het bedrijf			ANOVA	
	Klein	Middel-groot	Groot	F	Sig.
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	0,01	-0,08	0,11	1,92	0,15
Ideeën voor vernieuwing	-0,08	-0,09	0,21	6,60	0,00**
Groeidoelstellingen	-0,09	-0,09	0,10	2,73	0,07*
Houding ten opzichte van collega's	-0,06	-0,05	0,16	3,37	0,04**
Verkozen bron van productiemiddelen	-0,12	0,12	0,02	2,42	0,09*
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	-0,12	0,00	0,06	1,63	0,20
Houding ten opzichte van productiemiddelen	-0,01	0,08	-0,03	0,62	0,54

** wijst op een verschil met significantieniveau < 0,05

* wijst op een verschil met significantieniveau < 0,10

Tabel 10 geeft aan dat er telkens 2 groepen zijn en dat het telkens de grote bedrijven zijn die zich onderscheiden van de kleine en middelgrote bedrijven door een meer ondernemende houding. Grote bedrijven hebben bijgevolg meer ondernemende **ideeën** om vernieuwingen te

realiseren op het bedrijf. Ideeën komen daarbij uit ontwikkelingen in de markt of in de maatschappij. Daarnaast beschouwen bedrijfsleiders van grote bedrijven hun **collega's** vaker als concurrenten, zowel in de aankoop van productiemiddelen als in de verkoop van producten.

Tabel 10. Verschillen tussen de grootteklassen voor 2 ondernemersaspecten

Grootte van het bedrijf	Ideeën voor vernieuwing		Houding ten opzichte van collega's	
	1	2	1	2
Klein	-0,08	-	-0,06	-
Middelgroot	-0,09	-	-0,05	-
Groot	-	0,21	-	0,16

5.4. *Bedrijfstypologie*

De indeling in deelsectoren gebeurde op basis van de bedrijfstypologie zoals opgenomen in het LMN. Daarbij werden 10 deelsectoren geïdentificeerd. Zoals blijkt uit Tabel 11 vormen de gemengde bedrijven de grootste groep (19%), gevolgd door melkvee (18%) en de intensieve veehouderij (varkens en pluimvee - 11%).

Tabel 11. Aantal en percentage van de respondenten per deelsector

Deelsector	Aantal	Procent
Akkerbouw	42	7,4
Groenten openlucht	39	6,8
Fruit openlucht	47	8,2
Groenten onder glas	34	6,0
Sierteelt en boomkwekerij	60	10,5
Melkvee	102	17,9
Vleesvee	33	5,8
Gemengd rundvee	39	6,8
Varkens en pluimvee	64	11,2
Gemengde bedrijven	111	19,4
TOTAAL	571	100,0

De gemiddelde scores per ondernemersaspect worden weergegeven in Tabel 12, terwijl Tabel 13 de resultaten weergeeft van de vergelijking van de gemiddelden. Uit deze laatste tabel blijkt dat de deelsectoren significant van elkaar verschillen voor 5 aspecten, namelijk (i) de ideeën voor vernieuwing, (ii) de groei-doelstellingen, (iii) de verkozen bron van productiemiddelen, (iv) het evenwicht tussen traditie en vernieuwing en (v) de houding t.o.v. productiemiddelen.

De identificatie van verschillende groepen is weergegeven in Tabel 14 en Tabel 15, maar als gevolg van het grote aantal categorieën bestaat er vaak een redelijk grote overlap tussen de groepen.

Voor het aspect “**ideeën voor vernieuwing**” worden vier groepen onderscheiden. De sierteelt en boomkwekerij blijken samen met fruitteelt in openlucht het meest ondernemend voor dit aspect. Dit wijst erop dat deze bedrijfsleiders vinden dat ze voldoende ideeën hebben voor vernieuwing en dat ze deze ook realiseren op het bedrijf. Ze laten zich daarbij leiden door

evoluties in de maatschappij en vinden het idee belangrijker dan de beschikbaarheid van budget. De melkveesector heeft de laagste score voor de bron van ideeën en is de enige deelsector die niet terugkomt in een voorgaande groep. Dit leert dat de bevroegde melkveehouders voornamelijk uitgaan van de beschikbare productiemiddelen en weinig rekening houden met de evoluties in de maatschappij en de markt om hun bedrijfsstrategie vast te leggen. Alle andere sectoren hebben gemiddelde scores.

Tabel 12. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de deelsector

Ondernemerschapsaspecten	Akkerbouw	Groenten openlucht	Fruit openlucht	Groenten onder glas	Siereteelt en boomkwekerij	Melkvee	Vleesvee	Gemengd rundvee	Varkens en pluimvee	Gemengd
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	0,41	0,23	0,18	-0,09	0,09	-0,12	-0,14	0,13	0,05	-0,12
Ideeën voor vernieuwing	0,09	0,05	0,46	0,14	0,58	-0,31	-0,08	0,02	-0,14	-0,05
Groeidoelstellingen	0,04	-0,19	0,27	-0,23	0,09	-0,13	-0,31	-0,04	0,29	-0,03
Houding ten opzichte van collega's	0,01	-0,24	0,01	0,03	-0,04	0,01	0,15	0,47	-0,01	0,06
Verkozen bron van productiemiddelen	0,01	-0,22	-0,05	-0,48	-0,55	0,28	0,24	0,16	0,20	0,10
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	-0,09	-0,22	0,09	0,46	0,30	-0,25	-0,15	-0,09	0,00	0,02
Houding ten opzichte van productiemiddelen	-0,02	-0,02	-0,23	-0,09	-0,56	0,15	0,29	0,33	0,05	0,12

Tabel 13. Vergelijking van de ondernemerschapsaspecten in functie van de deelsector

