

2010
2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveehouders?

Promotor :
Prof.dr.ir Steven VAN PASSEL

Kristien Dewitz

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

2010
2011

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveehouders?

Promotor :
Prof.dr.ir Steven VAN PASSEL

Kristien Dewitz

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

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven ter afsluiting van mijn vierjarige opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen.

Graag wil ik enkele personen danken voor hun voor steun en hulp tijdens de realisatie van deze masterproef. Zonder hen had ik deze masterproef niet tot een goed einde kunnen brengen. Allereerst zou ik graag mijn promotor, Prof. dr. Ir. Steven Van Passel, willen danken voor zijn begeleiding en opbouwende kritiek tijdens de totstandkoming van deze masterproef. Verder kon ik steeds beroep doen op de kennis en ervaring van Nicole Taragola van de Eenheid Landbouw en Maatschappij van het ILVO.

Verder mag ik zeker niet vergeten een woord van dank te richten aan Roel Vaes en Diane Schoonhoven van de Boerenbond. Zij hebben steeds tijd vrijgemaakt tijdens hun drukke bedrijfsleiderskringen voor mij zodat de enquêtes konden worden afgenomen. Hierbij wil ik dan ook alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan deze masterproef.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn ouders. Zij hebben gedurende heel mijn studies mij moreel en financieel bijgestaan. Zonder hen was dit alles nooit verwezenlijkt geweest.

Tot slot wil ik nog enkele mensen uit mijn persoonlijke omgeving bedanken. Een voor een hebben zij hun steentje bijgedragen aan de realisatie van deze masterproef. Zo zijn er mijn vriend en mijn zus die mij steeds aanmoedigde en zorgde voor ontspanning. Mijn schoonouders die steeds een hart onder de riem steken wanneer het allemaal even moeilijk werd. Ten slotte gaat er een woord van dank uit naar al mijn vrienden en studiegenoten.

Samenvatting

Duurzaam ondernemen is een begrip dat sinds 1987 haar intreden heeft genomen in de maatschappij, door de publicatie van het Brundtland rapport. Sindsdien vindt het zijn weg naar alle ondernemingen en tevens naar de Vlaamse melkveehouderij.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat niet enkel op wereldniveau, maar op alle beleidsniveaus gestreefd wordt naar een maatschappij waar duurzaam ondernemen centraal staat. Duurzaam ondernemen is een begrip zonder een precies afgebakende definitie. Dit heeft tot gevolg dat alle belanghebbende een eigen visie en toepassingsgebied kunnen geven aan deze term. Zo zal ook de Vlaamse melkveebedrijven een eigen interpretatie geven aan het begrip duurzaam ondernemen. In 2010 telde Vlaanderen 6.574 bedrijven met melkkoeien. Dit is 57% van alle bedrijven met melkkoeien in België. Vlaanderen leverde in de melkcampagne van 2009-2010 bijna 2.000 miljoen liter melk, wat 62,5% vertegenwoordigd van de nationale verkopen. We kunnen stellen dat melkveehouderij sterk aanwezig is in Vlaanderen.

Om na te gaan of de Vlaamse melkveehouderij aan duurzaam ondernemen doet werd door het Steunpunt Duurzame Landbouw een duurzaamheidsster ontwikkeld. Hiermee wil men bepaalde doeleinden bereiken zoals duurzaamheid meten en opvolgen, communiceren over duurzaamheid en landbouwers motiveren en ondersteunen in hun bedrijfsvoering. De duurzaamheidsster wordt vertegenwoordigd door drie grote duurzaamheidpijlers, namelijk de sociale, economische en ecologische pijler, en door één kleinere duurzaamheidpijler, namelijk ondernemerschap. Deze laatste vormt de basis voor deze masterproef.

Op basis van een aantal relevante thema's werden bij Vlaamse melkveehouders enquêtes afgenomen om zo een referentie duurzaamheidsster te vormen. Top prioriteit gaat naar de thema's (i) visie en strategie, (ii) planning, organisatie, controle en evaluatie, gevolgd door de thema's (iii) risicomanagement, (iv) netwerking en samenwerking, (v) opportuniteiten erkennen en benutten, (vi) zoek- en leergedrag, (vii) innovatie en (viii) technisch vakmanschap. Deze referentie duurzaamheidsster vormt een vergelijkingsbasis voor individuele melkveehouders op het gebied van duurzaam ondernemerschap. De individuele melkveehouders kunnen op basis hiervan zien hoe goed of hoe slecht men het doet ten opzichte van de melkveesector.

Op basis van de referentie duurzaamheidsster kunnen we stellen dat de Vlaamse melkveehouderij op een gemiddelde basis werkt aan duurzaam ondernemen. We zien dat vooral de jongere generatie melkveehouders het goed doet op vlak van visie en strategie, planning, opportuniteiten erkennen en benutten en innovatie. De reden hierachter is dat deze jonge melkveehouders op zijn gegroeid met het begrip duurzaamheid. Tevens weten ze wat de gevolgen kunnen zijn voor de toekomstige generatie wanneer er niet aan duurzaam

ondernemen wordt gedaan. De oudere generatie doet het dan weer goed op gebied van organisatie en samenwerkingsverbanden. Dit kunnen we verklaren door de vele jaren ervaring waarover zij beschikken. Die ervaring brengt de mogelijkheid met zich mee om alles in goede banen te leiden.

In het algemeen kan gesteld worden dat we nu en altijd zullen moeten blijven werken aan een duurzaam ondernemende melkveehouderij. We kunnen dit enkel kunnen bereiken door de studiegroepen te stimuleren de duurzaamheidsster te gebruiken. Zodanig dat de bedrijfsleiders en hun adviseurs inzicht krijgen in de zwakke punten van hun ondernemerschap in hun bedrijf. De kennis van de zwakke punten geeft de opportuniteit om deze te verbeteren en te werken aan een duurzaam ondernemend melkveebedrijf.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....

Samenvatting.....

Inhoudsopgave.....

Gebruikte afkortingen.....

Lijst van figuren.....

Lijst van tabellen.....

Lijst van grafieken.....

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling.....1

1.1 Probleemstelling 1

1.2 Onderzoeksvragen 5

1.3 Methodologie..... 6

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie..... 7

2.1 Duurzaamheid aangepakt op verschillende beleidsniveaus 7

2.2 Duurzaamheid uitgediept 8

2.2.1 Complex 9

2.2.2 Langdurig 9

2.2.3 Ingrijpend..... 10

2.2.4 Onzeker..... 10

2.3 Melkveehouderij 11

2.3.1 Melkveehouderij in België 11

2.3.2 Vlaamse melkveehouderij 13

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie 19

3.1 Inleiding 19

3.2 Pre-test 20

3.3 Ontwerp 21

3.4 Steekproefontwerp..... 23

3.5 Afname..... 24

3.6 Ontwerp van de betrouwbaarheids- en validiteitstoetsen voor de pre-test	25
3.7 Ontwerp betrouwbaarheidstoetsen voor de eigenlijke enquête	25
3.7.1 Cronbach's alpha	25
3.7.2 Spearman-Brown split half methode.....	26
3.7.3 Item-totaal correlatie	26
3.7.4 Item-rest correlatie.....	26
3.7.5 Inter-item correlatie.....	26
3.7.6 Cronbach's alpha indien item verwijderd	27
3.8 Verwerking.....	27
Hoofdstuk 4: Pre-test van de enquête	29
4.1 Deel 1: algemeen.....	29
4.1.1 Algemene gegevens	29
4.1.2 Teeltplan	30
4.1.3 Dieren	30
4.2 Deel 2: Visie – strategie.....	31
4.2.1 Strategie formuleren	31
4.2.2 Strategie uitvoeren	31
4.2.3 Strategie evalueren.....	31
4.3 Deel 3: Planning – organisatie – opvolging – evaluatie.....	33
4.3.1 Planning	33
4.3.2 Organisatie	33
4.3.3 Opvolging en evaluatie	33
4.4 Deel 4: Informatiezoekgedrag – netwerken – samenwerking	36
4.4.1 Persoonlijke informatiebronnen.....	36
4.4.2 Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen	36
4.4.3 Niet-persoonlijke informatiebronnen.....	37
4.4.4 Lidmaatschap verenigingen	38
4.4.5 Samenwerkingsverbanden	38
4.5 Deel 5: opportuniteiten erkennen en benutten	41
4.6 Deel 6: innovatie	41

4.7 Deel 7: technisch vakmanschap	41
4.8 Deel 8: risicomanagement	42
4.8.1 Risico-identificatie en –analyse/	42
4.8.2 Risicomanagement.....	42
4.8.3 Solvabiliteit en liquiditeit.....	43
Hoofdstuk 5: Onderzoekresultaten.....	45
5.1 Deel 1: Algemeen	45
5.1.1 Algemene gegevens	45
5.1.2 Teeltplan	48
5.1.3 Dieren	50
5.2 Deel 2: Visie - strategie	52
5.2.1 Strategie formuleren	52
5.2.2 Strategie uitvoeren	53
5.2.3 Strategie evalueren.....	54
5.3 Deel 3: Planning – organisatie - opvolging - evaluatie.....	58
5.3.1 Planning	58
5.3.2 Organisatie	59
5.3.3 Opvolging en evaluatie	63
5.4 Deel 4: Informatiezoekgedrag - netwerken - samenwerking	63
5.4.1 Persoonlijke informatiebronnen.....	63
5.4.2 Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen	64
5.4.3 Niet-persoonlijke informatiebronnen.....	65
5.4.4 Lidmaatschap verenigingen	69
5.4.5 Samenwerkingsverbanden	69
5.4.5.1 Leveranciers	69
5.4.5.2 Collega's land- of tuinbouwers.....	70
5.4.5.3 Afnemers.....	70
5.4.5.4 Overheidsdiensten	70
5.4.5.5 Onderzoeks- en kennisinstellingen	70
5.4.5.6 Innovatiesteunpunten en / of innovatiecentra.....	70

5.4.5.7 Andere	71
5.5 Deel 5: Opportuniteiten erkennen en benutten	73
5.6 Deel 6: Innovatie	75
5.7 Deel 7: Technisch vakmanschap	77
5.8 Deel 8: Risicomanagement.....	79
5.8.1 Risico-identificatie en -analyse.....	79
5.8.2 Risicomanagement.....	80
5.8.3 Solvabiliteit.....	83
5.8.4 Liquiditeit.....	83
Hoofdstuk 6: Bepalen van de gewichten	85
Hoofdstuk 7: De duurzaamheidsster: segment ondernemerschap .	87
7.1 Referentie duurzaamheidsster: segment ondernemerschap	87
7.2 De duurzaamheidsster: segment ondernemerschap, toegepast op twee melkveebedrijven	91
7.2.1 Bespreking bedrijf A.....	94
7.2.2 Bespreking bedrijf B.....	96
7.2.3 Algemene vergelijking tussen de twee respondenten	98
Hoofdstuk 8: Conclusie en discussie	101
Geraadpleegde werken	105
Bijlage 1: Vragenlijst ondernemerschap, eerste versie uitgetest door studenten Hogeschool Gent	108
Bijlage 2: Vragenlijst ondernemerschap	134

Gebruikte afkortingen

EU	Europese Unie
ILVO	Instituut voor Landbouw en Visserijonderzoek
GPS	Gehele planten silage
IMF	Internationaal Monetair Fonds
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
VAK	Voltijdse arbeidskrachten
VN	Verenigde Naties
WCED	World Commission on Environment and Development
WTO	World Trade Organization
WWF	World Wildlife Fund

Lijst van figuren

Figuur 1, pagina 2: De landbouwer als vakman, manager en ondernemer

Figuur 2, pagina 4: Duurzaamheidsster

Figuur 3, pagina 15: Verdeling melkveehouderij voor 2009

Figuur 4, pagina 17: Melklevering in 2010 in België

Lijst van tabellen

Tabel 1, pagina 11: Evolutie melkkoeien en bedrijven met melkkoeien

Tabel 2, pagina 12: Evolutie melklevering in België

Tabel 3, pagina 12: Evolutie melkprijs in België

Tabel 4, pagina 13: Evolutie melkkoeien en bedrijven met melkkoeien per provincie

Tabel 5, pagina 16: Aanwezige koeienrassen een aantal in 2010

Tabel 6, pagina 32: Betrouwbaarheidsanalyses voor deel 2: visie - strategie

Tabel 7, pagina 35: Betrouwbaarheidsanalyses voor deel 3: planning – organisatie – opvolging - evaluatie

Tabel 8, pagina 39: Betrouwbaarheidsanalyses voor deel 4: informatiezoekgedrag – netwerken - samenwerking

Tabel 9, pagina 41: Betrouwbaarheidsanalyses voor deel 5: opportuniteiten erkennen en benutten

Tabel 10, pagina 42: Betrouwbaarheidsanalyses voor deel 7: technisch vakmanschap

Tabel 11, pagina 56: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 2: visie - strategie

Tabel 12, pagina 61: verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 3: planning - organisatie

Tabel 13, pagina 63: Berekening globaal gemiddelden voor het construct opvolging en evaluatie

Tabel 14, pagina 67: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 4: informatiezoekgedrag

Tabel 15, pagina 72: Frequenties voor de verschillende samenwerkingsverbanden

Tabel 16, pagina 72: Berekening van het globaal gemiddelde

Tabel 17, pagina 74: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyse deel 5: opportuniteiten erkennen en benutten

Tabel 18, pagina 76: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyse deel 6: innovatie

Tabel 19, pagina 78: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyse deel 7: technisch vakmanschap

Tabel 20, pagina 81: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 8: risicomanagement

Tabel 21, pagina 86: Procentuele gewichten duurzaamheidsster, segment ondernemerschap

Tabel 22, pagina 87: Overzicht gewichten en duurzaamheidsster waarden

Tabel 23, pagina 91: Waarden duurzaamheidsster respondenten

Lijst van grafieken

Grafiek 1, pagina 45: Leeftijden van de respondenten

Grafiek 2, pagina 46: Aantal jaren eigendom

Grafiek 3, pagina 48: Gebruik blijvend weiland

Grafiek 4, pagina 49: Gebruik tijdelijk weiland

Grafiek 5, pagina 49: Uitbating tijdelijk weiland

Grafiek 6, pagina 50: Verdeling aanwezige runderen

Grafiek 7, pagina 83: Solvabiliteitsratio

Grafiek 8, pagina 89: Referentie duurzaamheidsster ondernemerschap, op niveau van de thema's

Grafiek 9, pagina 90: Referentie duurzaamheidsster ondernemerschap, op niveau van de subthema's

Grafiek 10, pagina 93: Duurzaamheidsster, segment ondernemerschap, bedrijf A

Grafiek 11, pagina 94: Duurzaamheidsster, segment ondernemerschap, bedrijf B

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling

1.1 Probleemstelling

“Voldoen aan de behoeften van de huidige generaties zonder de mogelijkheden teniet te doen van komende generaties om ook in hun behoeften te voorzien” (WCED, 1987). Zo verwoordt de grondlegster, toenmalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland, duurzame ontwikkeling. Sindsdien is duurzaam ondernemen een onuitwisbaar begrip in ons dagelijkse leven geworden. Het houdt in dat we niet enkel rekening met vandaag moeten houden, maar ook met de toekomst. We moeten ervoor zorgen dat ons goede leven vandaag ook gegarandeerd blijft voor de toekomstige generatie.

Een andere definitie van duurzaam ondernemen houdt in dat er naar een evenwicht moet worden gezocht tussen de drie P's: People, Planet en Profit. Deze terminologie werd ontwikkeld door John Elkington. Het is de bedoeling dat alle drie de pijlers worden geoptimaliseerd en daarnaast het evenwicht wordt bewaard. Met People worden alle mensen binnen en buiten de onderneming bedoeld. Planet staat voor de gevolgen van het leefmilieu door de activiteiten van de onderneming. Ten slotte staat Profit voor het voortbrengen van economische effecten van goederen en diensten (Elkington, 1998).

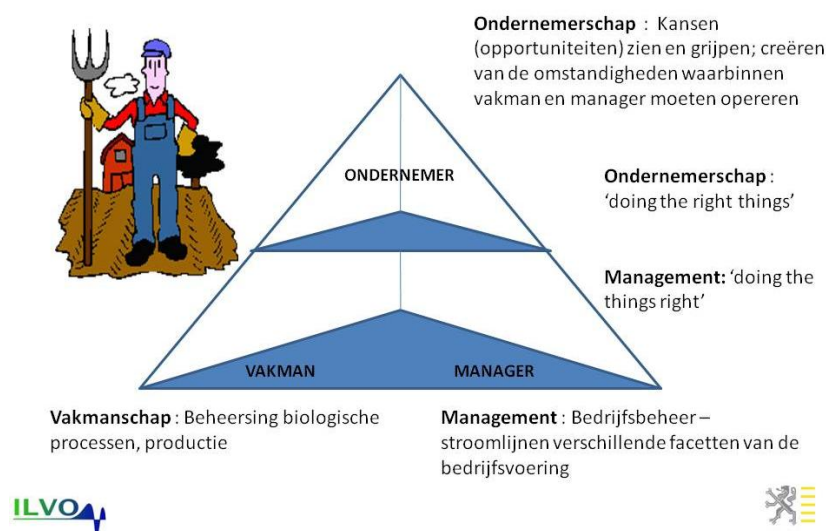
We kunnen dus stellen dat duurzaam ondernemen de dag van vandaag een grote rol speelt in onze samenleving. Iedereen die een economische activiteit uitvoert wordt steeds opnieuw geconfronteerd met dit begrip. Hiermee komen we bij het volgend onderdeel van deze kadering, namelijk land- en tuinbouw.

Land- en tuinbouw is altijd een begrip geweest dat voor iedereen in Vlaanderen bekend in de oren klinkt. Ook al daalde het aandeel van tewerkstelling in land- en tuinbouw de laatste twee eeuwen fors (Lefebvre, z.d.). Het blijft toch een gegeven dat we iedere dag opnieuw zien en gebruiken. We zouden ons geen dag zonder land- en tuinbouw kunnen voorstellen. Ieder Vlaams gezin krijgt op de een of andere manier dagelijks te maken met land- en tuinbouw via groenten, fruit, tarwe, maïs, tewerkstelling, Land- en tuinbouw blijft onze dagelijkse voedselvoorziening en een bron van tewerkstelling.

Zoals hierboven al is aangehaald is het van groot belang er voor te zorgen dat de toekomstige generatie geen nadelen ondervindt van wat er vandaag gebeurt. Dit geldt ook voor land- en tuinbouw. Als we vandaag alle gronden gaan uitputten is er voor de toekomstige generatie geen mogelijkheid meer om op deze gronden groenten, fruit, tarwe, ... te telen. We ontnemen de kansen van de toekomstige generatie om op dezelfde manier als wij aan land- en tuinbouw te doen. We kunnen hierbij dus stellen dat het ook van groot belang is dat ook land- en tuinbouwbedrijven duurzaam ondernemen.

We weten nu dat duurzaam ondernemen een belangrijk begrip is in de land- en tuinbouw. Maar voor de land- en tuinbouwers is het niet evident om duurzaam ondernemen op te nemen in hun bedrijf.

Zij zijn eerder vakmensen en dus in mindere mate ondernemers of managers. Om duurzaam ondernemen toe te passen moet de land- en tuinbouwer drie soorten competenties ontwikkelen. Enerzijds moet hij een ondernemer worden en anderzijds ook nog eens een manager en een vakman. Als ondernemer moet hij een omgeving creëren waarin hij als vakman en manager kan werken. Als manager zal de land- en tuinbouwer verantwoordelijk zijn voor het plannen, organiseren, leiden en controleren van de dagelijkse activiteiten op het bedrijf. Het vakmanschap draait vooral om het beheersen van de technische aspecten van de productie (Taragola et al., 2010). We kunnen stellen dat de ondernemer de omstandigheden moet creëren waarbinnen de vakman en de manager moeten handelen. In het algemeen is ondernemerschap "doing the right things" en daartegenover is management "doing the things right" (Verstegen et al., 2006). Dit alles kan ook voorgesteld worden door onderstaande figuur.



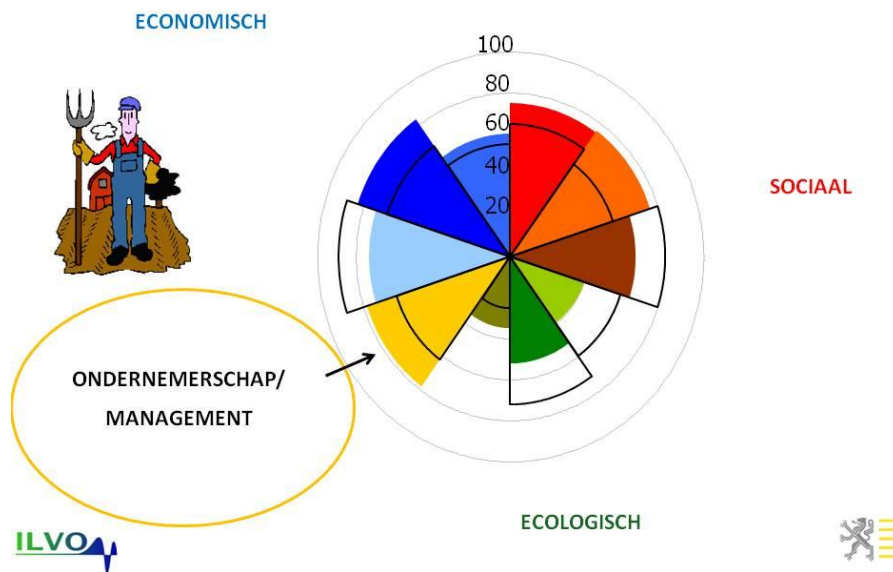
Figuur 1: De landbouwer als vakman, manager en ondernemer (Bron: Taragola et al., 2010)

Naast het feit dat land- en tuinbouwers drie personen tegelijk moeten zijn om aan duurzaam ondernemen te doen zou er een soort standaard ontwikkeld moeten worden die door hen gebruikt kan worden om te kijken hoe goed zij het doen op vlak van duurzaam ondernemen. Hoe meet je nu de duurzaamheid in land- en tuinbouwbedrijven? Er bestaat waarschijnlijk geen volmaakt beoordelingssysteem, omdat perfect duurzaam ondernemen ook niet bestaat. Dit kan wel benaderd worden. Een dergelijk 'benaderd' beoordelingssysteem valt niet zomaar uit de lucht, het moet aan zes aspecten voldoen. Ten eerste moet het 'benaderd' beoordelingssysteem *communicatief sterk* zijn. Het moet hiervoor goed begrijpbaar en

gemakkelijk vergelijkbaar zijn en men moet eruit kunnen leren op welke vlakken men moet werken. Vervolgens moet het 'benaderd' beoordelingssysteem *motiverend* zijn. Men moet indicatoren gebruiken die het signaal geven dat er verbeteringen moeten worden aangebracht en daarnaast moeten de indicatoren ook *haalbaar* zijn. Men kan dus niet zomaar een standaard zetten die voor niemand haalbaar kan zijn. Ten vierde moet het *praktisch haalbaar* zijn. De gegevens moeten op een eenvoudige manier verkregen kunnen worden zonder al te veel extra administratie. Het is de bedoeling dat het beoordelingssysteem zoveel mogelijk de gegevens gaat gebruiken die reeds aanwezig zijn op de bedrijven en dus geen extra werk op het gebied van meten vereisen. Dit vierde aspect is zeer belangrijk want zoals algemeen geweten is, hebben land- en tuinbouwers heel weinig tijd om buiten hun dagelijkse land- en tuinbouwactiviteiten nog heel veel administratie te doen. Daarbij komt nog eens dat ze al die administratie allemaal veel te ingewikkeld vinden. Het 'benaderd' beoordelingssysteem moet daarbij ook zeer *eenvoudig* zijn. Ten slotte moet het 'benaderd' beoordelingssysteem *wetenschappelijk onderbouwd* zijn. Dit wil zeggen dat de te toetsen thema's uitgewerkt moeten worden in meetbare indicatoren. Op basis van deze zes aspecten heeft het Steunpunt Duurzame Landbouw een duurzaamheidsster ontwikkeld. Met deze duurzaamheidsster wil men enkele doeleinden bereiken. Zoals duurzaamheid meten en opvolgen, communiceren over duurzaamheid en tevens wil men hiermee landbouwers motiveren en ondersteunen in hun bedrijfsvoering. De duurzaamheidsster is gestructureerd op basis van een hiërarchie. Daarnaast verwerkt ze alle indicatoren tot thema's. Al deze thema's worden gegroepeerd tot tien hoofdthema's. Ieder van deze tien hoofdthema's krijgt een stukje van de ster toegewezen. De tien hoofdthema's worden ingedeeld in drie grote en in één kleiner segment. De drie grote segmenten worden vertegenwoordigd door de duurzaamheidpijlers, namelijk de sociale, economische en ecologische pijler, zij krijgen een even groot segment in de duurzaamheidsster. Ze bestaan elk uit drie hoofdthema's. Het laatste hoofdthema wordt toegewezen aan het segment van ondernemerschap (Steunpunt Duurzame Landbouw, 2006).

Deze masterproef zal zich concentreren op het kleinste segment van de duurzaamheidsster, namelijk ondernemerschap. Niettegenstaande dit segment een kleiner gewicht toegewezen kreeg in de duurzaamheidsster kan worden aangenomen dat ondernemerschap een belangrijke drijvende kracht is voor het ontwikkelen van een meer duurzame landbouw (Taragola et al., 2010).

Dit deel van de duurzaamheidsster is tot op heden nog niet uitgewerkt, daarom zal deze masterproef dit thema verder uitwerken tot een volwaardig deel van de duurzaamheidsster. Onderstaande figuur toont het aspect ondernemerschap binnen de duurzaamheidsster.



Figuur 2: Duurzaamheidsster (Bron: Taragola, ILVO)

Om een beeld te krijgen van de thema's die van belang zijn binnen het onderdeel Ondernemerschap heeft het ILVO een workshop georganiseerd met 24 'stakeholders' van de Vlaamse land- en tuinbouw. Naast het bepalen van de relevante thema's werden ook gewichten toegekend aan deze thema's. Top prioriteit werd toegewezen aan de thema's (i) Visie/strategie (22,4 %) en (ii) Planning/organisatie/controle/evaluatie (22,4 %), gevolgd door de thema's (iii) Risicomanagement (12,8 %), (iv) Netwerking/samenwerking (10,4 %), (v) Opportuniteiten erkenning en realisatie/pro-activiteit (8,8 %) en (vi) Zoek- en leergedrag (8,8 %). Het laagste gewicht werd toegekend aan de thema's (vii) Innovatie (7,2 %) en (viii) Vakmanschap (7,2 %). Na elk thema wordt tussen haakjes het gewicht weergegeven dat toegekend werd door de stakeholders (Taragola et al., 2010).

Om een beeld te krijgen van dit segment heeft het ILVO een enquête opgesteld waarin voor ieder deelsegment een aantal vragen zijn opgesteld. Zo probeert men een beter beeld te vormen over het duurzaam ondernemen. Deze enquête zal dan ook de basis vormen voor deze masterproef.

"Vlaamse landbouwers" is een heel uitgestrekt begrip. Het omvat enerzijds heel Vlaanderen en anderzijds alle mogelijke landbouwactiviteiten die je maar kan bedenken, zoals varkensbedrijven, veebedrijven, kippenbedrijven, melkveebedrijven, enzovoort. Het is dan ook niet mogelijk om voor de volledige Vlaamse landbouwsector een onderzoek te voeren naar duurzaam ondernemen. Er wordt geopteerd om zich voor deze masterproef te beperken tot de Vlaamse melkveebedrijven.

1.2 Onderzoeksvragen

Zoals hierboven al aangehaald is, is duurzaam ondernemen een belangrijk aspect voor de maatschappij en de bedrijfswereld. Tot deze bedrijfswereld behoren ook de land- en tuinbouwbedrijven. Zij spelen ook een belangrijke rol op het gebied van duurzaam ondernemen. Als we even de definitie van duurzaam ondernemen er terug bij halen zegt deze het volgende: "voldoen aan de behoeften van de huidige generaties zonder de mogelijkheden teniet te doen van komende generaties om ook in hun behoeften te voorzien" (WCED, 1987). De land- en tuinbouw bedrijven bewerken vele gronden en putten vaak de mogelijkheden van deze gronden uit. Dit is niet in samenspraak met de definitie van duurzaam ondernemen. De land- en tuinbouwers moeten er op dit moment voor zorgen dat de mogelijkheden van de door hun gebruikte gronden niet worden uitgeput zodat de toekomstige generatie ook nog steeds vruchten kan plukken van deze gronden. Daarnaast moeten er in de productieprocessen verbeteringen worden aangebracht, die ook kunnen leiden tot een betere duurzaamheid. Dit alles en nog veel meer geldt ook voor de melkveebedrijven, wat dan leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveehouders?

Op deze vraag kan niet zomaar een antwoord gegeven worden. Daarom is het noodzakelijk om de verschillende aspecten van duurzaam ondernemen apart aan te pakken. Om zo tot een geheel te komen.

Bij duurzaam ondernemen denken we aan de toekomst en hoe we ervoor kunnen zorgen dat de toekomst gegarandeerd blijft voor de volgende generaties. Dit brengt ons tot het eerste aspect, namelijk de visie en strategie van de melkveebedrijven. Daarmee luidt tevens de eerste deelvraag:

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveebedrijven op vlak van visie en strategie?

Naast visie en strategie hebben de melkveebedrijven natuurlijk een plan nodig om dit alles te bereiken. Daarmee komen we bij de tweede deelvraag.

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveebedrijven op vlak van planning?

Alleen een visie, strategie en plan opstellen is niet mogelijk. We maken allemaal gebruik van informatiebronnen en werken samen om doelen te bereiken. Dit leidt tot de derde deelvraag.

Welke informatiebronnen worden er gebruikt?

Wanneer men duurzaam wil ondernemen moet men kansen zien en grijpen. Dit brengt ons tot de volgende deelvraag.

Worden alle opportuniteiten erkend en benut?

Iedere dag komen er weer nieuwe technieken tot leven, maar worden deze ook door de Vlaamse melkveehouders ingevoerd?

Zijn de Vlaamse melkveebedrijven innoverende bedrijven?

Bij melkveebedrijven is er meer dan alleen maar koeien melken en voeren. Er komen nog veel meer aspecten bij te kijken, ook van technische aard.

Is er sprake van technisch vakmanschap?

Tot slot brengt iedere economische activiteit risico's met zich mee. Daarom moeten alle risico's steeds snel genoeg erkend en aangepakt worden.

Is risicomanagement van toepassing?

1.3 Methodologie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt gebruik gemaakt van een enquête, waarin alle deelvragen aan bod komen. Een eerste versie van deze enquête werd in 2010 opgesteld door de eenheid Landbouw en Maatschappij (L&M) van het ILVO. Deze eerste versie werd uitgetest op melkveebedrijven door studenten van de Hogeschool Gent, onder begeleiding van Marijke Meul (Hogeschool Gent) en Nicole Taragola (ILVO).

In onderhavige masterproef worden deze verzamelde gegevens geanalyseerd, hetgeen aanleiding geeft tot het opstellen van een aangepaste enquête. Vervolgens zullen de aangepaste enquêtes afgenomen worden op een steekproef van melkveebedrijven. Op basis van de uitkomsten van de analyse zal een voorstel worden gedaan voor de ontwikkeling van het segment 'ondernemerschap' van de duurzaamheidsster.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

2.1 Duurzaamheid aangepakt op verschillende beleidsniveaus

Duurzaamheid is een begrip wat niet meer weg te denken is uit iedere missieverklaring of beleidsnota van een overheid of een onderneming. Maar wat is duurzaamheid? Volgens voormalig Noorse premier Gro Harlem Brundtland, de grondlegster van duurzame ontwikkeling, is dit het "voldoen aan de behoeften van de huidige generaties zonder de mogelijkheden teniet te doen van komende generaties om ook in hun behoeften te voorzien" (WCED, 1987). Hieruit leidden we af dat we nu in actie moeten schieten om de toekomst van de volgende generatie veilig te stellen. Dit kan wel niet van vandaag op morgen en men kan dit zeker niet alleen. Het was dus van groot belang dat alle beleidsniveaus meewerkten aan een weg naar een duurzaam bestaan.

Door een aaneensluiting van internationale conferenties en initiatieven tussen 1972 en 1992 werd het theoretische kader van duurzame ontwikkeling gevormd. De eerste grootschalige internationale discussie over duurzaamheid werd gehouden in 1972 in Stockholm op de UN Conference on the Human Environment, ook wel gekend als de Stockholm Conferentie. Het was een keerpunt voor de internationale milieupolitiek. De conferentie leidde tot de ontwikkeling van de UN Environment Programme (UNEP), tevens werden er op nationaal vlak ook verschillende milieuprotectie programma's opgericht. In 1980 werden de aanbevelingen van de Stockholm Conferentie verder uitgediept in de World Conservation Strategy. Hierin waren er drie spelers, namelijk de International Union for the Conservation of Nature, World Wildlife Fund (WWF) en de UNEP. Samen hadden ze als doel duurzame ontwikkeling te verbeteren door het identificeren van de kern politieke opties en de primaire problemen rond de instandhouding (United Nations Headquarters, 2010).

Vervolgens riep de VN in 1983 het WCED bijeen, dat voorgezeten werd door de Noorse Premier Gro Harlem Brundtland. In het WCED worden zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden vertegenwoordigd. De commissie werd opgericht met als doel de groeiende bekommernissen over gevolgen voor de economische en sociale ontwikkeling, die tot stand komen door de toenemende ontaarding van het menselijk leefmilieu en de natuurlijke bronnen, aan te pakken. In 1987 werd het Brundtland rapport, ook wel gekend als 'Our Common Future', gepubliceerd met daarin de verontwaardigde staat van het leefmilieu. Het Brundtland rapport vormde de basis voor de Rio Summit in 1992. Hier werd de basis gelegd voor de globale institutionalisering van duurzame ontwikkeling. De Rio Summit ontwikkelde de Rio Declaration on Environment and Development, waarin 27 principes van duurzame ontwikkeling in werden uitgewerkt. Zoals het verminderen van niet duurzame patronen van productie en consumptie, jongeren mobiliseren, coöperatie tussen de Staat en de bevolking, enzovoort. Vanaf toen werden verschillende belangrijke

internationale conferenties gehouden over duurzame ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan Earth Summit+5 in 1997 in New York en de World Summit in 2002 in Johannesburg (United Nations Headquarters, 2010).

Na het Brundtland rapport en de Rio Summit transformeerde de term 'duurzame ontwikkeling' van een gewoon interessant concept naar een concept dat internationaal goedkeuring krijgt. Naast het wereldniveau wordt er ook vanuit Europa gewerkt aan duurzaamheid. Zo heeft de Europese Unie een lange termijn strategie ontwikkeld voor duurzame ontwikkeling op gebied van economie, sociale aspecten en leefmilieu. Het doel is de duurzaamheid van de welvaart voor de huidige en de toekomstige generatie te verbeteren. De strategie, die de Lissabon Strategie implementeert, zal de basis vormen voor de beleidsmakers en de publieke opinie om het gedrag van de maatschappij te veranderen. De Lissabon Strategie heeft als doel om van Europa de meest competitieve en dynamische op kennis gebaseerde economie te maken in de wereld, die de resources bezit voor duurzame economische groei met meer en betere werkgelegenheid en een grote sociale samenhang (EuropaNU, z.d.).

De opvolger voor de Lissabon Strategie werd ontwikkeld door de Europese Commissie, namelijk Europa 2020. Deze nieuwe politieke strategie werd gecreëerd om de werkgelegenheid, productiviteit en de sociale samenhang in Europa te steunen. Europa 2020 is een groeistrategie met vijf ambitieuze doelstellingen die men tegen 2020 wil bereiken, namelijk werkgelegenheid, innovatie, onderwijs, sociale samenhang en klimaat en energie. De vijf doelstellingen zijn voor heel de Europese Unie. Ze worden per land van de EU vertaald naar nationale doelstelling, rekening houdend met de situatie en omstandigheden in dat specifiek land (Europese Commissie, z.d.).

2.2 Duurzaamheid uitgediept

Nu we weten dat duurzaamheid een lang houdbaar begrip zal zijn kunnen we het verder gaan uitdiepen. Hoger hebben we al gezien dat het begrip duurzame ontwikkeling is doorgedrongen tot de grotere internationale organisaties zoals de World Bank, het IMF en het WTO. Daarnaast zal duurzame ontwikkeling ook interesse moeten opwekken binnen de private sector. Er is één zeer groot voordeel aan het begrip duurzaamheid, namelijk dat het geen afgebakende definitie heeft. Dit wil zeggen dat alle stakeholders hun eigen visie en toepassingsgebied kunnen geven aan deze term. Tevens is deze flexibiliteit ook een nadeel omdat het kan leiden tot verwarring. Daarom kunnen we duurzaamheid of duurzame ontwikkeling het best omschrijven als een principe dat richting geeft en sturend is, maar tevens ruimte geeft voor creativiteit (Stedula, 2006).

Iedereen denkt wel eens dat als we zo blijven verder doen, er vandaag of morgen een catastrofe op ons afkomt die onvermijdelijk is. We leven nu eenmaal op een te grote voet.

We gebruiken meer grondstoffen van de aarde dan dat zij kan opbrengen voor ons. We kunnen stellen dat we niet enkel de rente oogsten, maar tevens het kapitaal van de aarde opeten. Daarom is het noodzakelijk dat we onze levensstijl aanpassen zodat de volgende generaties nog leefbaar kunnen leven op deze planeet. Dit veranderingsproces heeft enkele specifieke kenmerken, namelijk complex, langdurig, ingrijpend en onzeker (Stedula, 2006). Ieder kenmerk zal hieronder kort worden toegelicht.