Ondernemerschapsaspecten	F	Sig.
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	1,84	0,06*
Ideeën voor vernieuwing	5,24	0,00**
Groeidoelstellingen	2,08	0,03**
Houding ten opzichte van collega's	1,27	0,25
Verkozen bron van productiemiddelen	5,34	0,00**
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	2,68	0,00**
Houding ten opzichte van productiemiddelen	3,77	0,00**

** wijst op een verschil met significantieniveau < 0,05

* wijst op een verschil met significantieniveau < 0,10

Voor de **groeidoelstellingen** worden twee groepen onderscheiden. De vleesveehouderij en de groenteteelt (zowel onder glas als in openlucht) hebben voor dit aspect de meest behoudende houding. Dit houdt in dat bedrijfsleiders in deze deelsectoren vaker kiezen voor het in stand houden van het bedrijf en trage groei. De intensieve veehouderij (varkens en pluimvee) en de fruitteelt in openlucht hebben de meest ondernemende groeidoelstellingen (focus op groei, bij voorkeur snelle groei). De andere deelsectoren scoren gemiddeld voor dit aspect en komen in beide groepen voor.

Wat betreft de **verkozen bron van productiemiddelen** blijkt dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen drie groepen. De deelsectoren melkvee en vleesvee hebben hierbij de meest ondernemende houding, zij kiezen er vaker voor om externe productiemiddelen te gebruiken.

Het omgekeerde geldt voor de sierteelt en boomkwekerij en de groenteteelt onder glas: deze bedrijven beroepen zich bij voorkeur op eigen productiemiddelen. De andere deelsectoren kunnen niet toegewezen worden aan één specifieke groep.

Tabel 14. Verschillen tussen de deelsectoren voor 3 ondernemerschapsaspecten

Deelsector	Ideeën voor vernieuwing				Groei-doelstellingen		Verkozen bron van productiemiddelen		
	1	2	3	4	1	2	1	2	3
Akkerbouw	-	0,09	0,09	0,09	0,04	0,04	0,01	0,01	-
Groenten openlucht	-	0,05	0,05	0,05	-	-0,19	-	-0,22	-0,22
Fruit openlucht	0,46	0,46	-	-	0,27	-	-0,05	-0,05	-
Groenten onder glas	-	0,14	0,14	-	-	-0,23	-	-	-0,48
Sierteelt en boomkwekerij	0,58	-	-	-	0,09	0,09	-	-	-0,55
Melkvee	-	-	-	-0,31	-0,12	-0,12	0,28	-	-
Vleesvee	-	-	-0,08	-0,08	-	-0,31	0,24	-	-
Gemengd rundvee	-	-	0,02	0,02	-0,04	-0,04	0,16	0,16	-
Varkens & pluimvee	-	-	-0,14	-0,14	0,29	-	0,20	0,20	-
Gemengd	-	-	-0,05	-0,05	-0,03	-0,03	-	-	-

Er kunnen drie groepen onderscheiden worden als het gaat om het **evenwicht tussen traditie en vernieuwing**. De glastuinbouw neigt het meeste naar vernieuwing, gevolgd door sierteelt en boomkwekerij. Traditionele praktijken blijken het belangrijkste voor groenteteelt in openlucht, de melk- en vleesveehouderij. De houding van de resterende bedrijfstypes is minder uitgesproken en kan bij meerdere groepen ingedeeld worden.

De **houding ten opzichte van productiemiddelen** is het laatste aspect waarvoor er verschillen gevonden werden tussen de deelsectoren. De deelsector “sierteelt en boomkwekerij” heeft veruit de meest behoudende strategie, wat inhoudt dat personeel een vast loon krijgt en men vooral een beroep doet op eigen kennis. Ook de fruitteelt in openlucht komt in deze derde groep voor. De hoogste gemiddelde scores komen voor bij vleesvee en gemengde rundveebedrijven. Deze bedrijven opteren dus vaker voor het betalen van personeelsleden op basis van de prestaties en doen een beroep op de kennis van externen.

Tabel 15. Verschillen tussen de deelsectoren voor 2 ondernemerschapsaspecten

Deelsector	Evenwicht tussen traditie en vernieuwing			Houding ten opzichte van productiemiddelen		
	1	2	3	1	2	3
Akkerbouw	-	-0,09	-0,09	-0,02	-0,02	-
Groenten openlucht	-	-	-0,22	-0,02	-0,02	-
Fruit openlucht	0,09	0,09	0,09	-	-0,23	-0,23
Groenten onder glas	0,46	-	-	-0,09	-0,09	-
Sierteelt en boomkwekerij	0,30	0,30	-	-	-	-0,56
Melkvee	-	-	-0,25	0,15	0,15	-
Vleesvee	-	-	-0,15	0,29	-	-
Gemengd rundvee	-	-0,09	-0,09	0,33	-	-
Varkens & pluimvee	-	0,00	0,00	0,05	0,05	-
Gemengd	-	0,02	0,02	0,12	0,12	-

5.5. Arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht

Het arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht (VAK) van de bedrijven in de steekproef varieert aanzienlijk, met -53.956 euro als minimum en 140.632 euro als maximum. Het gemiddelde arbeidsinkomen per VAK van de respondenten in de steekproef is 20.594 euro.

Er werd gekozen om de kwartielen als groepen te gebruiken voor deze continue variabele. Als gevolg van deze keuze is het vanzelfsprekend dat de groepen in Tabel 16 nagenoeg even groot zijn. Daarnaast geeft de tabel ook de grenzen van de vier kwartielen weer. Het arbeidsinkomen per VAK wordt als laag beschouwd als het lager is dan ca. 5.927 euro, terwijl een hoog arbeidsinkomen per VAK staat voor een waarde hoger dan 31.022 euro. Het tweede en derde kwartiel zullen verder beschreven worden als zijnde middellaag en middelhoog.