2.2.1 Complex

Wanneer we duurzaamheid willen realiseren zullen we vele actoren op verschillende domeinen en schaalniveaus moeten betrekken. Bij deze complexe driehoeksverhouding tussen de vele actoren, schaalniveaus en domeinen zullen we moeten proberen om tussen de bomen het bos nog te zien.

Wanneer men voor de vele actoren aan duurzame ontwikkeling denkt, moet men denken aan de ideale balans tussen economische, ecologische en sociale aspecten van activiteiten. In de literatuur wordt dit uitgedrukt als the tripple bottom line ofwel 'people', 'planet' en 'profit'. Dit werd hoger in deze masterproef al verduidelijkt. Naast de vele actoren moet men bij duurzame ontwikkeling ook rekening houden met alle ruimtelijke schaalniveaus en hun interacties. De ruimtelijke schaalniveaus variëren van uw eigen tuin tot de hele wereld. Men houdt dus rekening met alle effecten van individuele acties op een ruimere schaal of omgekeerd. Tenslotte komt duurzame ontwikkeling op verschillende domeinen voor. Zo bepalen alle mogelijke maatschappelijke activiteiten en actoren samen het uitzicht van de samenleving.

Wanneer we een duurzame samenleving willen bereiken moeten alle samenhangende componenten veranderen.

2.2.2 Langdurig

Het belangrijkste aspect van duurzaamheid is het tijdsperspectief. Alle onderliggende activiteiten die bij moeten dragen tot duurzame ontwikkeling zijn niet eenvoudig te wijzigen. Daarom kunnen we stellen dat duurzaamheid een onderneming is van een lange adem. Een tweede aspect van duurzaamheid is dat het lang houdbaar moet zijn. Wij moeten nu zorgen voor een gelijke leefbaarheid voor onze volgende generatie en zij zullen op hun beurt voor een gelijkaardige leefbaarheid moeten zorgen voor hun volgende generatie.

2.2.3 Ingrijpend

Processen optimaliseren is niet voldoende om alle systemen duurzamer te maken. Hiernaast zullen er ook nieuwe systemen ontwikkeld moeten worden met mogelijk andere functies voor een verbetering van de eco-efficiëntie. Eco-efficiëntie is het streven naar een gelijkaardig product dat goedkoper en milieuvriendelijker geproduceerd kan worden. Een grote kritiek die hier naar voren komt is dat bij het optimalisatieproces noodzakelijke deadlines alleen maar worden uitgesteld.

Wanneer we een duurzame ontwikkeling willen bereiken moeten alle aspecten van onze dagdagelijkse levensstijl wijzigen naar een meer duurzamere levensstijl. Hier ligt dan ook de kern van de uitdaging volgens Stedula. Zo zal het niet eenvoudig zijn om bepaalde vormen van milieuschade te herstellen en later te voorkomen wanneer deze voortkomen uit dagdagelijkse handelingen.

Er zijn succesverhalen die laten zien dat duurzaamheid zeker te combineren valt met goede economische prestaties, maar dit is niet altijd zo. Aan veranderingen naar een duurzaam proces hangt ook een kostenplaatje. Het is dan ook maar de vraag of alle ondernemingen hun winsten willen inschroeven om zo bij te kunnen dragen aan duurzame ontwikkeling.

2.2.4 Onzeker

De grote complexiteit, het lange termijn denken en het ingrijpend karakter dat het begrip duurzaamheid met zich mee brengt zorgt er tevens voor dat er ook een factor van onzekerheid is. Zo weten we nu al dat de ideale oplossing niet bestaat en dat deze enkel benaderd kan worden. Hierdoor ontstaat waarschijnlijk de grootste rem op het begrip duurzaamheid. Men moet leren omgaan met de onzekerheid dat de ideale oplossing er nooit zal komen.

We kunnen concluderen dat duurzame ontwikkeling actie vereist op 3 verschillende gebieden, namelijk economische ontwikkeling, sociale rechtvaardigheid en milieubescherming. Dit is niet eenvoudig te bereiken, we moeten duurzame ontwikkeling eerst omzetten van theorie naar praktijk. En daar zijn we tot nu toe nog niet echt in geslaagd. Er zijn wel degelijk stappen ondernomen om duurzame ontwikkeling te implementeren in het leefmilieu, maar toch zijn deze stappen niet voldoende. Zo is er een gebrek aan leiderschap in iedere sector waardoor iedereen op de andere wacht om actie te ondernemen. Consumenten willen tevens geen hogere prijs betalen voor goederen en de ontwikkelingslanden vinden dat ze oneerlijk behandeld worden omdat ze niet de financiële en technologische middelen hebben om te werken naar duurzame ontwikkeling. Ook al hebben nationale overheden duurzame ontwikkeling geïmplementeerd in hun strategie en plannen en

zijn de lokale overheden betrokken in de initiatieven, toch hebben deze acties niet geleid tot grote veranderingen (Chasek et al., 2010).

2.3 Melkveehouderij

Nu we het concept duurzaamheid bekeken hebben op alle beleidsniveaus en verder hebben uitgediept, kunnen we verder gaan met de kadering van het concept in deze masterproef, namelijk de melkveehouderij. Allereerst zal de melkveehouderij in België beschreven worden. Vervolgens gaan we een stap verder en bekijken we de melkveehouderij in Vlaanderen.

2.3.1 Melkveehouderij in België

Het is een feit het aantal bedrijven met melkkoeien en het aantal melkkoeien fors daalt de laatste 10 jaar. Zo daalt in België het aantal melkkoeien met 15,45% tussen 2000 en 2010. Het aantal bedrijven met melkkoeien daalde in die periode in België nog sterker, namelijk met 37,33%. De grootste daling vinden we in Wallonië. De daling van het aantal melkkoeien en het aantal bedrijven met melkkoeien in Vlaanderen is vergelijkbaar met de daling in België.

Tabel 1: Evolutie melkkoeien en bedrijven met melkkoeien

	2000	2005	2010	% wijziging 2000-2010
België				
Melkkoeien	615.857	549.333	520.704	-15,45%
Bedrijven met melkkoeien	18.187	15.181	11.398	-37,33%

Vlaanderen				
Melkkoeien	342.742	308.883	297.179	-13,29%
Bedrijven met melkkoeien	10.407	8.862	6.574	-36,83%

Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

We zien over het algemeen dat België de laatste 10 jaar een neerwaartse tendens kent in het aantal bedrijven met melkkoeien en het aantal melkkoeien. De achterliggende oorzaak is het verminderd aantal melkquota uitgegeven in België. De melkproductie blijft stabiel, maar de melkproductie komt nu voort uit sterk gespecialiseerde melkveebedrijven met een hoog aantal melkkoeien per bedrijf. Verwacht wordt dat deze dalende tendens gaat blijven voortbestaan (Syndicaal, z.d.).

Naast de daling in het aantal bedrijven met melkkoeien en het aantal melkkoeien bekomen we toch een stijging van 7% aan melklevering de voorbije twee jaar. Zo was de totale melklevering 3,8% hoger in 2010 dan in 2009. Daarbij was er in 2009 ook een stijging van 3,3% ten opzichte van 2008. Wanneer we de laatste vier jaar bekijken zien we zelf dat er een stijging is van 7% aan melklevering in België. Daarmee zijn wij de koploper in de Europese Unie voor de groei aan melklevering. De evolutie van de melklevering kan gezien worden in onderstaande tabel.

Tabel 2: Evolutie melklevering in België

	(1.000 l)	% wijziging		(1.000 l)	% wijziging
2000	2.945.392	1,6	2006	2.924.949	-0,4
2001	2.937.807	-0,3	2007	3.008.685	2,9
2002	2.968.894	1,1	2008	2.998.543	-0,3
2003	2.956.094	-0,4	2009	3.098.002	3,3
2004	2.968.838	0,4	2010	3.214.434	3,8
2005	2.936.593	-1,1			

Bron: Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie – Jaarverslag 2011

Voor het vijfde jaar op rij werd het nationale melkquotum niet overschreden. Wanneer dit gebeurt moeten de melkveehouders een superheffing betalen. Wanneer er meer melk geproduceerd wordt dan het quotum toelaat moeten de melkveehouders een boete betalen op de extra hoeveelheid geproduceerde melk.

Tevens de reële melkprijs is gestegen met 27% in 2010 ten opzichte van 2009. Onder de reële melkprijs verstaan we de prijs voor melk met reële gehalten aan vet en eiwitten inclusies premies en bijkomende betalingen, maar exclusief BTW. Deze stijging komt voort uit de jaarlijkse enquête over de melkprijs afgenomen bij melkveebedrijven aangesloten bij het Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken. Onderstaande tabel toont de evolutie van de melkprijs rekening gehouden met de gehalten vet en eiwitten.

Tabel 3: Evolutie melkprijs in België

Jaar	Prijs (€/100 l)	Vet (g / l)	Eiwit (g / l)
2000	31,28	42,31	34,25
2001	32,70	42,48	34,32
2002	29,91	42,54	34,35
2003	29,83	42,71	34,38
2004	30,24	42,87	34,45
2005	28,58	42,38	34,40

2006	28,20	42,45	34,52
2007	36,17	42,09	34,92
2008	32,48	42,19	34,76
2009	24,74	42,29	34,54
2010	31,41	42,11	34,90

Bron: Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie – Jaarverslag 2011

Wanneer we 2009 vergelijken met 2010 zien we dat de melkprijs gestegen is met 6,67 € / liter ofwel met 26,96%. Dit is een enorme stijgen, maar was zeer welkom. Hat jaar daarvoor daalde de melkprijs met 23,83%. De laagste melkprijs van het afgelopen decennia werd genoteerd in 2006 met een melkprijs van 28,20 € / liter (BCZ, 2011).

2.3.2 Vlaamse melkveehouderij

Nu reeds over melkveehouderij in het algemeen gesproken werd kunnen er ook nog een aantal specifieke zaken verteld worden over de Vlaamse melkveehouderij.

We hebben reeds gezien dat er voor Vlaanderen een dalend verloop is in aantal bedrijven met melkkoeien en het aantal melkkoeien. We zullen nu Vlaanderen verder opsplitsen per provincie om te kijken of daar dezelfde evolutie wordt teruggevonden

Tabel 4: Evolutie melkkoeien en bedrijven met melkkoeien per provincie

	2007	2010	% wijziging 2007-2010
Oost-Vlaanderen			
Melkkoeien	76.286	75.978	-0,40%
Bedrijven met melkkoeien	2.241	1.910	-14,77%

West-Vlaanderen			
Melkkoeien	88.979	89.306	0,37%
Bedrijven met melkkoeien	2.935	2.479	-15,54%

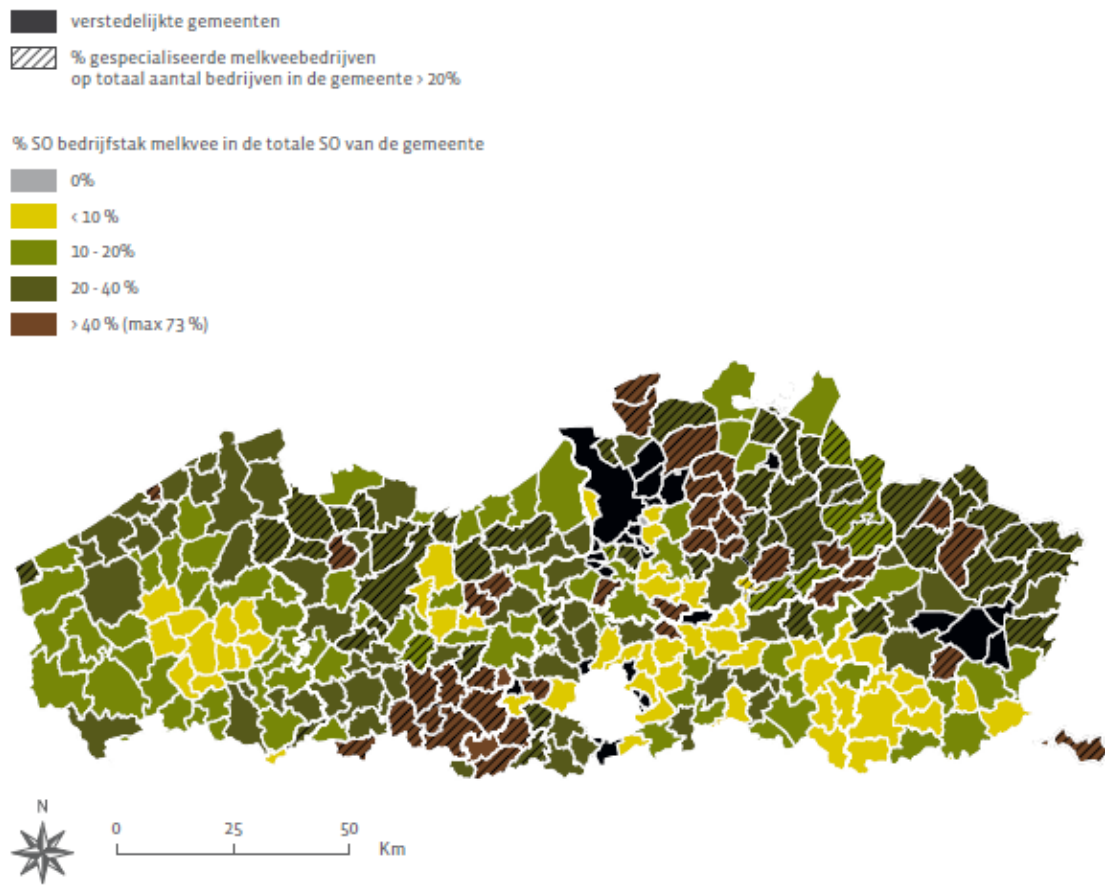
Vlaams Brabant			
Melkkoeien	18.581	17.903	-3,65%
Bedrijven met melkkoeien	525	429	-18,29%
Antwerpen			
Melkkoeien	74.117	77.061	3,97%
Bedrijven met melkkoeien	1.359	1.159	-14,72%

Limburg			
Melkkoeien	36.356	36.931	1,58%
Bedrijven met melkkoeien	692	597	-13,73%

Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

We zien dat in iedere provincie het aantal bedrijven met melkkoeien daalt wanneer we 2010 vergelijken met 2007. Daarnaast is het opvallend dat er in drie provincies, namelijk West-Vlaanderen, Antwerpen en Limburg een stijging is van het aantal melkkoeien. En dit terwijl er voor de provincies Oost-Vlaanderen en Vlaams Brabant een daling kan worden vastgesteld. De grootste stijging in het aantal melkkoeien vinden we in de provincie Antwerpen, waar ook een redelijke forse daling is van het aantal bedrijven met melkkoeien. De grootste daling in het aantal bedrijven met melkkoeien vinden we in West-Vlaanderen, daar is tevens ook de grootste daling in aantal melkkoeien terug te vinden. We kunnen besluiten dat over het algemeen het aantal bedrijven met melkkoeien een redelijke forse daling kent. Daarbij is de daling van het aantal melkkoeien niet zo enorm. We kunnen stellen dat het aantal bedrijven met melkkoeien in 2010 een grotere concentratie melkkoeien kent ten opzichte van 2007.

Het is een feit dat melkveehouderij sterk aanwezig is binnen de Vlaamse landbouw. In iedere gemeente in Vlaanderen wordt wel melkvee gehouden. Tevens zijn het aantal gemeenten waar de melkveehouderij meer dan 20% uitmaakt van de totale standaardoutput (SO) groot. Deze gemeenten zijn vooral terug te vinden in de Kempen, de Vlaamse Ardennen, Noord-Limburg en de Voerstreek. Onderstaande figuur geeft de verdeling van de melkveehouderij weer voor 2009 (Platteau et al. , 2011).



Figuur 3: Verdeling melkveehouderij voor 2009 (Bron: Departement Landbouw en Visserij op basis van FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, NGI-AGIV)

Naast het aantal melkkoeien in Vlaanderen kunnen we tevens gaan kijken naar de rassen die het meest gebruikt worden in Vlaanderen. Hierbij moet wel gesteld worden dat naast de rassen gehouden voor melkvee vele bedrijven ook zoogkoeien stallen. Zoogkoeien worden gehouden voor de productie van vleeskalveren. Het kalf blijft na de geboorte zogen bij de moeder, daarbij kan de moeder gemolken worden maar dit is eerder bijzaak. Het meest gekende ras als zoogkoe is de Wit-Blauw koe van België. Zij zal tevens in onderstaande tabel opgenomen worden.

Tabel 5: Aanwezige koeienrassen en aantallen in 2010

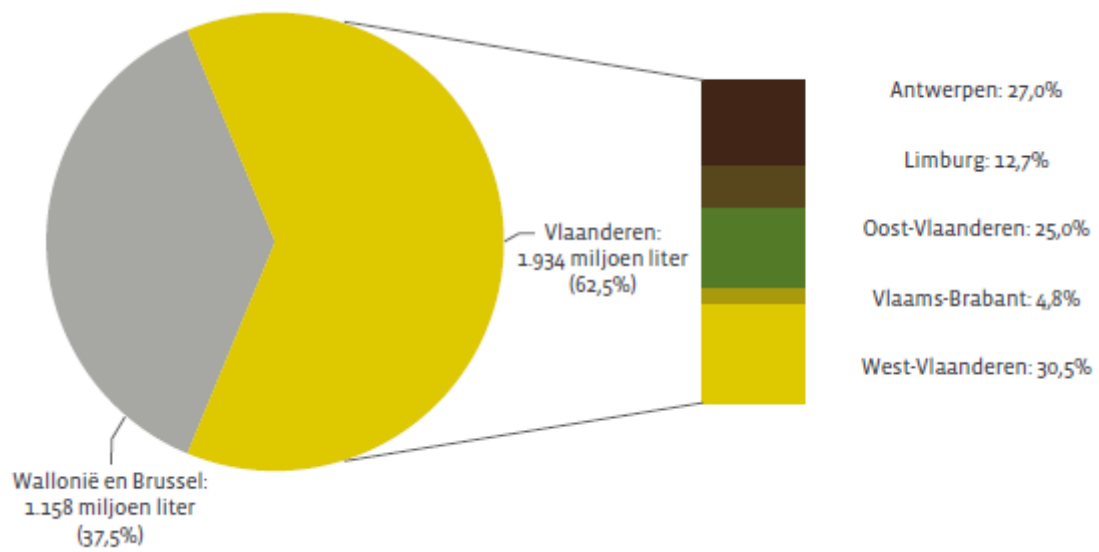
	Aantal
Koeien	500.968
Melkkoeien	297.179
Zoogkoeien	203.789

Rassen	
Wit-Blauw koeien van België	202.839
Zwartbont-Holstein koeien	188.890
Roodbont-Holstein koeien	77.379
Wit-rood koeien van Oost-Vlaanderen	9.200
Rood van West-Vlaanderen koeien	2.736
Blonde d'aquitaine koeien	6.544
Charolais koeien	450
Limousin koeien	1.610
Andere rassen en kruisingen voor het vlees	5.934
Andere rassen en kruisingen voor de melk	5.368

Bron: FOD Economie – Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie

Zoals u in bovenstaande tabel kan zien zijn er in 2010 500.968 koeien aanwezig in Vlaanderen. Hiervan zijn er 297.179 melkkoeien en 203.789 zoogkoeien. Zoals reeds hoger werd vermeld wordt de Wit-Blauw koe van België voornamelijk gebruikt als zoogkoe. Wanneer we het aantal Wit-Blauw koeien van België vergelijken met het aantal zoogkoeien zien we dat deze zo goed als gelijk zijn. We gaan er dan ook vanuit dat dit ras bijna uitsluitend als zoogkoeien wordt gebruikt. Wanneer we dan de belangrijkste melkkoeien willen opzoeken, zien we dat er twee rassen zijn die het meest vertegenwoordigd zijn. Namelijk de zwartbont- en de roodbont-Holstein koe. Deze koeien zijn dan ook gekenmerkt voor hun uitstekende melkproductie.

Tenslotte kan er over de Vlaamse melkveehouderij nog iets verteld worden betreffende de melkproductie. Het beleidsdomein Landbouw en Visserij stelde in het kader van de melkquotumregeling statistieken op waaruit blijkt dat er in Vlaanderen in de melkcampagne 2009-2010 1.934 miljoen liter melk geleverd werd. Deze melkcampagne liep van 1 april 2009 tot en met 31 maart 2010. De bijna 2.000 miljoen liter melk die geleverd werd vertegenwoordigde 62,5% van de nationale verkopen. Onderstaande figuur toont aan dat de grootste melklevering afkomstig is uit Antwerpen, West- en Oost-Vlaanderen (Platteau et al., 2011).



Figuur 4: Melklevering in 2010 in België (Bron: Departement Landbouw en Visserij op basis van gegevens Agentschap Landbouw en Visserij)

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethodologie

Als onderzoeksmethode werd gebruik gemaakt van de enquête in bijlage 1. In dit onderdeel zal een korte inleiding gegeven worden tot de totstandkoming van de enquête, de pre-test en de verwerking van de gegevens.

3.1 Inleiding

Een enquête is op steekproefsgewijze manier onderzoek voeren naar bepaalde opinies (Van Dale, 1999). Door respondenten vooraf geformuleerde vragen te laten beantwoorden bekomen we een dataset die we kunnen gebruiken voor verdere analyse.

De enquêtes kunnen op verschillende methoden worden afgenomen, iedere methode heeft zo zijn voor- en nadelen. Een eerste manier is de 'face-to-face' enquêtes. Hierbij overloopt de interviewer samen met de respondent de vragenlijst en wordt deze ook onmiddellijk door de interviewer ingevuld. Het voordeel hierbij is dat men steeds bruikbare antwoorden bekomt. Wanneer de respondent een onduidelijk antwoord geeft kan er steeds worden doorgevraagd. Daarnaast kan men tevens gebruik maken van stalen, voorbeelden, documentatie, enzovoort om de vraag zo duidelijk mogelijk te stellen. Een laatste voordeel is dat de respons graad bij 'face-to-face' enquêtes veel hoger ligt dan bij de andere methodes. De nadelen zijn dat er gevaar is voor interviewbias. Dit wil zeggen dat de aanwezigheid van een interviewer een hinderpaal kan zijn voor sommige persoonlijke vragen. Denk bijvoorbeeld aan vragen betreffende racisme. Daarnaast zijn 'face-to-face' interviews zeer duur en arbeidsintensief (Keuze van een survey methode, z.d.).

Een tweede methode om enquêtes af te nemen is via de mailing methode. Deze methode gebeurt via briefwisseling zonder dat er enig contact is tussen de interviewer en de respondent. De enquête wordt opgestuurd naar de respondent, de respondent kan vervolgens de enquête invullen en terugsturen naar de interviewer. De voordelen zijn dat deze enquêtes anoniem gebeuren wat voor sommige onderwerpen met moeilijke persoonlijke vragen ervoor zal zorgen dat er een grote respons zal zijn dan bij 'face-to-face' enquêtes. Daarnaast kan men tegen een minimale kostprijs wijd verspreide respondenten interviewen. De nadelen zijn wel dat er vaak maar een lage respons is en dat de bekomen informatie oppervlakkig is. Het is dan ook noodzakelijk dat de enquête zichzelf moet verkopen, wat niet eenvoudig is (Keuze van een survey methode, z.d.).

Een derde methode is de telefonische enquête. Deze methode wordt ook wel eens omschreven als 'quick and dirty'. Dit komt omdat de telefonische enquête gekenmerkt wordt door de grote snelheid waarmee de informatie verzameld wordt, maar de informatie die je hiermee bekomt is meestal niet diepgaand. De voordelen zijn dat je op een snelle manier

informatie kan verzamelen en dat de looptijd van de afname van de enquêtes kort is. De nadelen zijn wel dat de enquête maar zeer kort mag zijn en dat de respondenten vaak niet bereidwillig zijn om mee te werken (Keuze van een survey methode, z.d.).

De laatste methode is de internet enquête. Dit is een recente manier van interviewen die steeds populairder wordt. Hier bekommt de respondent een e-mail of een link op een website die hem naar de online enquête leidt. De grote voordelen hierbij zijn dat er een groot bereik is van respondenten, de kosten zeer laag zijn en dat de gegevens reeds digitaal zijn wat de verdere analyse vergemakkelijkt. De nadelen zijn dat de respons laag ligt, de enquête niet representatief zal zijn en je geen zekerheid hebt over de juistheid van de bekomen informatie (Keuze van een survey methode, z.d.).

Aangezien het voor deze masterproef van belang was om de reacties van de respondenten op de vragenlijst te kennen, hetgeen toelaat om vragen die problemen opleveren in een latere versie van de vragenlijst aan te passen, en de responsgraad meestal hoger ligt, werd voor deze masterproef gekozen om 'face-to-face' enquêtes af te nemen. Gezien de lengte van de enquête was het ook niet aangewezen om een andere methode, zoals mailing, telefonisch, enzovoort te volgen.

3.2 Pre-test

Wanneer er gegevens verzameld dienen te worden via een enquête wordt er vaak een pre-test uitgevoerd. Deze is noodzakelijk om de zwakke punten van de enquête aan het licht te brengen. Hierbij worden een aantal respondenten uit de populatie geselecteerd om de enquête uit te testen. Het is noodzakelijk dat de enquête afgenomen wordt zoals deze gepland is om afgenomen te worden. Dit wil zeggen als het onderzoeksplan 'face-to-face' enquêtes beschrijft is het ook de bedoeling dat de pre-test via 'face-to-face' enquêtes gebeurt.

Hoeveel respondenten de pre-test moeten afleggen moet niet statistisch gekozen worden. Aangeraden wordt een pre-test groep te gebruiken met het aantal respondenten variërend van 5 tot 100. De onderzoeker kan door middel van pre-testen een risico lopen. Zo kunnen de respondenten uitgeput geraken wanneer er maar een zeer kleine populatie is. Doordat er vele verbeteringen uit een pre-test kunnen voortvloeien, kunnen we dit risico naast ons neerleggen. Verder kan gemeld worden dat dit risico van weinig belang is voor de melkveehouderij, aangezien er heel wat bedrijven van dit type aanwezig zijn in Vlaanderen.

In 2009 werd door de eenheid Landbouw en Maatschappij (L&M) van het ILVO gestart met het ontwikkelen van indicatoren voor duurzaam ondernemen. Op basis van een workshop

(Taragola et al, 2010) stelde het ILVO een eerste enquête op, die werd uitgetest op 19 melkveebedrijven door studenten van de Hogeschool Gent, onder begeleiding van Marijke Meul (Hogeschool Gent) en Nicole Taragola (ILVO) (zie Bijlage 1). Deze 19 enquêtes zullen in deze masterproef gebruikt worden als pre-test. Na deze pre-test die later besproken zal worden, zullen er verbeteringen aan de enquête aangebracht worden zodat we een definitieve enquête kunnen opstellen en afnemen bij de Vlaamse melkveebedrijven (Cooper et al., 2005).

3.3 Ontwerp

Wanneer de pre-test is afgerond en de aanpassingen zijn doorgevoerd is de enquête (bijlage 2) klaar om afgenomen te worden. De enquête bestaat uit 8 delen, het doel is om met deze 8 onderdelen het duurzaam ondernemen van de Vlaamse melkveebedrijven te evalueren.

Het eerste onderdeel van de enquête is een algemeen deel. Hier wordt er bevraagd naar de algemene gegevens van de melkveehouder en het melkveebedrijf zoals geboortjaar, geslacht, opleiding, historie van het bedrijf, enzovoort. Daarnaast wordt er bevraagd over het teeltplan en de dieren zoals de gegevens hierover waren in 2009. Bij het teeltplan gaat het over het areaal weiland, voedergewassen en akkerbouw. Voor de dieren wordt er gevraagd naar de rassen, melkproductie, quotum, enzovoort. Tenslotte wordt er nog kort gevraagd naar een wijziging van de bedrijfssituatie vandaag in vergelijking met de situatie van 2009.

Het tweede deel bevraagt de visie en strategie van de melkveebedrijven. Er worden steeds een aantal stellingen gegeven over onder andere strategie formuleren, uitvoeren en evalueren. Voor deze stellingen werd er gekozen voor een 5 punten Likert schaal. De Likert schaal is ontworpen om te onderzoeken hoe sterk respondenten akkoord of niet akkoord gaan met een stelling (Sekaren et al., 2009). In de enquête van deze masterproef werd er gekozen voor een 5 punten schaal voor zijn duidelijkheid. Er was ook de mogelijkheid om te opteren voor een 7 punten schaal, maar dat maakt het de respondenten moeilijker om te antwoorden door de vele mogelijkheden. Naast de 7 punten schaal konden we ook opteren voor een even schaal, maar hierbij verplicht je de respondenten een voorkeur te hebben. Bij sommige stellingen hebben we een extra mogelijkheid toegevoegd, namelijk 'niet van toepassing'. Dit is noodzakelijk omdat sommige stellingen niet van toepassing zijn op sommige respondenten. Denk bijvoorbeeld als er een stelling over werknemers is. Wanneer de respondent geen werknemers in dienst heeft kan hij zijn mening over de stelling ook niet geven.

Onderdeel drie be vraagt de planning, organisatie, opvolging en evaluatie in de melkveebedrijven. Voor planning en organisatie werd gekozen om stellingen te formuleren met een 5 punten Likert schaal al dan niet vergezeld van de optie 'niet van toepassing'. Voor de opvolging en evaluatie worden er bedrijfsprestaties genoemd waarbij de respondent moet meedelen of hij deze meet, registreert, vergelijkt met voorgaande jaren, vergelijkt met collega's of vergelijkt met de besten in zijn sector. Hierbij is het mogelijk om meerdere antwoorden te geven.

Het vierde onderdeel van de enquête be vraagt het informatiezoekgedrag, de netwerken en samenwerking. Er worden persoonlijke en niet-persoonlijke informatiebronnen opgesomd waarbij de respondent via een 5 punten Likert schaal moet antwoorden of deze informatiebronnen nooit of heel vaak gebruikt worden. Daarnaast wordt er gevraagd om een netwerkstructuur van de 5 belangrijkste persoonlijke externe informatiebronnen, waarop beroep wordt gedaan voor het nemen van beslissingen, op te stellen. Tevens vragen we om aan te duiden of deze personen elkaar kennen of niet. Om een beter beeld te vormen over deze vraag verwijs ik u graag naar de bijlage 1. We vragen ook naar lidmaatschap bij verschillende verenigingen. De respondenten kunnen hier enkel met ja of nee antwoorden. Voor de samenwerkingsverbanden worden er een aantal mogelijke partners genoemd. De respondenten moeten aanduiden of er geen samenwerking, samenwerking op projectbasis, langdurige relatie, co-development of integratie van activiteiten is. Tevens wordt er gevraagd om de samenwerking te omschrijven zodat de onderzoeker zich een beter beeld kan vormen van de samenwerking.

In onderdeel vijf wordt er be vraagd naar het erkennen en benutten van opportuniteiten. Ook hier wordt er gekozen om een aantal stellingen te geven waarop de respondent kan antwoorden met een 5 punten Likert schaal.

Onderdeel zes be vraagt naar innovatie op basis van stellingen met een 5 punten Likert schaal.

In het voorlaatste onderdeel van de enquête wordt er gevraagd naar het technisch vakmanschap van de bedrijfsleider van het melkveebedrijf. We kozen ook hier voor een 5 punten Likert schaal.

Het laatste onderdeel be vraagt naar het risicomanagement. Zo worden er stellingen gegeven over risico identificatie en -analyse met een 5 punten Likert schaal. Vervolgens worden er enkele risico's opgesomd waarvoor de respondent via een 5 punten Likert schaal moet aangegeven in welke mate hij of zij concrete maatregelen neemt om deze risico's te voorkomen. We vragen tevens om te formuleren welke de genomen maatregelen zijn.

Tenslotte wordt er gevraagd naar de solvabiliteitsratio en nog enkele stellingen over de liquiditeit tevens met een 5 punten Likert schaal.

Doorheen heel de enquête worden sommige stellingen op een negatieve manier geformuleerd. Dit om sociale wenselijkheid van de gegeven antwoorden te voorkomen. Deze zullen dan later bij de analyse ook omgevormd moeten worden. Een negatief geformuleerde stelling wordt in de enquête aangeduid met een '-', een positief geformuleerde stelling met een '+'. Deze tekens zijn niet zichtbaar geweest voor de respondenten, maar kunnen wel in de enquête in bijlage 2 terug gevonden worden.

3.4 Steekproefontwerp

Doelpopulatie wordt door Malhotra en Birks (2006) gedefinieerd als een verzameling van elementen of objecten die de informatie bezitten die de onderzoeker wil achterhalen en waarover een afleiding wordt gemaakt. Het is van groot belang dat de keuze van de populatie correct gebeurt. In dit onderzoek is het vrij duidelijk dat we Vlaamse melkveebedrijven zullen interviewen en geen kippenbedrijven. De populatie die relevant is voor dit onderzoek zijn melkveebedrijven in Vlaanderen.

In 2010 waren er 6.574 bedrijven met melkkoeien in het Vlaams Gewest. Het is niet mogelijk om heel de populatie te ondervragen (landbouwtelling mei, 2010). Daarom wordt er gekozen om een steekproeftrekking uit te voeren. Representativiteit is hierbij wel een vereiste, zo kunnen we later de bekomen resultaten veralgemenen naar alle Vlaamse melkveebedrijven. Bij de steekproeftrekking zullen we een keuze moeten maken tussen een toevalssteekproef of een niet-toevalssteekproef. Bij een toevalssteekproef worden de objecten geselecteerd op basis van een kans. Ieder object van de populatie heeft een gekende kans om geselecteerd te worden voor de steekproef. Bij een niet-toevalssteekproef is het de onderzoeker die bepaalt welke objecten uit de populatie geselecteerd worden voor de steekproef. (Malhotra et al, 2006). Aangezien er geopteerd werd om in samenwerking met de Boerenbond de enquêtes af te nemen in de bedrijfsleiderskringen maken we in deze masterproef gebruik van een niet-toevalssteekproef.

Op basis van de onderstaande formule kunnen we de steekproefgrootte bepalen met een vooraf vastgestelde betrouwbaarheid (Malhotra et al., 2006).

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot P(1-P)}{E^2}$$

n: Steekproefgrootte
 α : Betrouwbaarheidsniveau
P: Verwachte proportie
E: Max error bij betr. niveau (1- α)

Voor de verwachte proportie kiezen we in deze masterproef een waarde van 0,50. En dit omdat het niet mogelijk is om met de beschikbare data hem beter te schatten. Wanneer de verwachte proportie niet correct geschat kan worden is het aan te raden om te opteren voor 0,50. Dit heeft tot gevolg dat de steekproefgrootte maximaal zal zijn (Malhotra et al., 2006). Vervolgens opteren we voor een betrouwbaarheidsniveau van 90% en een foutmarge van 15%. Wanneer we deze gegevens in de bovenstaande formule invoeren bekommen we het volgende:

$$n = [(1.645)^2 \times 0,50 \times (1-0,50)] / (0,15)^2 \approx 30$$

We zullen in deze masterproef ervoor opteren om 30 face-to-face enquêtes af te nemen.

3.5 Afname

Voor de afname werd gekozen om de enquêtes af te nemen in de provincies Limburg en Antwerpen. De Boerenbond organiseert op regelmatige basis bedrijfsleiderkringen. Tijdens deze kringen komen een aantal melkveebedrijven van een bepaalde regio samen om de laatste wetgeving wijzigingen, boekhoudkundige resultaten, enzovoort te bespreken. Zo konden enquêtes afgenomen worden in samenwerking met Roel Vaes in Limburg en met Diane Schoonhoven in Antwerpen. De enquêtes werden afgenomen via de 'face-to-face' methode.

Aan het begin van de bijeenkomst wordt er een kort woordje uitleg gegeven over het doel van de enquête. Vervolgens kregen alle respondenten een papieren versie van de enquête. Het voordeel van de gebruikte 'face-to-face' methode was dat er een woordje uitleg kon gegeven worden wanneer de respondenten vragen hadden over bepaalde onderdelen.

3.6 Ontwerp van de betrouwbaarheids- en validiteitstoetsen voor de pre-test

Wanneer er een enquête ontwikkeld wordt met een Likert schaal is het aan te raden om de betrouwbaarheid en de validiteit ervan te evalueren (Fouad, 2008).

Wanneer een onderzoek vrij is van toevalsfouten wordt het betrouwbaar genoemd. Het is de bedoeling dat wanneer het onderzoek herhaald wordt men dezelfde uitkomsten bekomt (Delnooz, 2003). De betrouwbaarheid wordt gecontroleerd op basis van de interne consistentie benadering. We gebruiken de halveringsmethode of de split-half betrouwbaarheid. Hierbij worden voor elk onderdeel van de enquête de Cronbach's alpha berekend. Wanneer deze een waarde heeft hoger dan 0,7 kan men besluiten dat er een goede interne consistentie is (Fouad, 2008).

Wanneer een onderzoek naast vrij van toevalsfouten ook nog eens vrij is van systematische fouten dan wordt deze valide genoemd. Met systematische fouten bedoeld men dat er iets gemeten wordt wat niet de bedoeling is (Delnooz, 2003). Er wordt onderzocht wat de invloed is van het verwijderen van een item uit de enquête op de Cronbach's alpha. Een andere techniek bekijkt de samenhang van een item met de gehele enquête. Items die met deze techniek een lage score bekomen worden uit de enquête verwijderd (Fouad, 2008). Deze Cronbach's alpha betrouwbaarheidsanalyse zal toegepast worden op zowel de pre-test als de uiteindelijke analyse van de enquête.

3.7 Ontwerp betrouwbaarheidstoetsen voor de eigenlijke enquête

Alvorens de analyse van de eigenlijke enquête kan starten zullen er achtereenvolgens ook enkele betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd worden om de kwaliteit en de betrouwbaarheid van een construct van de vragenlijst te testen. Dit zal enkel gebeuren voor die constructen die gemeten werden aan de hand van een Likert schaal.