Tabel 16. Aantal en procent van de respondenten volgens het arbeidsinkomen per VAK

Arbeidsinkomen per VAK		Aantal	Procent
Label	Waarde (€)		
Laag	Minimum t.e.m. 5.927,55	133	25,1
Middellaag	5.927,56 t.e.m. 19.746,02	132	25,0
Middelhoog	19.746,02 t.e.m. 31.021,86	132	25,0
Hoog	31.021,86 t.e.m. maximum	132	25,0
TOTAAL	-	529	100,1

De resultaten van de vergelijking tussen de groepen in Tabel 17 tonen aan dat er voor het arbeidsinkomen per VAK enkel verschillen bestaan tussen de groepen voor het aspect “**houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen**”. De vergelijking van de groepen leert dat de twee middelste groepen (middellaag en middelhoog arbeidsinkomen per VAK) meer behoudend scoren in vergelijking met de twee uiterste groepen. Zij opteren dus vaker voor een meer voorzichtige strategie en vinden het belangrijker om productiemiddelen te gebruiken dan om kansen te benutten.

Tabel 17. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en het arbeidsinkomen per VAK

Ondernemerschapsaspecten	Arbeidsinkomen per VAK				ANOVA	
	Laag	Middel-laag	Middel-hoog	Hoog	F	Sig
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	0,18	-0,14	-0,04	0,14	3,15	0,02**
Ideeën voor vernieuwing	-0,05	0,00	0,07	0,08	0,55	0,65
Groeidoelstellingen	-0,04	0,00	-0,04	0,05	0,27	0,85
Houding ten opzichte van collega's	-0,10	0,11	0,00	0,09	1,18	0,33
Verkozen bron van productiemiddelen	0,05	-0,09	0,02	-0,03	0,60	0,62
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	-0,08	0,07	0,00	0,00	0,53	0,66
Houding ten opzichte van productiemiddelen	0,07	-0,04	-0,04	-0,04	0,43	0,73

** wijst op een verschil met significantieniveau < 0,05

Tabel 18. Verschillen tussen de groepen arbeidsinkomen per VAK voor de houding t.o.v. kansen en vernieuwing

Arbeidsinkomen per VAK	Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	
	1	2
Laag	0,18	-
Middellaag	-	-0,14
Middelhoog	-	-0,04
Hoog	0,14	-

5.6. Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in welke mate een onderneming aan haar totale schulden kan voldoen. In de bedrijfseconomie neemt men daarvoor vaak de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. De gemiddelde solvabiliteit in de steekproef is iets meer dan 71%, terwijl het minimum en het maximum respectievelijk -47% en 100% bedragen. Ook voor deze variabele werd er gewerkt met kwartielen, zodat de vier groepen in Tabel 19 min of meer even groot zijn. Verder kan in de tabel ook afgelezen worden welke grenzen overeenkomen met de labels laag, middellaag, middelhoog en hoog.

Tabel 19. Aantal en procent van de respondenten volgens de solvabiliteit

Solvabiliteit		Aantal	Procent
Label	Waarde		
Laag	Minimum t.e.m. 60,66	133	25,1
Middellaag	60,67 – 76,54	131	24,8
Middelhoog	76,55– 88,18	130	24,6
Hoog	88,19 t.e.m. 100	135	25,5
TOTAAL	-	529	100,0

Uit Tabel 20 blijkt dat er voor drie variabelen verschillen gevonden worden op een significantieniveau van 0,050: (i) groei doelstellingen, (ii) verkozen bron van productiemiddelen en (iii) evenwicht tussen traditie en vernieuwing. Indien rekening gehouden wordt met een significantieniveau van 0,100 wordt er ook een verschil gevonden voor de houding ten opzichte van kansen en vernieuwing. De resultaten van de vergelijking tussen de groepen worden weergegeven in Tabel 21 en Tabel 22.

Voor de **houding ten opzichte van vernieuwingen** en de **groei doelstellingen** scoort de groep met een middelhoge solvabiliteit telkens het meest behoudend. De meest ondernemende houding wordt gevonden bij bedrijven met een lage solvabiliteit (houding t.o.v. kansen en vernieuwingen) en met een middellage solvabiliteit (groei doelstellingen). Bedrijven met een hoge solvabiliteit komen voor de twee ondernemersaspecten in beide groepen voor.

Voor de **verkozen bron van productiemiddelen** worden drie groepen onderscheiden, waarbij bedrijven met een lage solvabiliteit de meest ondernemende score hebben. Dit houdt in dat deze bedrijven veeleer kiezen voor het gebruik van externe productiemiddelen (inclusief kennis). Anderzijds hebben bedrijven met een hoge solvabiliteit de meest behoudende score: zij verkiezen om eigen productiemiddelen te gebruiken.

Tabel 20. Relatie tussen de ondernemerschapsaspecten en de solvabiliteit

Ondernemerschapsaspecten	Solvabiliteit				ANOVA	
	Laag	Middel-laag	Middel-hoog	Hoog	F	Sig
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	0,19	0,12	-0,09	-0,06	2,54	0,06*
Ideeën voor vernieuwing	0,14	-0,02	0,04	-0,06	1,14	0,33
Groeidoelstellingen	0,05	0,17	-0,17	-0,07	3,07	0,03**
Houding ten opzichte van collega's	-0,08	0,03	0,05	0,10	0,78	0,51
Verkozen bron van productiemiddelen	0,25	0,11	-0,01	-0,39	11,31	0,00**
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	0,24	-0,04	0,01	-0,21	4,78	0,00**
Houding ten opzichte van productiemiddelen	0,08	-0,04	0,02	-0,11	0,85	0,47

** wijst op een verschil met significantieniveau < 0,05

* wijst op een verschil met significantieniveau < 0,10

Het evenwicht tussen traditie en vernieuwing is het laatste ondernemerschapsaspect waarvoor er verschillen tussen de respondenten gevonden kunnen worden op basis van hun solvabiliteit. Hierbij opteren bedrijven met een lage solvabiliteit vaker voor vernieuwing, terwijl de verschillende aspecten van een meer traditionele bedrijfsvoering belangrijker geacht worden door bedrijven met een middellage en een hoge solvabiliteit.