3.7.1 Cronbach's alpha

De Cronbach's alpha geeft aan in welke mate het construct een goede of slechte interne consistentie heeft. Ze kan waarden aannemen van $-\infty$ tot 1. Enkel de positieve waarden zullen zinvol zijn. Hoe dichterbij 1 de Cronbach's alpha ligt, hoe hoger de interne consistentie en de betrouwbaarheid van het construct. We zullen hiervoor een ondergrens hanteren van 0,70 als minimale waarde voor een goede interne consistentie (Fouad, 2008).

3.7.2 Spearman-Brown split half methode

Wanneer we betrouwbaarheid van een Likert schaal willen bekijken kan de split half betrouwbaarheidscoëfficiënt berekend worden. Hierbij worden de items van het construct in twee gesplitst waarbij er gestreefd wordt naar twee homogene vragenlijsten. Vaak gebeurt de splitsing eenvoudig door de even nummers te scheiden van de oneven nummers. We kunnen stellen dat het construct perfect betrouwbaar is wanneer de twee halve schalen een split half betrouwbaarheidscoëfficiënt van één hebben. Dit wil zeggen dat de respondenten identiek gelijke somscores zouden behalen op de twee halve schalen. Hoe dichter de Spearman-Brown split half betrouwbaarheidscoëfficiënt bij één zal liggen, hoe groter de betrouwbaarheid zal zijn van het construct (Fouad, 2008).

3.7.3 Item-totaal correlatie

De item-totaal correlatie berekent de correlatie tussen de item- en de totaalscores. Het wordt gebruikt om de ongunstige items in een construct op te sporen. Hoe dichter de item-totaal correlatie bij de nul ligt, hoe zwakker het verband is tussen het item en het construct (Fouad, 2008).

3.7.4 Item-rest correlatie

De item-rest correlatie bekijkt de samenhang tussen een afzonderlijk item in een construct en de construct met de overige items. Ieder item moet een positieve correlatie hebben met de andere items in het construct. We zullen door de item-rest correlatie een idee krijgen in welke mate een item hetzelfde meet als de overige items in het construct. Normalerweise zou de item-rest correlatie minstens 0,35 moeten bedragen (Fouad, 2008). Maar om te voorkomen dat er teveel items uit het construct verwijderd zullen worden, zullen wij een ondergrens van 0,20 hanteren.

3.7.5 Inter-item correlatie

De inter-item correlatie is een manier om na te gaan in welke mate de items in een construct samenhangen. De meest opvallende inter-item correlaties zullen steeds weergegeven worden. Om iets meer te kunnen zeggen over de samenhang zal tevens de p-waarde berekend worden. Aan de hand van onderstaande hypothesen zullen we nagaan of er al dan niet een samenhang bestaat tussen de items.

H0: er bestaat geen correlatie ($R = 0$)

H1: er bestaat een correlatie ($R \neq 0$)

Wanneer de p-waarde $< 0,05$ en $R \neq 0$, dan zullen we de nulhypothese verwerpen en stellen dat de items gecorreleerd zijn op een statistisch niveau van 0,05. Als de p-waarde $> 0,05$ zullen we de nulhypothese aanvaarden en bestaat er geen samenhang tussen de items (Fouad, 2008).

3.7.6 Cronbach's alpha indien item verwijderd

Tenslotte zal er nog eenmaal nagegaan worden welke items niet bijdragen aan de kwaliteit van de schaal. We zullen de Cronbach's alpha opnieuw berekenen indien een item uit het construct verwijderd wordt. We zullen trachten om met zo min mogelijk verwijdering van items een Cronbach's alpha te bekomen van minimaal 0,70 en dus een goede interne consistentie te bekomen van het construct (Fouad, 2008).

3.8 Verwerking

Wanneer alle gegevens verzameld zijn, kunnen deze worden ingegeven in het statistische pakket SPSS. Hierin kunnen we verschillende analyses uitvoeren zodat er uitspraken gedaan kunnen worden over de gevonden resultaten.

Hoofdstuk 4: Pre-test van de enquête

Zoals reeds hoger werd aangehaald werd een pre-test van de eerste versie van de enquête, zoals opgesteld door het ILVO, afgenomen door studenten van de Hogeschool Gent. Dit gebeurde op 19 melkveebedrijven. Deze enquêtes zullen de basis vormen van de pre-test. De bekomen data van deze enquêtes werden in het programma SPSS ingevoerd en de scores van de negatieve stellingen werden omgevormd. Per onderdeel van de enquête zullen we de betrouwbaarheid testen. Door middel van de Cronbach's alpha methode in SPSS te gebruiken is het mogelijk om alle vragen op hun relevantie te toetsen.

Voor heel de enquête werd besloten om voor sommige stellingen een extra keuzemogelijkheid toe te voegen, namelijk 'niet van toepassing'. Dit werd gedaan omdat sommige stellingen niet gelden voor bepaalde melkveebedrijven. Denk bijvoorbeeld aan stellingen over werknemers wanneer een bedrijf geen werknemers heeft kan hij of zij ook niet antwoorden op deze vraag.

4.1 Deel 1: algemeen

Het algemeen gedeelte van de enquête bevat drie onderverdelingen, namelijk de algemene gegevens, het teeltplan en de dieren. We zullen per onderverdeling bekijken welke aanpassingen er kunnen gebeuren. Dit gebeurt niet via SPSS, maar via logisch redeneren.

Voor heel het algemene gedeelte wordt de vraag naar algemene opmerkingen of bedenkingen bij dit deel van de vragenlijst weggelaten. En wordt er gevraagd zich te baseren op gegevens van 2009 in plaats van 2008.

4.1.1 Algemene gegevens

De algemene gegevens worden uitgebreid met enkele vragen. Zo wordt er gevraagd naar het exploitatienummer van het melkveebedrijf. Vervolgens vragen we de bedrijfsleiders een telefoonnummer op te geven. Dit kan later van pas komen bij de analyse van de enquête wanneer er nog enkele onduidelijkheden zijn. Naast de vraag naar de genoten opleiding voegen we ook de vraag naar gevolgde bijscholing toe. De dag van vandaag met steeds nieuwe technieken en wetgevingen is het niet meer mogelijk om goed te ondernemen zonder bijscholing, daarom voegen we deze vraag toe. Vervolgens wordt er ook extra gevraagd naar lidmaatschap van een studiegroep. Een studiegroep is een groep mensen die bepaalde onderwerpen, die van toepassing zijn op hun bedrijf of interesses, bestuderen en analyseren.

De vraag naar voltijds werkzame arbeidskrachten wordt uitgebreid. Zo vragen we om een uitsplitsing te maken tussen familie en externe personen. Door deze uitsplitsing weten we of er personeel op het bedrijf aanwezig is, hetgeen van belang is voor de interpretatie van de

antwoorden op de verdere vragenlijst. Sommige vragen zijn immers niet van toepassing indien er geen personeel aanwezig is.

Tenslotte wordt de vraag gesteld of er inkomsten uit bepaalde, reeds opgesomde, landbouwactiviteiten gehaald worden, weggelaten. De redenering hierbij is dat deze vraag al eerder gesteld wordt bij de vraag of er inkomsten zijn buiten de landbouwactiviteit. Een optie hierbij is 'ja, welke?', daar wordt dus reeds gepolst naar de andere inkomsten.

4.1.2 Teeltplan

Bij de vragen over het teeltplan van het melkveebedrijf worden er geen aanpassingen gedaan. Dit onderdeel voldoet aan de eisen.

4.1.3 Dieren

Bij deze onderverdeling worden er twee extra vragen gesteld. Ten eerste wordt er gevraagd naar het melkquotum. Zo kunnen we later onderzoeken of de grootte van het melkquotum een verband vertoont met de behaalde scores op duurzaam ondernemen. Ten tweede vragen we naar het gemiddeld aantal koeien dat beweid wordt. Zo kunnen we later zien welke melkveebedrijven kiezen of verplicht worden door te weinig huiskavel om de melkkoeien op te stallen, en of er een verband is met de scores op duurzaam ondernemen.

In deze onderverdeling werden er acht vragen verwijderd. Een eerste is de gemiddelde levensduur van de melkkoeien. Een tweede is de gemiddelde productieve levensduur van de melkkoeien. Ten derde verwijderen we de vraag naar de gemiddelde leeftijd bij eerste kalving. Vervolgens verwijderen we ook de vraag naar het gemiddeld aantal kalvingen per koe. Ten vijfde wordt de vraag naar het aantal kalvingen per jaar uit de enquête gehaald. Net als de gemiddelde tussenkalftijd. Als voorlaatste verwijderen we de vraag naar vervangingspercentage. En ten slotte wordt de vraag naar de belangrijkste redenen voor het afvoeren van melkkoeien verwijderd. De reden achter de verwijdering van al deze acht vragen is dat wij van mening zijn dat deze geen bijdrage leveren voor een analyse naar duurzaam ondernemen van Vlaamse melkveebedrijven.

4.2 Deel 2: Visie – strategie

4.2.1 Strategie formuleren

Om de interne consistentie van deze onderverdeling te testen zal er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd worden in SPSS. De Cronbach's alpha van deze onderverdeling bedraagt 0,646 wat onder de geëiste waarde van 0,7 ligt. Het bekomen resultaat vertelt ons dat er geen goede interne consistentie is. We zullen nagaan of de Cronbach's alpha verbeterd kan worden door een item uit het construct te verwijderen.

In de eerste analyse in tabel 6 kunnen we zien dat de Cronbach's alpha 0,669 zou bedragen als item 12 verwijderd zou worden uit het construct. Deze waarde is nog steeds te laag voor een goede interne consistentie. We voeren opnieuw een betrouwbaarheidsanalyse uit op het construct strategie formuleren (analyse 2). De Cronbach's alpha van 0,669 kan verhoogd worden tot 0,671 door de verwijdering van item 17 uit het construct. Doch is deze waarde nog steeds niet voldoende om een goede interne consistentie te bekomen. Door een derde betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren kunnen we zien dat door de verwijdering van item 13 de Cronbach's alpha zal stijgen van 0,671 naar 0,688. We besluiten dan ook om item 13 uit het construct te verwijderen. Daarnaast is na overleg besloten om tevens item 3 uit de analyse te verwijderen. Dit met als reden dat de vraag regelmatig verkeerd begrepen werd door de respondenten. Nu ook item 3 uit het construct verwijderd is bedraagt de Cronbach's alpha 0,681. We besluiten om geen verdere betrouwbaarheidsanalyses uit te voeren, want de bekomen Cronbach's alpha van 0,681 benadert de 0,70.

4.2.2 Strategie uitvoeren

Ook voor het construct strategie uitvoeren zal er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd worden in SPSS. We bekomen een Cronbach's alpha van 0,744. Deze waarde resulteert al in een goede interne consistentie. Toch zullen we nog nagaan of de interne consistentie nog verbeterd kan worden.

In tabel 6 kan u zien dat door het verwijderen van item 22 de Cronbach's alpha zou dan 0,753 bedragen. We beslissen om dit item toch niet te verwijderen uit het construct. Dit met als reden dat het gewin aan interne consistentie maar miniem is en tevens zou door de verwijdering van het item er te weinig vragen overblijven.

4.2.3 Strategie evalueren

Wanneer er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd wordt op het construct strategie evalueren bekomen we een Cronbach's alpha van 0,828. Deze waarde voldoet ruimschoot aan de geëiste 0,70. Er wordt dan ook besloten om geen verdere analyses uit te voeren om de interne consistentie nog te vergroten.

Tabel 6: Betrouwbaarheidsanalyses van deel 2: visie – strategie

Strategie formuleren									
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyse 1: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,605	0,619	0,634	0,634	0,630	0,600	0,626	0,596	0,616
	10	11	12	13	14	15	16	17	
	0,629	0,658	<u>0,669</u>	0,663	0,637	0,648	0,610	0,648	
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyse 2: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,635	0,635	0,662	0,657	0,649	0,629	0,650	0,619	0,638
	10	11	13	14	15	16	17		
	0,653	0,690	0,686	0,673	0,673	0,635	<u>0,671</u>		
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyse 3: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,636	0,636	0,662	0,656	0,653	0,629	0,648	0,624	0,638
	10	11	13	14	15	16			
	0,656	0,691	<u>0,688</u>	0,678	0,675	0,639			

Strategie uitvoeren									
Item nr.	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,734	0,680	0,689	0,746	0,753	<u>0,722</u>	0,718	0,710	0,724

4.3 Deel 3: Planning – organisatie – opvolging – evaluatie

4.3.1 Planning

Na het uitvoeren van een betrouwbaarheidsanalyse voor het construct planning bekomen we een Cronbach's alpha van 0,766. Deze waarde voldoet aan de minimum eis van 0,70. We zullen nagaan of deze waarde nog verhoogd kan worden door de verwijdering van een item uit het construct.

In tabel 7 kan u zien dat de Cronbach's alpha en dus de interne consistentie enkel verhoogd zou kunnen worden tot 0,781 door de verwijdering van item 5 uit het construct planning. Dit zal niet gebeuren om dat het gewin aan interne consistentie minimaal is en er tevens omdat er dan niet meer voldoende vragen in dit construct beschikbaar zullen zijn.

Naast de tien vragen die deze onderverdeling al bevat hebben we besloten om op basis van het rapport Entrepreneurship of Dutch dairy farmers nog twee vragen extra toe te voegen aan de onderverdeling planning.

4.3.2 Organisatie

Opnieuw voeren we een betrouwbaarheidsanalyse uit, ditmaal op het construct organisatie. We bekomen een Cronbach's alpha van 0,683.

De huidige Cronbach's alpha kan verbeterd worden tot 0,722 door de verwijdering van item 17. Dit is te zien in de eerste analyse van het construct organisatie in tabel 7. We gaan nog verder onderzoeken of de interne consistentie nog verhoogd kan worden door de verwijdering van een extra item uit het construct

De huidige Cronbach's alpha van 0,722 is al reeds voldoende voor een goede interne consistentie maar kan nog enigszins verbeterd worden door de verwijdering van item 13. Nu bekomen we een Cronbach's alpha van 0,743. We besluiten de huidige interne consistentie, die goed is, te aanvaarden.

4.3.3 Opvolging en evaluatie

Voor dit construct is het niet mogelijk een betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren, het wordt immers niet met een Likert schaal gemeten. Er wordt besloten om alle items in het construct te behouden.

Er wordt besloten om op basis van het rapport Entrepreneurship of Dutch dairy farmers twee extra onderdelen bij te voegen aan de onderverdeling opvolging en evaluatie, namelijk het geneesmiddelenverbruik en veterinaire kosten. Dit met als redenen dat wanneer er met

dieren in een onderneming gewerkt wordt dit toch ook twee zeer belangrijke kostenbronnen zijn. Tenslotte werd er besloten om per vraag het gedeelte 'ha of / gemiddeld aanwezig dier' weg te laten. En dit omdat het voor veel verwarring zorgt bij het invullen van de enquête en het uiteindelijk geen meerwaarde geeft aan de uiteindelijke analyse.

Tabel 7: Betrouwbaarheidsanalyses van deel 3: planning – organisatie – opvolging – evaluatie

Planning									
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,753	0,764	0,721	0,705	<u>0,781</u>	0,744	0,736	0,748	0,775
	10								
	0,725								

Organisatie									
Item nr.	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Analyse 1: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,650	0,596	0,677	0,643	0,635	0,647	<u>0,722</u>	0,609	0,648
	20								
	0,732								
Item nr.	11	12	13	14	15	16	18	19	20
Analyse 2: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,679	0,637	<u>0,743</u>	0,689	0,666	0,697	0,670	0,675	0,785

Opvolging en evaluatie									
Item nr.	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,657	0,662	0,676	0,685	0,643	0,649	0,656	0,651	0,649
	30	31	32	33	34	35	36	37	38
	0,659	0,656	0,639	0,648	0,634	0,635	0,660	<u>0,691</u>	<u>0,681</u>
	39	40							
	<u>0,675</u>	<u>0,702</u>							

4.4 Deel 4: Informatiezoekgedrag – netwerken – samenwerking

4.4.1 Persoonlijke informatiebronnen

Tevens werd voor dit construct een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd in SPSS. We bekomen een Cronbach's alpha van 0,667. Deze waarde zou eventueel verhoogd kunnen worden door de verwijdering van een item uit het construct.

In eerste analyse in tabel 8 zien we dat de Cronbach's alpha waarde verhoogd kan worden tot 0,669 wanneer item 21 verwijderd wordt. Dit is geen groot gewin aan interne consistentie. Toch besluiten we om dit item te verwijderen en dit met als reden dat de Kamer van koophandel maar één keer over heel de loopbaan van een onderneming geraadpleegd wordt, namelijk bij de oprichting. Om toch een groter gewin aan interne consistentie te bekomen besluiten we om tevens item 8 te verwijderen uit het construct. Dit zou de Cronbach's alpha doen stijgen tot 0,689. Wanneer we vervolgens opnieuw een betrouwbaarheidsanalyse uitvoeren bekomen we een Cronbach's alpha van 0,690. Deze waarde ligt nog steeds onder de geëiste grens van 0,70. We zullen nagaan of we door de verwijdering van een extra item de geëiste waarde voor interne consistentie kunnen bereiken.

Een tweede betrouwbaarheidsanalyse toont ons dat we de Cronbach's alpha kunnen doen stijgen tot 0,708 door item 2 uit het construct te verwijderen. Daarnaast beslissen we om tevens item 3 uit het construct te laten en dit met als reden dat wanneer we naar de data kijken, we zien dat ofwel de respondenten gekozen hebben om deze vraag niet in te vullen aangezien ze niet over personeel beschikken ofwel om te antwoorden dat ze nooit personeel gebruiken als persoonlijke informatiebron. We besluiten op dit moment dus om de items 2 en 3 uit dit construct te laten. De Cronbach's alpha is door de verwijdering van beide items gedaald tot 0,654. We zullen verder moeten onderzoeken hoe we deze waarde tot de geëiste grens kunnen doen stijgen.

We kunnen enkel de grens van 0,70 bereiken door item 1 uit het construct te verwijderen (analyse 3). We bereiken dan een Cronbach's alpha van 0,711. Deze waarde ligt hoger dan de geëiste grens. We kunnen concluderen dat het construct een goede interne consistentie heeft.