Tabel 21. Verschillen tussen de groepen van solvabiliteit en 2 ondernemerschapsaspecten

Solvabiliteit	Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen		Groeidoelstellingen	
	1	2	1	2
Laag	0,19	-	0,05	0,05
Middellaag	0,12	0,12	0,17	-
Middelhoog	-	-0,09	-	-0,17
Hoog	-0,06	-0,06	-0,07	-0,07

Tabel 22. Verschillen tussen de groepen van solvabiliteit en 2 ondernemerschapsaspecten

Solvabiliteit	Verkozen bron van productiemiddelen			Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	
	1	2	3	1	2
Laag	0,25	-	-	0,24	-
Middellaag	0,11	0,11	-	-	-0,04
Middelhoog	-	-0,01	-	0,01	0,01
Hoog	-	-	-0,39	-	-0,21

6. Conclusie en aanbevelingen

6.1. Situering

Er is vandaag een toenemende vraag naar meer ondernemerschap van bedrijfsleiders in de landbouw. Het is echter niet gemakkelijk om de graad van ondernemerschap in deze specifieke sector te meten. Bestaande instrumenten meten ondernemerschap vaak op sectorniveau, maar in de landbouw zijn hiervoor geen voldoende en geschikte data beschikbaar. Om die reden werd er in dit rapport gekozen voor een instrument op bedrijfsniveau. Specifiek ging het om de schalen van Covin & Slevin (1989) en Knight (1997) die verschillende aspecten van de ondernemerschapsoriëntatie van een bedrijf meten.

Hoewel deze schalen al veelvuldig toegepast werden in verschillende onderzoeksopzetten (zie o.a. Hansen et al., 2009; Hazeldine & Miles, 2007; Lumpkin, Gogliser & Dess, 2009; Lumpkin & Dess, 2001; Runyan et al., 2008) bleek de betrouwbaarheid van de (licht aangepaste) schalen onvoldoende om in de context van de Vlaamse landbouw te gebruiken. We schrijven dit niet toe aan de manier waarop de vragenlijsten ingevuld werden, maar denken dat het gebrek aan coherentie binnen de subschalen aantoont dat de ondernemerschapsoriëntatie in de landbouw anders is dan in andere sectoren.

Omdat we geen beroep konden doen op de beoogde subschalen werd een factoranalyse uitgevoerd. Deze techniek maakte het mogelijk om na te gaan welke items uit de vragenlijsten het beste bij elkaar aansluiten en op die manier werden zeven nieuwe factoren geïdentificeerd. Deze factoren zijn in beperkte mate analoog aan de oorspronkelijke schalen, maar wijken af op andere punten. Op basis van de factoren werden volgende ondernemerschapsaspecten onderscheiden: (i) houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen, (ii) ideeën voor vernieuwing, (iii) groei doelstellingen, (iv) houding ten opzichte van collega's, (v) verkozen bron van productiemiddelen, (vi) evenwicht tussen traditie en vernieuwing en (vii) houding ten opzichte van productiemiddelen

6.2. Verklaringen en beleidsaanbevelingen

In de voorgaande sectie werd onderzocht of er voor deze ondernemerschapsaspecten verschillen gevonden konden worden tussen verschillende groepen. Op basis daarvan wordt hier nu geprobeerd om een meer algemeen overzicht te krijgen van de resultaten. Per aspect zal daarom geprobeerd worden om de bevindingen te verklaren en eventueel ook aanbevelingen te formuleren die kunnen bijdragen tot een verbeterd ondernemerschap. Het uitgangspunt bij deze analyse is Tabel 23, die een overzicht geeft van de resultaten van de verschillende tests. Voor elk ondernemerschapsaspect wordt aangegeven welke groepen het meest behoudend en het meest ondernemend scoren. Belangrijk is wel om te weten dat in deze analyse alleen die variabelen meegenomen worden waarbij er een significant verschil tussen de groepen gevonden werd én dat enkel die groepen vermeld worden die volgens de Duncan-test tot één groep behoorden. Het gaat m.a.w. om de meest uitgesproken waarden.

Een eerste vaststelling uit het overzicht is dat er moeilijk één lijn getrokken kan worden door de resultaten. Groepen van landbouwers die voor één ondernemerschapsaspect meer ondernemend scoren, blijken voor een ander aspect dan weer meer behoudend te zijn. Dit

houdt dan ook een belangrijke conclusie in voor beleidsmakers. Dit toont namelijk de nood om beleidsmaatregelen te richten op specifieke groepen en niet te kiezen voor een algemene aanpak. Bij het uitwerken van beleidsinstrumenten zal het dan ook belangrijk zijn om voor specifieke groepen en ondernemerschapsaspecten te kijken of de factoren die leiden tot een behoudende houding weggenomen kunnen worden of dat er anderzijds elementen gestimuleerd kunnen worden die verbonden zijn met een meer ondernemende houding. In dit opzicht gaan we in de volgende paragrafen na hoe we de huidige scores kunnen verklaren.

Tabel 23. Overzicht van de ondernemerschapsaspecten waarvoor significante verschillen bestaan tussen de variabelen

Ondernemerschapsaspect	Meest behoudend	Meest ondernemend
Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen	- 41 – 50 jaar - Laag en hoog arbeidsinkomen per VAK - Middelhoge solvabiliteit	- < 40 jaar - Middellaag en middelhoog arbeidsinkomen per VAK - Lage solvabiliteit
Ideeën voor vernieuwing	- 51 – 60 jaar - Kleine, middelgrote bedrijven - Melkvee	- < 40 jaar en > 60 jaar - Grote bedrijven - Sierteelt en boomkwekerij
Groeidoelstellingen	- 41 – 50 jaar, 51 – 60 jaar, > 60 jaar - Groenten openlucht, groenten in glas, vleesvee - Middelhoge solvabiliteit	- < 40 jaar - Varkens en pluimvee & fruit in openlucht - Middellage solvabiliteit
Houding ten opzichte van collega's	- 51 – 60 jaar - Kleine en middelgrote bedrijven	- < 40 jaar, 41 – 50 jaar, > 60 jaar - Grote bedrijven
Verkozen bron van productiemiddelen	- > 60 jaar - Geen landbouwdiploma - Groenten onder glas, sierteelt - Hoge solvabiliteit	- < 40 jaar, 41 – 50 jaar, 51 – 60 jaar - Landbouwdiploma - Melkvee, vleesvee - Lage solvabiliteit
Evenwicht tussen traditie en vernieuwing	- Melkvee, vleesvee, groenten openlucht - Middellage en hoge solvabiliteit	- Groenten onder glas - Lage solvabiliteit
Houding ten opzichte van productiemiddelen	- Sierteelt en boomkwekerij	- Vleesvee, gemengd rundvee

▪ *Houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen*

Er waren drie variabelen waarbij significante verschillen gevonden werden voor de eerste factor, de houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen: leeftijd, arbeidsinkomen per voltijdse arbeidskracht en de graad van solvabiliteit. Het is op zich niet onverwacht dat jonge landbouwers meer open staan voor vernieuwing en het is ook vanzelfsprekend dat een dergelijke attitude gepaard gaat met hogere kosten. Dit kan de bedrijfsleider ertoe aanzetten om een beroep te doen op vreemd vermogen, wat leidt tot een lagere solvabiliteit⁴.

⁴ In dit rapport definiëren we solvabiliteit als de procentuele verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen op het bedrijf.

Een ander vaststelling is dat een ondernemende houding voor dit aspect in onze steekproef gepaard gaat met een gemiddeld (middellaag – middelhoog) arbeidsinkomen per VAK, maar hier kan niet direct een verklaring voor gegeven worden.

Een beleid dat ondernemerschap via dit specifieke aspect wil stimuleren, zal zich vooral moeten richten op het zichtbaar maken van kansen en vernieuwingen voor de andere groepen. Op die manier kunnen zij vaststellen dat vernieuwingen beter haalbaar zijn dan gedacht en dat er voor ieder type bedrijf kansen bestaan in de markt. Voorgaand onderzoek heeft namelijk al aangetoond dat het niet altijd nodig is om zelf de innovator te zijn, maar dat er ook voor snelle volgers mogelijkheden zijn in de markt (Van Galen & Verstegen, 2008).

▪ *Ideeën voor vernieuwing*

Het aspect “ideeën voor vernieuwing” zorgt ietwat voor een verrassing: naast de jonge landbouwers blijkt ook de oudste groep respondenten erg ondernemend. Hebben zij door de tijd geleerd om creatief te zijn en ideeën voor vernieuwing op te pikken?

We stellen ook vast dat sierteelt en boomkwekerij een ondernemende houding hebben, terwijl het tegengestelde geldt voor de melkveehouderij. Op dit vlak kan de link gelegd worden naar het Gemeenschappelijke Landbouwbeleid. Terwijl de melkveehouderij jarenlang door het beleid als het ware afgeschermd werd van de marktwerking, was dit niet het geval in de sierteelt en de boomkwekerij. Voor deze groep is het al een gewoonte geworden om te produceren wat de markt wil, anders zouden de producten niet verkocht geraken.

Een ondernemende houding voor de grote bedrijven volgt hier de verwachtingen.

De beleidsaanbevelingen met betrekking tot dit aspect van ondernemerschap zijn tweeledig. Enerzijds toont het aan dat er voldoende stilgestaan dient te worden bij de eventuele gevolgen van beleidsbeslissingen. Anderzijds moet het beleid de landbouwers ook ondersteunen in het ontwikkelen van een marktgerichte houding. Vorming en voorlichting lijken hiervoor de aangewezen instrumenten.

▪ *Groeidoelstellingen*

Ook voor wat betreft de groeidoelstellingen werden er verschillen gevonden tussen de leeftijdsgroepen. Het feit dat de jongste landbouwers de meest uitgesproken ambities en groeidoelstellingen hebben is geen verrassing.

Een andere vaststelling is dat de intensieve veehouderij (varkens en pluimvee) en de fruitteelt de deelsectoren zijn die het meest positief scoren. Vooral in de intensieve veehouderij lijkt groei een evidente strategie, dankzij de aanwezigheid van integratoren, de focus op de export van de producten en het feit dat men traditioneel weinig of geen steun kreeg. Het onderscheid tussen de scores van de fruit- en de groenteteelt wordt toegeschreven aan de grondprijzen. In beide sectoren is grond een essentiële factor om te kunnen groeien, maar deze is beduidend duurder in de streken waar de groenteteelt traditioneel gelegen is (West-Vlaanderen en de streek rond Sint-Katelijne-Waver). De vleesveehouderij is ten slotte zeer steunafhankelijk (zie Deuninck, 2009), wat de groeidoelstellingen mogelijk tempert.

Ten slotte gaan meer ondernemende groeidoelstellingen gepaard met een middellage solvabiliteit, terwijl een middelhoge solvabiliteit gelinkt is met meer behoudende doelstellingen. Hier kan niet direct een verklaring voor gegeven worden. Verwacht werd dat de twee uiterste categorieën (lage en hoge solvabiliteit) respectievelijk gelinkt zouden zijn aan ondernemende en meer behoudende groeidoelstellingen.

Het vastleggen van groeidoelstellingen is een zaak van de individuele bedrijfsleider. Veel Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven zullen in de toekomst moeten uitbreiden om rendabel te blijven, maar tegelijk dient er gewaakt te worden over de maatschappelijke en ecologische gevolgen van dergelijke groei. Het is dan ook aan de overheid om de krijtlijnen hiervoor uit te tekenen, zodat de economische, ecologische en sociale doelstellingen met elkaar in evenwicht gebracht kunnen worden.