4.4.2 Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen

Het is een feit dat het netwerk van een bedrijf invloed heeft op de mogelijkheden. Zo zal een groter netwerk van personen die niet direct met elkaar verbonden zijn bijdragen aan een grotere variëteit van informatie. Dit heeft als gevolg dat er een grotere kans bestaat om nieuwe informatie en opportuniteiten te ontdekken. Daarom werd er aan de respondenten

gevraagd een matrix in te vullen waarin zij de vijf meest belangrijkste persoonlijke externe informatiebronnen te identificeren waarop beroep wordt gedaan voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering. Daarnaast werd er gevraagd om aan te duiden of deze personen elkaar kennen of niet. Door gebruik te maken van deze matrix kunnen wij een netwerkstructuur score opmaken, bestaande uit het verschil van het aantal mogelijke verbanden met het aantal werkelijke verbanden gedeeld door het aantal persoonlijke informatiebronnen. De netwerkstructuur score wordt als volgt berekend (McEvily et al., 2005).

$$\text{Netwerkstructuur score} = \frac{(\text{aantal mogelijke verbanden} - \text{aantal werkelijke verbanden})}{\text{aantal persoonlijke externe informatiebronnen}}$$

Hierbij varieert het aantal mogelijke verbanden tussen 0 en 10. Dit kan ook berekend worden via $n(n-1)/2$, met n gelijk aan het totaal aantal persoonlijke externe informatiebronnen ingevuld door de respondent. Daarnaast varieert het aantal werkelijke verbanden die er bestaan tussen de persoonlijke externe informatiebronnen van een respondent tussen 0 en 10. Tenslotte is het aantal persoonlijke externe informatiebronnen gelijk aan het totaal aantal persoonlijke externe informatiebronnen ingevuld door de respondent. Door toepassing van deze formule kan men vinden dat de netwerkstructuur score tussen 0 en 2 ligt.

De 19 enquêtes afgenomen door Marijke Meul en haar studenten die als pre-test dienden voor deze masterproef hebben een gemiddelde netwerkstructuur score van 1,1412.

4.4.3 Niet-persoonlijke informatiebronnen

Tevens werd er voor het construct niet-persoonlijke informatiebronnen een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. We bekomen een Cronbach's alpha van 0,674. Deze waarde is niet voldoende om te kunnen stellen dat het construct een goede interne consistentie heeft. Daarom wordt er besloten om na te gaan hoe de waarde van de Cronbach's alpha verhoogd kan worden.

We kunnen de huidige Cronbach's alpha van 0,674 enkel doen stijgen door de verwijdering van item 31. Tabel 8 toont ons dat de Cronbach's alpha dan 0,690 bedragen. Maar wanneer we de verzamelde data bekijken van dit item zien we dat toch vele melkveebedrijven deze informatiebron gebruiken. Daarom besluiten we om vraag 31 in het construct te laten en beschouwen we de huidige Cronbach's alpha als voldoende.

We besluiten om nog één enkele vraag aan deze ondervinding toe te voegen, namelijk het gebruik van brochures van onderzoeks- en proefcentra.

4.4.4 Lidmaatschap verenigingen

Wanneer we een betrouwbaarheidsanalyse uitvoeren voor het construct lidmaatschap verenigingen bekomen we een Cronbach's alpha van $-0,302$. De oorzaak van deze negatieve waarde moeten we zoeken bij de verzamelde data. Hierin zien we dat de respondenten enkel geantwoord hebben dat ze het lidmaatschap bij een vereniging nooit of heel vaak gebruiken. Hierdoor wordt er beslist om de Likert schaal bij dit construct te vervangen door ja/nee antwoordmogelijkheden. Daarnaast besluiten we om item 42, kerk of religieuze verenigingen, te vervangen door de gezinsbond en hobbyverenigingen. De variabele lidmaatschap van religieuze verenigingen peilde naar de algemene mate van sociaal contact, net zoals hobbyverenigingen. De variabele werd geschrapt wegens negatieve opmerkingen van de bedrijfsleiders tijdens de pre-test.

4.4.5 Samenwerkingsverbanden

Voor het construct samenwerkingsverbanden kunnen er geen betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd worden. Er gebeurt immers geen meting op basis van een Likert schaal. We besluiten om bij alle items van dit construct te vragen om de samenwerking te omschrijven.

Tabel 8: Betrouwbaarheidsanalyses van deel 4: informatiezoekgedrag – netwerken - samenwerking

Persoonlijke informatiebronnen									
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Analyse 1: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,759	0,682	0,660	0,688	0,647	0,652	0,628	<u>0,689</u>	0,633
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	0,627	0,656	0,666	0,660	0,643	0,644	0,645	0,606	0,666
	19	20	21	22	23				
	0,607	0,643	<u>0,669</u>	0,629	0,669				
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	9	10
Analyse 2: Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,777	<u>0,708</u>	<u>0,685</u>	0,709	0,675	0,666	0,655	0,663	0,655
	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	0,673	0,695	0,688	0,669	0,675	0,662	0,625	0,689	0,634
	20	22	23						
	0,669	0,657	0,692						
Item nr.	1	4	5	6	7	9	10	11	12
Analyse 3: Cronbach's alpha indien item verwijderd	<u>0,711</u>	0,670	0,655	0,608	0,621	0,625	0,610	0,679	0,674
	13	14	15	16	17	18	19	20	22
	0,653	0,657	0,635	0,577	0,599	0,627	0,610	0,636	0,646
	23								
	0,656								

Niet-persoonlijke informatiebronnen									
Item nr.	25	26	27	28	29	30	31	32	33
Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,662	0,665	0,645	0,639	0,661	0,656	<u>0,690</u>	0,664	0,633
	34	35	36	37	38				
	0,637	0,647	0,671	0,639	0,678				

4.5 Deel 5: opportuniteiten erkennen en benutten

Zoals bij bijna alle voorgaande constructen wordt ook hier een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om de interne consistentie te bekijken. We bekomen een Cronbach's alpha van 0,651. Omdat deze waarde onder de geëiste grens van 0,70 ligt, zullen we nagaan of deze waarde verhoogd kan worden door een item uit het construct te verwijderen.

Tabel 9: Betrouwbaarheidsanalyse van deel 5: opportuniteiten erkennen en benutten

Item nr.	1	2	3	4	5	6
Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,782	0,762	0,776	0,758	0,770	0,775
	7	8	9	10		
	0,807	0,824	0,776	0,763		

De enige mogelijkheid om de Cronbach's alpha te doen stijgen is door item 3 te verwijderen uit het construct. Wanneer we dit doen bekomen we een Cronbach's alpha van 0,766. Deze waarde ligt hoger dan de geëiste 0,70. We kunnen dus stellen dat het construct opportuniteiten erkennen en benutten een goede interne consistentie heeft.

4.6 Deel 6: innovatie

Opnieuw wordt er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd in SPSS. Het construct innovatie heeft een Cronbach's alpha van 0,802. Deze waarde voldoet ruim aan de eis voor een goede interne consistentie. Er wordt besloten om geen verdere analyses meer uit te voeren om een nog betere interne consistentie te bekomen. We besluiten wel om de formulering van item 3 aan te passen om verwarring te voorkomen. De vraag 'ik vind het belangrijk om nieuwe dingen op mijn bedrijf uit te proberen' wordt gewijzigd in 'ik probeer graag nieuwe dingen in mijn bedrijf'.

Tevens werd er op basis van het rapport Entrepreneurship of Dutch dairy farmers besloten om nog één extra stelling toe te voegen aan dit onderdeel. Namelijk 'mijn bedrijf is een innovatief bedrijf'.

4.7 Deel 7: technisch vakmanschap

Door een betrouwbaarheidsanalyse uit te voeren op het construct technisch vakmanschap bekomen we een Cronbach's alpha van 0,797. We zullen nagaan of deze waarde nog verhoogd kan worden.

Tabel 10: Betrouwbaarheidsanalyse van deel 7: technisch vakmanschap

Item nr.	1	2	3	4	5	6
Cronbach's alpha indien item verwijderd	0,782	0,762	0,776	0,758	0,770	0,775
	7	8	9	10		
	<u>0,807</u>	<u>0,824</u>	0,776	0,763		

We hebben de mogelijkheid om de huidige Cronbach's alpha nog te doen stijgen door item 7 of 8 te verwijderen uit het construct. Er wordt besloten om item 7 uit de enquête te laten. Dit met als reden dat dit item weinig zegt over het technisch vakmanschap van de bedrijfsleider. Item 8 daarentegen zegt wel wat over het technisch vakmanschap waardoor we deze in het construct zullen laten. Door item 7 te verwijderen bekomen we een Cronbach's alpha van 0,807. De interne consistentie is nu ruim voldoende. We besluiten om niet verder na te gaan of deze waarde nog verhoogd kan worden.

4.8 Deel 8: risicomanagement

Het is een feit dat wanneer we streven naar duurzaamheid dit ook risico's met zich mee brengt. Uit de workshop, georganiseerd door de eenheid L&M van het ILVO, kwam naar voor dat risicomanagement een belangrijk thema is bij het beoordelen van duurzaam ondernemerschap op landbouwbedrijven (Taragola et al, 2010). Dit gedeelte was nog niet opgenomen in de eerste versie van de vragenlijst in de pre-test fase. Ondertussen werd echter het gedeelte 'risicomanagement' opgesteld door het ILVO, zodanig dat dit kon worden uitgetest in voorliggende masterproef.

Er werd besloten om dit onderdeel op te delen in risico-identificatie en -analyse en risicomanagement. Verder wordt ook gepeild naar de solvabiliteit en de liquiditeit van het bedrijf als bijkomende informatie.

4.8.1 Risico-identificatie en -analyse/

In deze ondervervdeling wordt er bevraagd naar de identificatie en beheersing van bedrijfsrisico's. Opnieuw gebeurt de bevraging hierover aan de hand van stellingen met een 5 punten Likert schaal als antwoordmogelijkheden.

4.8.2 Risicomanagement

Voor de ondervervdeling risicomanagement werd er geopteerd om te bevragen naar de concrete maatregelen die genomen worden om vooraf vastgelegde bedrijfsrisico's te beheersen. Hierbij worden een aantal bedrijfsrisico's opgesomd. De respondent kan antwoorden aan de hand van een 5 punten Likert schaal. Daarnaast wordt ook gevraagd om

de genomen maatregel te omschrijven om later een beter beeld van deze maatregelen te krijgen.

4.8.3 Solvabiliteit en liquiditeit

Er wordt gevraagd om het solvabiliteitsratio, dit is het eigen vermogen in procent van het totale vermogen, te noteren. Hierdoor kan er later nagegaan worden in welke mate de respondenten financieel onafhankelijk zijn. Uiteraard hangt dit sterk af van de fase van de levenscyclus van een bedrijf. Zo is het normaal dat jongere bedrijven een lagere solvabiliteit hebben, door het groter aandeel van vreemd vermogen in het totale vermogen. Voor wat betreft de liquiditeit wordt er aan de hand van stellingen met een 5 punten Likert schaal gevraagd naar de mate van liquiditeitsbewaking.

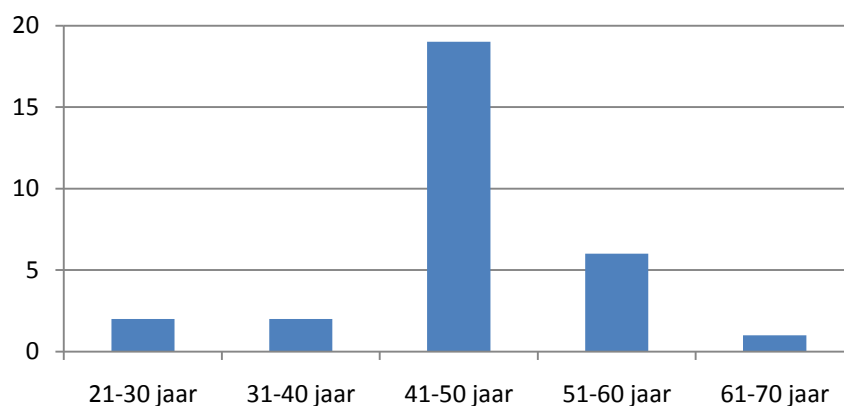
Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

5.1 Deel 1: Algemeen

5.1.1 Algemene gegevens

In dit deel zullen de resultaten besproken worden die we niet specifiek aan één deelvraag kunnen toeschrijven. Op deze manier krijgt men een beter inzicht in de samenstelling van de steekproef van de ondervraagde melkveebedrijven.

In de enquête werd gevraagd naar het geboortjaar van de respondent. Via een verwerking in SPSS konden we de geboortejaren omvormen naar de leeftijd van de respondent. In onderstaande grafiek is te zien welke leeftijd de respondenten hebben en de frequentie ervan.



Grafiek 1: Leeftijd van de respondenten

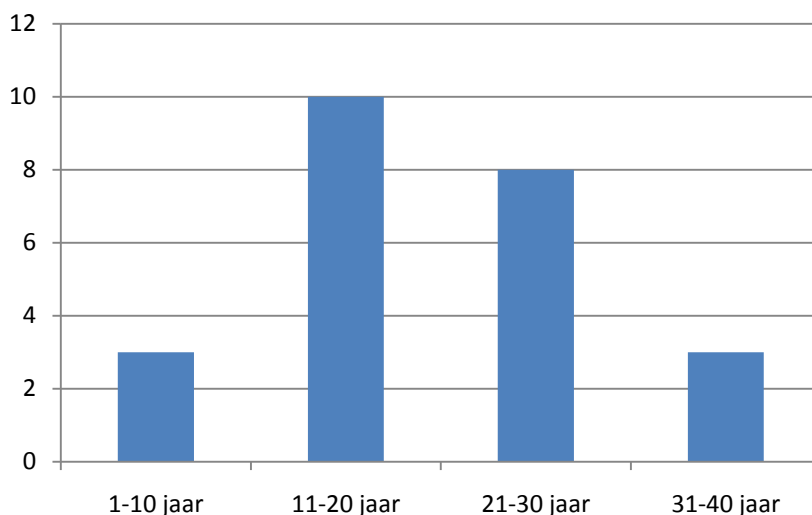
Uit bovenstaande grafiek kan afgeleid worden dat de gemiddelde leeftijd van melkveehouders 47,5 jaar is. Daarnaast is de jongste respondent melkveehouder 23 jaar en de oudste 61 jaar. De grootste concentratie van leeftijden is de groep landbouwers tussen de 41 en 50 jaar.

Vervolgens bekijken we het geslacht van de respondenten. Van alle respondent melkveehouders was het overgrote aantal mannen, namelijk 28 respondenten. In heel de dataverzameling waren er slechts 2 vrouwelijke respondenten. Hieruit kunnen we afleiden dat het groot aantal melkveehouders toch van het mannelijke geslacht zijn. Wil dit zeggen dat melkveehouderij een mannenbusiness is? Dat is niet zo zeker, vaak helpen de vrouwen ook in het bedrijf maar zijn ze geen bedrijfsleider. Het kan zijn dat de vrouwen parttime in het bedrijf helpen en daarbuiten ook nog eens buitenhuis gaan werken.

Welke opleiding de respondenten genoten hebben kunnen we vervolgens bekijken. Het grootste aantal respondenten, namelijk 14, volgde technisch secundair onderwijs. Vervolgens volgden de respondenten in volgorde van afnemend belang hoger onderwijs kort type (bachelor), algemeen secundair onderwijs en beroeps secundair onderwijs, met respectievelijk 6, 5 en 4 respondenten. Een respondent gaf geen antwoord op deze vraag.

Op de vraag of de respondenten een bijscholing volgden antwoordden er 24 met ja en 6 met neen. Daarnaast werd er gevraagd welke bijscholing de respondenten volgen of gevolgd hebben. Opvallend was dat er 8 respondenten een B-cursus in bijscholing gevolgd hebben. Hier zit wel een specifieke reden achter, want jonge land- en tuinbouwers die eraan denken om een onderneming over te nemen of zelf op te starten komen in aanmerking voor steun van het Vlaams Landbouwinvesteringsfonds wanneer zij een B-cursus gevolgd hebben bij de Groene Kring (Opleiding, 2008). Daarnaast werden ook nog verschillende cursussen gevolgd over voeding, vruchtbaarheid, klauwverzorging en inseminatie.

Een volgende vraag in de enquête was of de bedrijfsleiders lid waren van een studiegroep. Hierop antwoordden 26 respondenten met ja en 4 respondenten met neen. Al de respondenten die positief antwoordden waren lid van de bedrijfsleiderkring van de Boerenbond.



Grafiek 2: Aantal jaren eigendom

Het aantal jaren dat de bedrijfsleider eigenaar is van de onderneming is af te lezen in bovenstaande grafiek. Het gemiddeld aantal eigendomsjaren is 19,71. Uit de verzamelde data blijkt dat er een grote concentratie is tussen de 19 en 21 jaar eigendom van de

onderneming. Uiteraard is dit kengetal nauw gerelateerd aan de leeftijd van de bedrijfsleiders. Naast het aantal jaren eigendom werd ook gevraagd of het bedrijf werd overgenomen of dat men zelfstandig is gestart met de onderneming.

Van de 30 respondenten heeft het grootste gedeelte de onderneming overgenomen van zijn of haar ouders, namelijk 24 respondenten. Tevens zien we dat er twee respondenten de onderneming overgenomen hebben van derden en twee zelfstandig gestart zijn met de onderneming. Er is slechts 1 respondent die het melkveebedrijf heeft overgenomen van zijn of haar schoonouders en slechts 1 respondent die het bedrijf heeft overgenomen van familie. Hieruit kunnen we besluiten dat het beroep melkveehouder toch vaak van vader op zoon wordt doorgegeven.

Of er al dan niet een opvolger aanwezig is in het bedrijf werd ook gevraagd in de enquête. Voor de meeste bedrijfsleiders het onbekend of er al dan niet een opvolger zal zijn. Er waren 3 respondenten die antwoordden dat er zeker geen opvolger aanwezig is op het bedrijf en 8 respondenten antwoordden met ja. De vermoedelijke overnamedatum werd niet opgegeven bij de 8 respondenten die antwoordden dat er een opvolger aanwezig is in het bedrijf.

Tevens werd er gevraagd naar de samenwerking met andere bedrijven. Van de 30 respondenten hebben er 24 geen samenwerking met andere bedrijven, 6 respondenten werken wel samen met andere bedrijven. We vroegen aan deze 6 respondenten om de samenwerking te omschrijven. Bij allemaal gaat het over een samenwerking op het gebied van machines. Hierbij worden machines aan elkaar uitgeleend, zodat niet ieder bedrijf alle machines moet aankopen.

We vroegen ook of er andere inkomsten waren buiten de landbouwactiviteit. Voor 19 respondenten is de landbouwactiviteit de enige bron van inkomsten voor het gezin. Bij 8 respondenten werkt de partner buitenshuis en voor 3 respondenten zijn er nog andere inkomsten. Voor twee van de drie respondenten bestaat de andere inkomstbron uit hoevetoerisme. Voor één respondent bestaat het uit de productie en verkoop van hoeve-ijs.

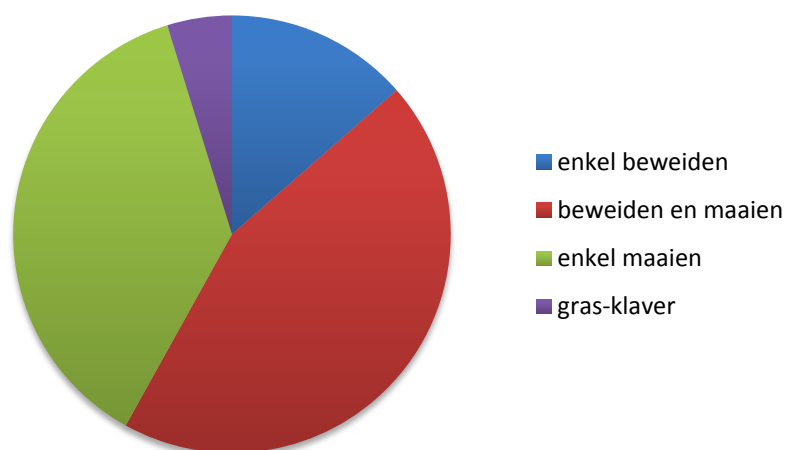
Voor de laatste vraag van het algemene gedeelte vroegen we naar het aantal arbeidskrachten die al dan niet in dienst zijn. Er zijn 18 respondenten die geen arbeidskrachten in dienst hebben en 12 die wel arbeidskrachten in dienst hebben. Aan deze 12 respondenten werd gevraagd om hoeveel voltijdse arbeidskrachten het gaat. Gemiddeld hebben zij 1,33 voltijdse arbeidskrachten in dienstverband aangenomen.