▪ *Houding ten opzichte van collega's*

Er waren slechts twee variabelen waarvoor significante verschillen tussen de groepen konden gevonden worden voor de houding ten opzichte van collega's: de leeftijd van de bedrijfsleider en de grootte van het bedrijf.

Voor de variabele "leeftijd" onderscheidt de groep tussen 51 en 60 jaar zich van de andere leeftijdsgroepen. Deze bedrijfsleiders zien hun collega's minder vaak als concurrenten, zowel in de aankoop van productiemiddelen als in de afzet van producten. Er is geen directe aanleiding die deze vaststelling zou kunnen verklaren.

Grote bedrijven zien hun collega's vaker als concurrenten in de aan- en verkoop. Het lijkt aannemelijk dat grote bedrijven voor dit aspect een meer economisch georiënteerde houding hebben.

De houding ten opzichte van collega's is geen domein waar direct overheidsingrijpen aangewezen is. De enige suggestie zou kunnen zijn om de concurrentie voor schaarse productiemiddelen te beperken, maar de mogelijkheden hiertoe zijn erg beperkt. Anderzijds kan ook de link gelegd worden naar netwerking en samenwerking. Ietwat in tegenstelling met de literatuur (waar men ervan uitgaat dat het ondernemend is om zijn collega's als concurrenten te zien), zijn wij van mening dat een ondernemende landbouwer open staat voor samenwerking. Op die manier kan er in bepaalde gevallen een meerwaarde gecreëerd en/of de marktmacht vergroot worden voor alle partners.

▪ *Verkozen bron van productiemiddelen*

Voor de verkozen bron van productiemiddelen worden er verschillen gevonden op basis van de leeftijd van de bedrijfsleider, het al dan niet behalen van een landbouwdiploma, de deelsector en de solvabiliteit van het bedrijf.

De resultaten tonen aan dat de oudste groep landbouwers een meer behoudende houding heeft en dus vaker de voorkeur geeft aan het gebruik van eigen productiemiddelen. Gezien hun leeftijd is het echter niet verwonderlijk dat deze bedrijfsleiders niet meer bereid zijn om nog te investeren in het bedrijf op basis van extern kapitaal. Het zou wel interessant zijn om na te gaan of er binnen deze oudere groep landbouwers verschillen bestaan tussen het al dan niet aanwezig zijn van een opvolger. Resultaten van Calus (2009) tonen namelijk aan dat bedrijfsleiders die een opvolger hebben langer blijven vernieuwen en investeren, waardoor hun opvolger een significante voorsprong heeft bij zijn bedrijfsvoering.

Voor het feit dat bedrijfsleiders die een landbouwdiploma behaalden een meer positieve houding hebben ten aanzien van "vreemde" productiemiddelen kan niet direct een verklaring gevonden worden. Een suggestie zou kunnen zijn dat deze een landbouwopleiding helpt om risico's beter in te schatten.

Voor de deelsectoren is dit wel het geval. In de melk- en vleesveehouderij zijn er namelijk veel meer mogelijkheden om productiemiddelen te huren (bv. gronden te pachten en andere productiemiddelen te leasen), terwijl bv. de serres nodig voor groenteteelt onder glas en sierteelt uitsluitend in eigen beheer gezet kunnen worden.

Ook de bevindingen voor de solvabiliteit kunnen verklaard worden voor de productiefactor kapitaal. Een lage solvabiliteit wijst namelijk op een laag aandeel eigen vermogen in het totale vermogen, waaruit besloten kan worden dat deze bedrijfsleiders bereid zijn om te lenen om hun doelstellingen te realiseren. Wat betreft de andere productiefactoren lijken de resultaten tegengesteld te zijn aan de verwachtingen. De aankoop van grond (=keuze voor eigendom van de productiemiddelen) zou in vergelijking met het pachten van grond moeten leiden tot een kleiner eigen vermogen en dus een lagere solvabiliteit.

Er lijkt op het eerste gezicht geen rol weggelegd te zijn voor de overheid als het aankomt op de keuze van de bron van productiemiddelen. Het zijn de bedrijfsleiders zelf die moeten kiezen of ze een bepaald productiemiddel al dan niet in eigendom willen hebben. Toch is dit principe gemakkelijker aan te houden in de theorie dan in de praktijk. Veel investeringsgoederen die vandaag nodig zijn om een moderne bedrijfsvoering te garanderen, zijn namelijk zodanig specifiek, dat deze niet zomaar geleased, gehuurd of geleend kunnen worden. De keuze van de overheid om, via het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds (VLIF), investeringen en de aankoop van eigen productiemiddelen te ondersteunen is dan ook noodzakelijk en kan niet gezien worden als het stimuleren van een meer behoudende houding.

▪ *Evenwicht tussen traditie en vernieuwing*

De schaal die meet hoe landbouwers omgaan met het evenwicht tussen traditie en vernieuwing wijst op significante verschillen tussen groepen naargelang van de deelsector waartoe bedrijven behoren en naargelang van de solvabiliteitspositie.

Uit de resultaten blijkt dat glastuinbouwbedrijven vaker zouden kiezen voor vernieuwing, terwijl traditionele praktijken belangrijk zijn de voor vleesvee- en melkveehouderij en de groenteteelt in openlucht. Dit sluit ook aan bij de bevindingen van Deuninck et al. (2008), die vaststelden dat bedrijven uit de tuinbouwsector de voorbije vijf jaar het vaakst innovaties doorvoerden.

Net zoals bij voorgaande ondernemerschapsaspecten komt een meer ondernemende houding vaker voor bij bedrijven met een lage solvabiliteit, wat erop wijst dat meer ondernemende bedrijven een beroep doen op externe middelen om hun plannen en ideeën daadwerkelijk te realiseren.