5.1.2 Teeltplan

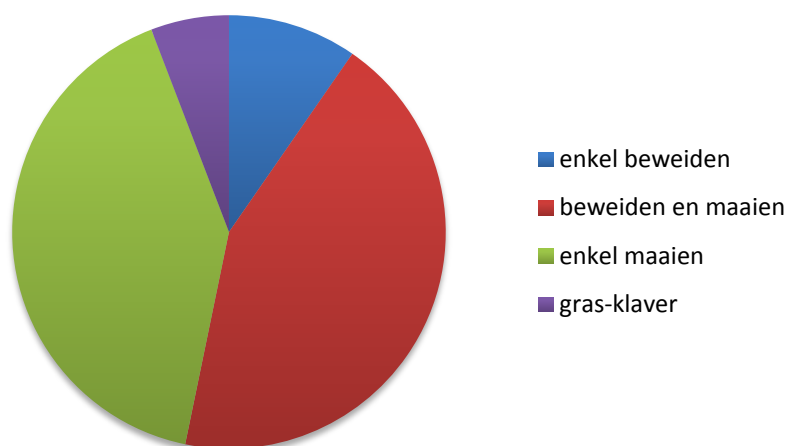
We vroegen aan de respondenten om het areaal in eigendom en het areaal in pacht of huur te noteren. Hieruit kwam naar boven dat voor het areaal in eigendom er bij deze 30 respondenten een minimum is van 0 hectare en een maximum van 78 hectare. Gemiddeld kwamen we uit op 28,6 hectare in eigendom. Voor het areaal in pacht of huur is er een minimum van 0 hectare en een maximum van 110 hectare. Hiervoor bekomen we een gemiddelde van 36,63 hectare in pacht of huur.

Naast eigendom of pacht werd er ook gevraagd naar het areaal huiskavel. Huiskavel zijn de gronden die dicht bij de boerderij liggen. Gronden die ver van de boerderij verwijderd zijn worden veldkavels genoemd. Het maximum aan huiskavel ligt bij deze respondenten op 48 hectare. Gemiddeld bezit een melkveehouder 16,83 hectare aan huiskavel.

Verder werd er bevraagd wat er met het areaal blijvend en tijdelijk weiland gebeurt. Allereerst moet er gedefinieerd worden wat men verstaat onder blijvend weiland. In verordening EG° nr. 796/2004 wordt blijvend weiland gedefinieerd als een "grond met een natuurlijke of ingezaaide vegetatie van grassen of andere kruidachtige voedergewassen die gedurende ten minste vijf jaar niet in de vruchtwisseling van het bedrijf wordt opgenomen" (Danckaerts, et al, z.d.). De melkveehouders moeten bij deze vraag invullen hoe groot het areaal blijvend of tijdelijk weiland is dat enkel beweid wordt, beweid en gemaaid wordt, enkel gemaaid wordt of gras-klover is. Gras-klover is een perceel waar gras en witte klover op geteeld wordt. Het is een smakelijk gewas dat zorgt voor een betere dierproductie (de Wit, et al, 2004).

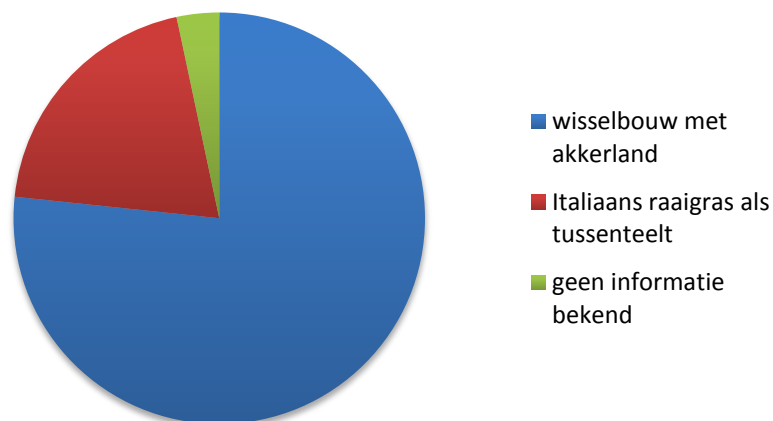


Grafiek 3: Gebruik blijvend weiland



Grafiek 4: Gebruik tijdelijk weiland

Zoals in bovenstaande grafieken te zien is, worden de grootste delen van het blijvend en tijdelijk weiland ofwel beweid en gemaaid ofwel enkel gemaaid. Respectievelijk wordt er van het blijvend weiland 4,033 hectare beweid en gemaaid en 3,367 hectare enkel gemaaid. Voor het tijdelijke weiland liggen deze cijfers nog hoger, namelijk 9,8 hectare dat beweid en gemaaid wordt en 9,2 hectare dat enkel gemaaid wordt. In het algemeen kan hierbij nog vermeld worden dat het areaal tijdelijk weiland veel groter is dan het areaal blijvend weiland, respectievelijk 71% en 29% van het totaal areaal. Wanneer we verder kijken naar hoe de uitbating gebeurt van het tijdelijk weiland dan bekommen we onderstaande grafiek.



Grafiek 5: Uitbating tijdelijk weiland

Van de 30 respondenten was er één die niet op deze vraag antwoordde. Daarnaast antwoordden 23 respondenten dat de uitbating van het tijdelijk weiland gebeurde via wisselbouw met akkerland. De overige 6 respondenten gebruiken Italiaans raaigras als

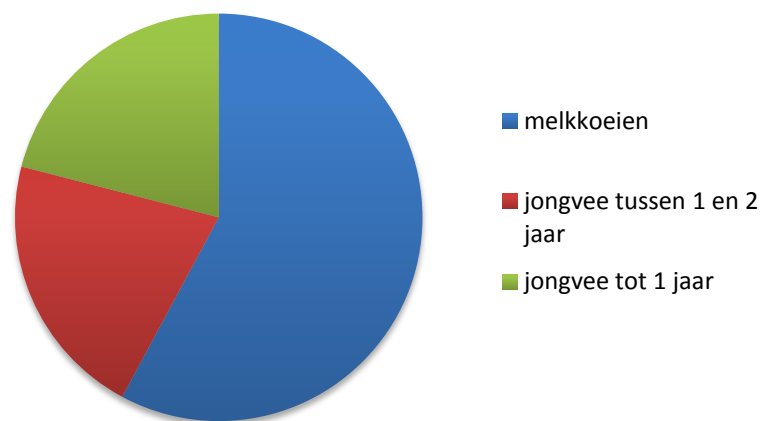
tussenteelt. Het Italiaans raaigras behoort tot de grassoorten en staat bekend om zijn snelle ontwikkeling, goede bodembedekking en hoge productie (Timmer et al, 2004). Voor akkerbouw wordt het natuurlijke milieu aangepast voor de productie van planten voor menselijke consumptie.

Vervolgens vroegen we de respondenten naar het areaal kuilmaïs op hun bedrijf. Gemiddeld wordt er 28,9 hectare gebruikt voor kuilmaïs door de 30 respondenten. Naast de kuilmaïs worden er ook nog andere voedergewassen geproduceerd op de bedrijven. Zo zijn er 4 melkveehouders die gemiddeld 1,5 hectare weiland besteden aan de productie van voederbieten. Ook besteden er 2 respondenten weiland aan triticale voor GPS (gehele planten silage). Triticale is een graan dat ontstaat door de kruising van tarwe en rogge en kan als extra voer voor de melkkoeien dienen. Tenslotte is er ook één respondent die 1,5 hectare grond besteedt aan de productie van tarwe.

Naast de productie van voedergewassen doen de melkveehouders ook aan akkerbouw. Zo produceren twee respondenten aardappelen voor verkoop. Tevens produceren twee respondenten vollegrondsgroenten. Daarnaast worden er door twee respondenten ook suikerbieten geproduceerd in hun onderneming. Tenslotte zijn er nog 4 respondenten die maïs voor menselijke consumptie produceren op hun bedrijf.

5.1.3 Dieren

In dit onderdeel zal alles nagegaan worden dat te maken heeft met de dieren en de melkproductie op de bedrijven van de respondenten.



Grafiek 6: Verdeling aanwezige runderen

Zoals men in bovenstaande grafiek kan zien bestaat gemiddeld het grootste aantal koeien in de ondervraagde ondernemingen uit melkkoeien. Het aantal jongvee is ongeveer gelijk voor

de twee categorieën. Gemiddelde zijn er 91,53 melkkoeien aanwezig in de bedrijven van de respondenten. De respondent met het minste aantal heeft 42 melkkoeien in zijn bedrijf en de respondent met het meeste aantal heeft 140 melkkoeien aanwezig in zijn bedrijf. Het jongvee tussen 1 en 2 jaar is gemiddeld 33,47 jongvee met een minimum van geen jongvee tussen 1 en 2 jaar en een maximum van 54 aanwezig in een bedrijf. Voor het jongvee tot 1 jaar gelden ongeveer dezelfde getallen. Gemiddeld 33,20 aanwezig in het bedrijf met een minimum van 0 en een maximum van 56. Het ras van melkkoeien was in alle bedrijven gelijk. Overal werden Holstein Friesian melkkoeien gebruikt.

Van de 30 respondenten zijn er 20 die zijn of haar melkkoeien beweiden. Gemiddeld worden er 76,65 melkkoeien beweid. Dit wil zeggen dat niet alle melkkoeien de wei op worden gestuurd om te grazen. Welke reden hier achter zit is niet bekend. We vroegen ook aan de respondenten of er melkkoeien en jongvee uitgeschaard werd bij derden. Van alle 30 respondenten was er niemand die zijn melkkoeien of jongvee bij derden onderbracht.

Een volgend onderdeel van de dieren draait over het melkquotum en de melkproductie. Een melkquotum is het recht om een bepaalde hoeveelheid melk te mogen produceren. Deze regeling is van kracht sinds april 1984 en werd toen ingesteld voor een periode van vijf jaar. Sindsdien is het aantal verschillende keren verlengd met periodes variërend tussen de 1 en 7 jaar. Op dit moment geldt de quotaregeling nog tot 2015 (Landbouw en Visserij, z.d.). Van de respondenten heeft 1 zijn melkquotum niet opgegeven, de andere 29 respondenten hebben gemiddeld een melkquotum van 692.583 liter. We vroegen naast het melkquotum ook naar de totale melkproductie per jaar. Deze is gemiddeld 1.011.183 liter. We zien dus dat de werkelijke melkproductie ruim boven het melkquotum ligt. Gemiddeld produceert één koe in een bedrijf van onze respondenten 8.035 liter melk per jaar.

Naast melkkoeien en jongvee hebben 24 respondenten ook fokstieren aanwezig in hun bedrijf. Gemiddeld waren er 2,33 fokstieren per bedrijf aanwezig. Naast deze fokstieren zijn er ook zes bedrijven die andere runderen aanwezig hebben op het bedrijf. Het gaat hier voornamelijk over vleesvee.

Naast runderen hebben sommige melkveehouders ook andere dieren op hun bedrijf. Zo zijn er zes respondenten die tevens vleesvarkens houden. Vier respondenten houden naast runderen ook zeugen. Drie respondenten hebben ook nog eens biggen aanwezig op het bedrijf. Tenslotte is er één respondent die naast runderen ook bi kippen houdt op zijn bedrijf.

5.2 Deel 2: Visie - strategie

5.2.1 Strategie formuleren

Wanneer de Cronbach's alpha methode wordt toegepast op het onderdeel strategie formuleren bekomen we een waarde van 0,746. Wanneer de Cronbach's alpha 0,7 of meer is, betekent dit dat er een goede interne consistentie is.

Vervolgens zullen we de samenhang tussen de items gaan bekijken. Dit onderdeel bestaat uit 13 items via de Spearman-Brown split half methode bekomen we de betrouwbaarheidscoëfficiënt van de schaal. Deze bedraagt 0,785. Met deze uitkomst veronderstellen we dat de ontwikkelde schaal een goede betrouwbaarheid heeft.

Wanneer we willen weten welke items ongunstige indicatoren zijn voor het construct strategie formuleren, zullen we voor ieder item de correlatie tussen de item-totaalscore berekenen. In tabel 11 zijn de item-totaal correlaties terug te vinden voor het construct strategie formuleren.

Hoe dichter de item-totaal correlatie bij de nul ligt, hoe zwakker het verband is tussen het item en het construct. Hier zijn er twee items met een zeer lage item-totaal correlatie, namelijk item 7 en item 10. Aangezien heel wat bedrijven niet over personeel beschikken is het item 7 (Mijn bedrijfsstrategie is duidelijk voor mijn werknemers) ook niet van toepassing op heel wat bedrijven. We besluiten dan ook om beide items niet meer verder op te nemen in de analyse.

Vervolgens is het ook wel interessant de item-rest correlaties na te gaan. Deze geeft de samenhang weer tussen een afzonderlijk item en de schaal met de overige items. Ieder item in de schaal moet positief correleren met alle andere items samen. Deze techniek geeft dus de mate weer waarin een item hetzelfde meet als de andere items in de schaal. De item-rest correlatie moet minstens 0,35 zijn. Soms gebeurt het wel dat een item met een item-rest correlatie $< 0,35$ niet wordt weggelaten omdat het inhoudelijk niet gemist kan worden in de analyse. Daarom wordt er in deze masterproef een ondergrens van 0,20 gehanteerd. In tabel 11 kunnen de item-rest correlaties terug gevonden worden van de schaal strategie formuleren.

Zoals te zien is in tabel 11 hebben de items 5 en 13 een item-rest correlatie kleiner dan 0,35 maar toch nog steeds groter dan 0,20. Daarom wordt er beslist om deze items toch nog in de analyse te behouden.

Een methode om na te gaan in welke mate de items in een schaal hetzelfde construct meten kan door de inter-item correlaties te meten. In tabel 11 zijn de meest opvallende inter-item correlaties opgenomen. Om net iets meer te kunnen zeggen over de samenhang van de items is tevens de correlatietoets op de inter-item correlatiecoëfficiënten toegepast.

De correlatiecoëfficiënten liggen allemaal dicht bij nul. Waar de p-waarde groter is dan 0,05 zal de nulhypothese aanvaard worden en kunnen we stellen dat items onderling geen samenhang vertonen. Wat opvalt is dat zowel items 6,12 en 13 regelmatig terugkomen. In voorgaande analyse kwam item 13 ook al als ongunstig naar boven in de schaal. Het is aannemelijk dat de kwaliteit van de schaal zal toenemen wanneer dit item uit de lijst verwijderd wordt. We hopen dat verder te kunnen aantonen.

Een methode om te onderzoeken of de kwaliteit van een vragenlijst verbetert als er een item uit verwijderd wordt is door de Cronbach's alpha methode toe te passen. Tot nu toe hebben we items 7 en 10 uit de schaal verwijderd. Onderstaande tabel laat zien hoe de Cronbach's alpha wijzigt wanneer een item uit de schaal verwijderd wordt. Op dit moment bedraagt de Cronbach's alpha 0,797.

Zoals in tabel 11 te zien is, kan de Cronbach's alpha verhoogd worden door item 5 en 13 te verwijderen. Het gewin aan interne consistentie is aanzienlijk klein dat we beslissen om geen items meer uit de schaal te verwijderen.

Nu de kwaliteit en de betrouwbaarheid van dit deel van de enquête op punt staat, kunnen we de eigenlijke analyse starten. Het is de bedoeling om voor het onderdeel strategie formuleren een globaal cijfer te bekomen. Dit globaal cijfer bekomen we door voor ieder item een gemiddelde score te berekenen en vervolgens van al deze gemiddelden een globaal gemiddelde voor strategie formulering te bereken. Zo bekomen we voor het onderdeel strategie formuleren een globaal gemiddelde van 3,2448.

5.2.2 Strategie uitvoeren

Net zoals voor strategie formuleren zal voor strategie uitvoeren eerst een analyse gemaakt worden over de kwaliteit en de betrouwbaarheid alvorens we tot de uiteindelijke analyse zullen overgaan. Het onderdeel strategie uitvoeren heeft een Cronbach's alpha van 0,717 wat meer is dan de geëiste 0,70. De samenhang van de items wordt bepaald door de Spearman-Brown Split half methode. Deze bedraagt 0,565 en vervolgens veronderstellen we dat de schaal een goede betrouwbaarheid heeft. De ongunstige indicatoren voor het construct strategie uitvoeren komen te voorschijn door de item-totaal correlaties. Deze zijn terug te vinden in tabel 11.

Er zijn geen items met een item-totaal correlatie aanleunend tegen nul. Dit wil zeggen dat alle items een redelijk sterk verband hebben met het construct. Vervolgens kunt u in tabel 11 de item-rest correlaties terug vinden.

Tabel 11 toont ons dat de items 14 en 17 hebben een item-rest correlatie lager dan 0,35 maar hoger dan 0,20. Deze waarden zijn nog steeds aanvaardbaar, maar we beslissen wel deze items verder in de analyse in de gaten te houden.

Naast de item-totaal correlatie en de item-rest correlatie zullen we nu de inter-item correlaties meten. De opvallendste zijn in tabel 11 opgenomen.

De correlatiecoëfficiënten liggen allemaal dicht bij nul. Waar de p-waarde groter is dan 0,05 vertonen de onderlinge items geen samenhang.

Op dit moment hebben we besloten nog steeds geen items uit de schaal te verwijderen. Tenslotte zullen we bekijken of de Cronbach's alpha verhoogd kan worden door één of meerdere items te verwijderen uit de enquête.

De huidige Cronbach's alpha bedraagt 0,717, deze waarde kan enkel verhoogd worden door item 17 te verwijderen uit de lijst. Dit bevestigt onze bovenstaande bevinding, waar we al meegedeeld hadden item 17 in de gaten te houden. We beslissen op basis hiervan om item 17 uit de lijst te verwijderen en zo een Cronbach's alpha te bekomen van 0,732.

Zoals voor strategie formuleren bepalen we voor strategie uitvoeren een globaal gemiddelde. Deze bedraagt 3,5753.