Net zoals bij de houding ten opzichte van kansen en vernieuwingen kan de overheid inspelen op dit aspect van ondernemerschap door het zichtbaar maken van vernieuwingen via vorming, voorlichting en demonstraties. De effectieve implementatie van de vernieuwing leidt dan wel tot een lagere solvabiliteit van het bedrijf, maar zolang dit op een verantwoorde manier en on overleg met bekwame adviseurs gebeurt, leidt dit niet noodzakelijk tot problemen.

▪ *Houding ten opzichte van productiemiddelen*

Het laatste ondernemerschapsaspect is de houding ten opzichte van productiemiddelen en hiervoor worden enkel verschillen gevonden op basis van de deelsector.

De sierteelt en boomkwekerij bleken de meest ondernemende deelsectoren te zijn wat betreft de bron van ideeën, maar zetten - volgens het resultaat voor dit aspect - hun productiemiddelen op een behoudende manier in. Hierbij kan de vraag gesteld worden of dit misschien het gevolg is van een hogere beschikbaarheid van eigen middelen in vergelijking met de andere sectoren. De meer ondernemende houding van gemengde rundveebedrijven en vleesveebedrijven kan anderzijds ook toegeschreven worden aan de mogelijkheden om productiemiddelen van anderen te gebruiken, wat in de sierteelt vaak niet het geval is.

Net zoals dit het geval was voor de bron van productiemiddelen kunnen niet direct beleidsaanbevelingen geformuleerd worden op basis van deze bevindingen. Het is vooral belangrijk om vast te stellen dat dergelijke verschillen tussen de bedrijven bestaan en deze in het achterhoofd te houden bij het nemen van beslissingen.

6.3. Algemeen besluit

Zoals hierboven al gesteld werd, is het erg moeilijk om tot eenduidige conclusies te komen op basis van de vergelijkingen die we in dit rapport deden. Een belangrijke bevinding is wel dat er voor verschillende resultaten een logische verklaring gegeven kon worden. We toonden namelijk aan dat bepaalde verwachte aspecten (zoals leeftijd, deelsector, arbeidsinkomen per VAK en solvabiliteit) gelinkt kunnen worden aan een meer ondernemende houding.

Als men in de toekomst ondernemerschap in de landbouw wil gaan stimuleren, zal het dus zaak zijn om hindernissen en percepties weg te werken voor groepen die vandaag een meer behoudende houding hebben. De groepen die het vandaag al goed doen, mogen daarbij natuurlijk niet uit het oog verloren worden en moeten via andere instrumenten gestimuleerd worden tot vernieuwend en duurzaam ondernemerschap.

Referenties

- Brown T.E., Davidsson P. & Wiklund J. (2001) An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour, *Strategic Management Journal*, 22/10, 953-968.
- Calus M. (2009) *Factors explaining farm succession and transfer in Flanders*, PhD thesis, Ghent University, Ghent, Belgium.
- Chaudhari R.R., Hirevenkanagoudar L.V., Hanchinal S.N., Mokashi A.N., Katharki P.A. & Banakar B. (2007) A scale for measurement of entrepreneurial behaviour of dairy farmers, *Karnataka Journal of Agricultural Sciences*, 20/4, 792-796.
- Clarysse B., Crijns H., Knockaert M., Manigart S., Meuleman M., Van Acker T. & Vermeulen S. (2007) *Global Entrepreneurship Monitor 2006. Rapport voor België en Vlaanderen*. Universiteit Gent en Vlerick Leuven Gent Management School in het kader van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie.
- Covin J.G. & Slevin D.P. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10/1, 75-87.
- De Becker, R. (Red.) (2007) *Het Vlaamse LandbouwMonitoringsNetwerk: wat en hoe?*, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel
- Deuninck J. (2009) *Impact van rechtstreekse steun op het bedrijfsinkomen*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Deuninck J., Carels K., Van Gijsegem D. & Piessens, I. (2008) *Innovatie in land- en tuinbouw in Vlaanderen: resultaten van het Landbouwmonitoringnetwerk (LMN)*, Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.
- Field A. (2005) Factor analysis using SPSS, <http://www.statisticshell.com/factor.pdf>.
- Hansen J.D., Deitz G.D., Tokman M., Marino L.D. & Weaver K.M. (2009) Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale, *Journal of Business Venturing*, in press.
- Hazeldine M. & Miles M. (2007) Measuring entrepreneurship in business schools, *Journal of Education for Business*, 234-239.
- Khandwalla P. (1977) *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Knight G.A. (1997) Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, 12/3, 213-225.
- Lepoutre J. (2009) *Ondernemerschap en landbouw. Toepassingen voor de Vlaamse land- en tuinbouw*. Versie 29 mei 2009.
- Lumpkin G.T., Gogliser C.C. & Dess G.G. (2009) Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-69.
- Lumpkin G.T. & Dess G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21/1, 135-172.

Lumpkin G.T. & Dess G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Peeters K. (2009) *Beleidsnota 2009 – 2004, Landbouw, Visserij en Plattelandsbeleid*, Vlaamse Regering, Brussel.

Roelofs P.F.M.M., Smit A.B., de Lauwere C.C. & Schoorlemmer H.B. (2003) *Vragenlijst en analyseschema voor meting van het ondernemerschap in geïntegreerde en biologische teelten*, Agrotechnology & Food Innovations, Wageningen UR.

Runyan R., Droge C. & Swinney J. (2008) Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?, *Journal of Small Business Management*, 46/4, 567-588.

Stevenson H.H. (1983) *A perspective on entrepreneurship*, Harvard Business School Working Paper, 9-384-131.

Stevenson H.H. & Jarillo J.C. (1990) A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11/5, 17-27.

Stroobandt A., Bergen D., Van Gijsegem D., Bas L & Vuylsteke A. (2009) *Ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw: beleidsinstrumenten*, Departement Landbouw en Visserij, Afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

van der Lans C.J.M. & Vermeulen P.C.M. (2003) *Ondernemerschap in de glastuinbouw. Een analyse op 15 geïntegreerde en biologische bedrijven*, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V., Sector Glastuinbouw.

Van Galen M.A. & Verstegen J.A.A.M. (2008) *Innovatie in de agrarische sector : we kunnen er niet genoeg van krijgen!* LEI, Wageningen.

Vesala K.M. & Pyysiäinen J. (Eds.) (2008) *Understanding entrepreneurial skills in the farm context*, Research Institute of Organic Agriculture, Frick.

Vuylsteke A., Carels K., Van Gijsegem D. & Bergen D. (2009) *Landbouw en ondernemerschap*. Departement Landbouw en Visserij, Brussel.

Vuylsteke A., Bergen D., Stroobandt A., Van Gijsegem D. & Bas L. (2010) *Landbouw en ondernemerschap – een nulmeting op basis van het Landbouwmonitoringsnetwerk. Wetenschappelijk rapport*. Beleidsdomein Landbouw en Visserij, afdeling Monitoring en Studie, Brussel.

Bijlage: Vragenlijst

Bij mijn bedrijfsvoering is het zo dat ...

STRATEGISCHE ORIENTATE			
1	Alleen die kansen benut worden waarvoor de productiemiddelen beschikbaar zijn.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eerst de kansen benut worden en dat pas daarna de productiemiddelen gezocht worden.
2	Ik mijn productiemiddelen zo goed mogelijk wil gebruiken.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik in speel op de kansen en opportuniteiten in de markt.
3	De bedrijfsstrategie gebaseerd is op de beschikbare productiemiddelen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De bedrijfsstrategie gebaseerd is op de kansen die zich voordoen.
VISIE OP PRODUCTIEMIDDELEN			
1	Er snel en zwaar geïnvesteerd wordt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er geïnvesteerd wordt in verschillende fases.
2	Zoveel mogelijk eigen productiemiddelen (grond, kapitaal) gebruikt worden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het niet belangrijk is van wie de gebruikte productiemiddelen (grond, kapitaal) zijn.
3	Er alleen eigen productiemiddelen gebruikt worden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er ook geleende of gehuurde productiemiddelen gebruikt worden.
4	Vooraf geld belangrijk is om kansen te benutten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vooraf ideeën belangrijk zijn om kansen te benutten.
MANAGEMENTSTRUCTUUR			
1	Ik beroep doe op de kennis van externen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vooraf mijn eigen ervaring en gevoel belangrijk zijn.
2	Er processen en principes gebruikt worden die in het verleden succesvol waren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er vooral gekeken wordt naar de huidige omstandigheden en minder naar de vroegere ervaringen.
PERSONEELSSTRATEGIE			
1	Er een vast loon betaald wordt aan de werknemers OF Als ik werknemers zou hebben, ik hen een vast loon zou betalen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De werknemers betaald worden op basis van hun prestaties. OF Als ik werknemers zou hebben, ik hen zou betalen op basis van hun prestaties.
GROEIDOELSTELLINGEN			
1	De overlevingskansen van het bedrijf op lange termijn belangrijk zijn.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De groei van het bedrijf belangrijk is.
2	Het bedrijf traag maar zeker groeit.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het bedrijf zo snel mogelijk kan groeien.
ONDERNEMERSCULTUUR			
1	Het moeilijk is om vernieuwingen door te voeren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het gemakkelijk is om vernieuwingen door te voeren.
2	Er bijna nooit ideeën zijn voor nieuwe producten of diensten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er altijd voldoende ideeën zijn voor nieuwe producten of diensten.
3	Veranderingen in de maatschappij zelden leiden tot interessante ideeën voor het bedrijf.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Veranderingen in de maatschappij een bron zijn van ideeën voor het bedrijf.

Bij mijn bedrijfsvoering is het zo dat ...

INNOVATIVITEIT			
1	Ik produceer wat altijd al succesvol was.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De klemtoon ligt op nieuwe producten en diensten.
2	Er de voorbije 5 jaar geen nieuwe producten of diensten op de markt gebracht werden.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er de voorbije 5 jaar veel nieuwe producten of diensten op de markt gebracht werden.
3	Er eerder kleine veranderingen doorgevoerd werden tijdens de voorbije jaren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vrij drastische veranderingen doorgevoerd werden tijdens de voorbije jaren.
PROACTIVITEIT			
1	De doorgevoerde vernieuwingen eerst ontwikkeld werden door collega's.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De vernieuwingen zelf ontwikkeld worden.
2	Ik bijna nooit de eerste ben om vernieuwingen te introduceren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik meestal de eerste ben om vernieuwingen te introduceren.
3	Ik mijn collega's niet beschouw als concurrenten bij de afzet van producten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik mijn collega's beschouw als concurrenten bij de afzet van producten.
4	Ik mijn collega's niet beschouw als concurrenten bij de aankoop van grond en andere schaarse productiemiddelen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik mijn collega's beschouw als concurrenten bij de aankoop van grond en andere schaarse productiemiddelen.
RISICOHOUDING			
1	Er gekozen wordt voor vernieuwingen met een laag risico en een gematigde maar zekere winst.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er gekozen wordt voor risicovolle vernieuwingen met kans op een zeer hoge winst.
2	Er voor een voorzichtige en geleidelijke aanpak gekozen wordt om doelstellingen te realiseren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er voor een risicovolle en grootse aanpak gekozen wordt om doelstellingen te realiseren.
3	Er gekozen wordt voor een voorzichtige en afwachtende houding om de kans op verliezen te beperken.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er gekozen wordt voor een gewaagde en agressieve houding om kansen maximaal te gebruiken.