5.2.3 Strategie evalueren

Net zoals voor strategie formuleren en uitvoeren zullen we voor strategie evalueren eerst de Cronbach's alpha bepalen. Via het statistisch programma SPSS bekomen we een Cronbach's alpha van 0,881. Wat ruim hoger is dan de geëiste 0,70. De samenhang van de items wordt bepaald door de Spearman-Brown split half methode. De betrouwbaarheidscoëfficiënt van de schaal bedraagt 0,799. We veronderstellen dat deze uitkomst voldoende is en dus heeft de ontwikkelde schaal een goede betrouwbaarheid. Om te kijken welke de ongunstige factoren zijn van het construct strategie evalueren bekijken we de item-totaal correlaties. Deze zijn terug te vinden in tabel 11.

Er zijn geen item-totaal correlaties die aanleunen tegen nul. Hierdoor hebben alle items een redelijk sterk verband met het construct. In tabel 11 kunnen de item-rest correlaties terug gevonden worden voor het construct strategie evalueren.

Alle item-rest correlaties zijn groter dan 0,35, dit wil zeggen dat alle items uit de schaal hetzelfde meten. Vervolgens zullen we de inter-item correlaties meten. Bij de berekening van de inter-item correlaties zijn er geen opvallende uitkomsten naar voren gekomen. Het is aannemelijk dat de items gecorreleerd zijn.

Tot nu toe hebben we nog geen items gevonden die verwijderd moeten worden om de kwaliteit en betrouwbaarheid van het construct te verbeteren. Als laatste zullen we de wijziging van de Cronbach's alpha bekijken als een item verwijderd wordt. Momenteel bedraagt de Cronbach's alpha 0,881 wat al ruim voldoende is. In tabel 11 vindt men de Cronbach's alpha indien een item verwijderd wordt.

Zoals te zien is in de tabel kan men de Cronbach's alpha niet verhogen door een item te verwijderen. Daarom zal er ook geen item uit het construct verwijderd worden.

Ten slotte wordt het globaal gemiddelde van strategie evalueren berekend. Dit bedraagt 3,637.

Tabel 11: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 2: visie - strategie

Strategie formuleren													
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Item-totaal correlatie	0,725	0,539	0,774	0,544	0,416	0,534	<u>0,061</u>	0,537	0,772	<u>0,033</u>	0,512	0,623	0,380

Item nr.	1	2	3	4	5	6	8	9	11	12	13
Item-rest correlatie	0,648	0,443	0,694	0,403	<u>0,270</u>	0,382	0,415	0,692	0,382	0,506	<u>0,237</u>

Item nr.	2-5	2-13	4-13	5-6	5-8	6-11	6-12	8-11	8-12	8-13
Correlatiecoëfficiënt	-0,065	-0,187	-0,062	-0,151	-0,026	-0,056	-0,015	-0,135	-0,052	-0,164
p-waarde	0,006	0,073	0,088	0,227	0,000	0,009	0,170	0,000	0,167	0,003

Item nr.	1	2	3	4	5	6	8	9	11	12	13
Cronbach's α item verwijderd	0,763	0,783	0,754	0,787	<u>0,800</u>	0,790	0,785	0,754	0,788	0,775	<u>0,806</u>

Strategie uitvoeren									
Item nr.	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Item-totaal correlatie	0,466	0,574	0,661	0,454	0,628	0,575	0,538	0,636	0,544

Item nr.	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Item-rest correlatie	<u>0,274</u>	0,413	0,531	<u>0,222</u>	0,495	0,452	0,343	0,500	0,410

Item nr.	15-17	17-21	17-22	18-20
Correlatiecoëfficiënt	0,004	-0,064	-0,041	-0,006
p-waarde	0,056	0,001	0,022	0,083

Item nr.	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Cronbach's α item verwijderd	0,715	0,688	0,667	<u>0,732</u>	0,674	0,685	0,703	0,673	0,690

Strategie evalueren									
Item nr.	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Item-totaal correlatie	0,636	0,697	0,780	0,795	0,753	0,754	0,720	0,706	0,641

Item nr.	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Item-rest correlatie	0,541	0,623	0,716	0,733	0,652	0,670	0,617	0,616	0,530

Item nr.	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Cronbach's α item verwijderd	0,875	0,870	0,862	0,860	0,867	0,864	0,870	0,869	0,877

5.3 Deel 3: Planning – organisatie - opvolging - evaluatie

5.3.1 Planning

Allereerst wordt voor het construct planning de Cronbach's alpha bepaald. Deze bedraagt 0,663 wat onder de geëiste 0,70 is. Daarom zullen we vervolgens verschillende analyses doen om de kwaliteit en de betrouwbaarheid van het construct te verbeteren. Ten eerste passen we de Spearman-Brown split half methode toe. De betrouwbaarheidscoëfficiënt bedraagt 0,678. We veronderstellen dat de betrouwbaarheid van de schaal voldoende is. Vervolgens worden de item-totaal correlaties bepaald om de ongunstige factoren van de schaal naar voren te laten komen.

Tabel 12 toont ons dat er geen item-totaal correlaties zijn voor het construct planning die aanleunen tegen nul. Hierdoor kunnen we zeggen dat alle items een redelijk sterk verband met het construct hebben. In tabel 12 kunnen de item-rest correlaties terug gevonden worden.

Van alle items zijn er 8 met een item-rest correlaties kleiner dan 0,35. Maar zoals reeds hoger vermeld werd wordt er een ondergrens van 0,20 gehanteerd. Zo zal het construct niet te klein worden. Wanneer we de ondergrens van 0,20 hanteren zijn er twee items, namelijk item 2 en item 7, die uit het construct verwijderd dienen te worden. Beide items meten niet hetzelfde als de schaal. Daarnaast is het ook aan te raden om de items 4 en 5 in de gaten te houden bij de verdere analyse, omdat hun item-rest correlaties maar net boven de gehanteerde grens van 0,20 ligt. Vervolgens worden de inter-item correlaties gemeten. De opvallendste zijn terug te vinden in tabel 12.

De correlatiecoëfficiënten liggen allemaal dicht bij nul. Waar de p-waarde groter is dan 0,05 zal de nulhypothese aanvaard worden. Opvallend is dat de items 3, 4 en 5 regelmatig terug komen met een p-waarde groter dan 0,05. De items 4 en 5 zijn reeds opvallend geweest in voorgaande analyses. Het is aannemelijk dat de kwaliteit van het construct zal verbeteren als de items uit de schaal verwijderd worden. We hopen dit verder aan te kunnen tonen.

Tot nu toe hebben we de items 2 en 7 uit het construct verwijderd, dit heeft als gevolg dat de Cronbach's alpha nu 0,684 bedraagt. Dit is nog steeds niet voldoende. Daarom gaan we kijken wat er gebeurt met de Cronbach's alpha als er nog items uit het construct verwijderd worden.

Wanneer item 4 uit de lijst verwijderd wordt zal de Cronbach's alpha stijgen tot 0,690. Dit staakt onze voorgaande bevindingen. Het verwijderen van item 4 draagt bij tot de

verbetering van de kwaliteit van de schaal. Opnieuw zullen we nu kijken of er nog verbeteringen kunnen aangebracht worden om de grens van 0,70 voor de Cronbach's alpha te bereiken.

We zien dat wanneer item 8 tevens uit het construct verwijderd wordt de Cronbach's alpha zal stijgen tot 0,704 wat voldoet aan de geëiste waarde van 0,70. We beslissen dan ook om item 8 uit de schaal te verwijderen. We hebben dus tijdens de voorgaande analyse besloten om de items 2, 4, 7 en 8 uit het construct te verwijderen. Zo zorgden we ervoor dat het construct kwaliteitsvol en betrouwbaar is.

Nu het construct op punt is kunnen we een globaal gemiddelde berekenen voor het onderdeel planning. Het globaal gemiddelde bedraagt 2,8208.

5.3.2 Organisatie

Het construct organisatie heeft een Cronbach's alpha van 0,338 wat zeker niet voldoet aan de eis. We zullen nader moeten onderzoeken hoe we de kwaliteit en betrouwbaarheid van dit construct kunnen verbeteren. De betrouwbaarheidscoëfficiënt die we bekomen via de Spearman-Brown split half methode bedraagt 0,228. We aanvaarden deze betrouwbaarheid ook al is hij redelijk aan de lage kant. Om te kijken welke de ongunstige factoren in het construct zijn berekenen we de item-totaal correlatie.

Er zijn geen item-totaal correlaties die aanleunen tegen nul. Hierdoor kunnen we zeggen dat alle items een redelijk sterk verband met het construct hebben. In tabel 12 kunnen de item-rest correlaties terug gevonden worden voor het construct organisatie.

We zien dat de helft van de items een item-rest correlatie heeft kleiner dan 0,20. Dit wil zeggen dat ze niet hetzelfde meten als het construct. Daarom beslissen we om de items 16, 17 en 20 uit het construct te laten. Item 15 heeft ook een item-rest correlatie kleiner dan 0,20 maar niet zoals de andere items. Daarom laten we voorlopig item 15 nog in het construct, maar zullen later dit item wel in de gaten houden bij de verdere analyses. Vervolgens worden de inter-item correlaties berekend. De opvallendste is terug te vinden in tabel 12.

De correlatiecoëfficiënt ligt onder nul en de p-waarde is kleiner dan 0,05. Dit wil zeggen dat we de nulhypothese zullen verwerpen. Er is een negatieve samenhang tussen de items die statistisch significant is op een niveau van 0,05. Ook al gaat het hier opnieuw over item 15 we beslissen toch nog om deze in het construct te houden. Er is namelijk toch nog een samenhang met de andere items.

Op dit moment bedraagt de Cronbach's alpha 0,463. In tabel 12 kan u zien wat er met de Cronbach's alpha gebeurt indien een item verwijderd wordt.

Zoals u kan zien zal de Cronbach's alpha aanzienlijk stijgen indien item 15 uit het construct verwijderd wordt. Dit is logisch, aangezien dit item ('Ik vind het moeilijk om taken met bijhorende verantwoordelijkheden te delegeren aan medewerkers') op heel wat van de ondervraagde melkveebedrijven niet van toepassing is wegens het ontbreken van personeel. We beslissen daarom ook om dit te doen. De Cronbach's alpha bedraagt nu 0,623. Verder zullen we geen items meer gaan verwijderen uit het construct omdat het aantal nu al aanzienlijk verkleind is om een redelijke kwaliteit en betrouwbaarheid te bekomen.

Het globaal gemiddelde van het construct organisatie wordt ten slotte berekend en bedraagt 3,3667.

Tabel 12: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyse deel 3: planning – organisatie

Planning												
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item-totaal correlatie	0,776	0,196	0,519	0,382	0,395	0,378	0,326	0,420	0,643	0,439	0,540	0,505

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Item-rest correlatie	0,680	<u>0,011</u>	0,371	<u>0,205</u>	<u>0,205</u>	<u>0,247</u>	<u>0,170</u>	<u>0,237</u>	0,509	<u>0,229</u>	0,389	0,354

Item nr.	3-5	3-10	3-11	4-5	4-6	4-10	4-12	5-8	5-9	6-8	6-11	8-11	10-12
Correlatiecoëfficiënt	0,019	-0,099	-0,016	-0,145	-0,168	-0,058	-0,046	-0,024	-0,005	-0,083	-0,016	-0,136	0,044
p-waarde	0,293	0,006	0,807	0,343	0,014	0,007	0,813	0,195	0,265	0,003	0,016	0,587	0,002

Item nr.	1	3	4	5	6	8	9	10	11	12
Cronbach's α item verwijderd	0,594	0,661	<u>0,690</u>	0,682	0,679	0,684	0,614	0,669	0,656	0,658

Item nr.	1	3	5	6	8	9	10	11	12
Cronbach's α item verwijderd	0,596	0,680	0,680	0,678	<u>0,704</u>	0,630	0,670	0,661	0,658

Organisatie								
Item nr.	13	14	15	16	17	18	19	20
Item-totaal correlatie	0,483	0,538	0,669	0,221	0,195	0,518	0,479	0,283

Item nr.	13	14	15	16	17	18	19	20
Item-rest correlatie	0,226	0,366	<u>0,188</u>	<u>-0,044</u>	<u>-0,105</u>	0,332	0,228	<u>0,072</u>

Item nr.	13-15
Correlatiecoëfficiënt	-0,032
p-waarde	0,001

Item nr.	13	14	15	18	19
Cronbach's α item verwijderd	0,398	0,336	<u>0,623</u>	0,348	0,404

5.3.3 Opvolging en evaluatie

Voor dit onderdeel werd aan de respondenten gevraagd welke bedrijfsprestatie ze meten, registreren, vergelijken met voorgaande jaren, collega's of de besten uit de sector. Hiervoor waren meerdere antwoorden mogelijk. Omdat er voor dit construct geen Likert schaal gebruikt werd is het niet mogelijk om te testen op betrouwbaarheid. We besluiten daarom om alle 21 bedrijfsprestaties in rekening te brengen.

Voor ieder deelconstruct van het construct opvolging en evaluatie zal een globaal gemiddelde berekend worden zoals bij alle vorige constructen reeds gedaan werd. Ieder deelconstruct kan maximaal een gemiddelde bekomen van 21. Zo wordt er voor het deelconstruct meten gemiddeld 17 bedrijfsprestaties gemeten door de respondenten. De gemiddelde waarden voor de deelconstructen zijn terug te vinden in tabel 13. Ieder deelconstruct zal vervolgens een waarde toegekend krijgen tussen 0 en 100. Deze waarde zal vermenigvuldigd worden met de gemiddelde waarden om zo een globaal gemiddelde te bekomen. Daar waar de bedrijfsprestaties worden gemeten wordt een score van 20 toegekend. De bedrijfsprestaties die geregistreerd worden wordt een score van 40 toegekend. Vervolgens worden voor de bedrijfsprestaties die vergeleken worden met voorgaande jaren, collega's en met de besten uit de sector respectievelijk een score van 60, 80 en 100 toegekend. Tabel 13 toont de resultaten evenals het globaal gemiddelde voor het construct opvolging en evaluatie.

Tabel 13: Berekening globaal gemiddelde voor het construct opvolging en evaluatie

	Gemiddelde	Score x gemiddelde
Metten	17	340
Registreren	17	680
Vergelijken met voorgaande jaren	12	720
Vergelijken met collega's	9	720
Vergelijken met de besten uit de sector	4	400
Opvolging en evaluatie		48,47%

We bekomen een globaal gemiddelde van 48,47% voor het construct opvolging en evaluatie.

5.4 Deel 4: Informatiezoekgedrag - netwerken - samenwerking

5.4.1 Persoonlijke informatiebronnen

Het onderdeel persoonlijke informatiebronnen bestaat op dit moment uit 18 stellingen. Samen hebben ze een Cronbach's alpha van 0,778 wat ruim voldoende is. De

betrouwbaarheidscoefficiënt van de Spearman-Brown split half methode bedraagt 0,768. We veronderstellen hieruit dat de betrouwbaarheid van de schaal voldoende is. De ongunstige factoren van het construct komen naar voren via de item-totaal correlatie. Deze zijn terug te vinden in tabel 15.

Er zijn twee item-totaal correlaties die aanleunen tegen nul, namelijk item 14 en 18. Voor beide items kunnen we zeggen dat zij geen verband met het construct hebben. Daarom wordt besloten om de items 14 en 18 uit het construct te verwijderen. In tabel 14 kunnen de item-rest correlaties terug gevonden worden voor het construct persoonlijke informatiebronnen.

Voor de item-rest correlaties hanteren we een ondergrens van 0,20. Het blijkt dat zowel item 3 als item 9 ver onder deze grens zijn. Deze lage item-rest correlatie heeft als betekenis dat ze niet hetzelfde meten als de rest van het construct. Er wordt dan ook besloten om beide items uit het construct te verwijderen. Vervolgens worden de inter-item correlaties berekend. De opvallendste zijn terug te vinden in tabel 14.

Al de bovenstaande correlatiecoëfficiënten liggen dicht bij nul. Daar waar de p-waarde groter is dan 0,05 vertonen de items geen samenhang. Dit gebeurt enkel bij de items 7 en 8 en de items 8 en 13. We verwijderen deze items nog niet uit het construct omdat ze nog samenhangen met andere items uit het construct. We hopen later in de analyse op deze bevindingen terug te kunnen komen.

Na de verwijdering van items 3, 9, 14 en 18 bedraagt de Cronbach's alpha 0,821. Deze waarde is al aanzienlijk hoog. Daarom wordt er besloten om geen verder analyses meer uit te voeren om een nog hogere interne consistentie te bekomen.

Tenslotte berekenen we het globaal gemiddelde van het construct persoonlijke informatiebronnen. Deze bedraagt 2,6671.

5.4.2 Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen

Zoals reeds hoger aangegeven werd wordt voor dit onderdeel een netwerkstructuur score bepaald door middel van onderstaande formule (McEvily et al, 2005).

$$\text{Netwerkstructuur score} = \frac{(\text{aantal mogelijke verbanden} - \text{aantal werkelijke verbanden})}{\text{aantal persoonlijke externe informatiebronnen}}$$

Er wordt aan de respondenten gevraagd om de 5 belangrijkste persoonlijke informatiebronnen aan te duiden waarop ze beroep doen en aan te duiden of deze elkaar

kennen. Hoe dichter de netwerkstructuur score bij nul ligt, hoe meer verbanden er zijn tussen de persoonlijke externe informatiebronnen. Theoretisch kan de netwerkstructuur score variëren tussen 0 (maximum aantal netwerkverbanden) en 2 (minimum aantal netwerkverbanden). De gemiddelde netwerkstructuur score bedraagt 0,9417.

Opvallend was dat er enkele personen steeds terugkeerden bij de respondenten. Een aantal persoonlijke externe informatiebronnen die van groot belang zijn voor de respondenten zijn banken, boekhouders en veeartsen.

5.4.3 Niet-persoonlijke informatiebronnen

Het construct niet-persoonlijke informatiebronnen bestaat uit 15 items met een Cronbach's alpha van 0,768. Deze waarde is reeds hoger dan de geëiste 0,70. Toch zullen we verdere analyses uitvoeren om te kijken of er nog verbeteringen aangebracht kunnen worden voor kwaliteit en betrouwbaarheid. Allereerst zullen we de Spearman-Brown split half methode toepassen. De betrouwbaarheidscoëfficiënt bedraagt 0,435. Deze waarde is niet heel hoog maar we zullen deze waarde wel aanvaarden. Vervolgens worden de item-totaal correlaties berekend.

Tabel 14 toont ons dat er geen item-totaal correlaties zijn die aanleunen tegen nul. Alleen voor item 34 kan geen item-totaal correlatie berekend worden omdat alle respondenten hetzelfde antwoord gaven. Namelijk dat er geen andere niet persoonlijke informatiebronnen gebruikt worden. We beslissen dan ook om item 34 uit de lijst te verwijderen. Voor de andere items kunnen we zeggen dat ze allemaal een goed verband hebben met het construct. In tabel 14 kunnen de item-rest correlaties terug gevonden worden.

Voor de item-rest correlaties hanteren we een ondergrens van 0,20. Zoals te zien is in bovenstaande tabel zijn er geen item-rest correlaties lager dan 0,20. Daarom kunnen we zeggen dat alle items in het construct hetzelfde meten. Vervolgens worden de inter-item correlaties berekend. De opvallendste voor het construct niet-persoonlijke informatiebronnen zijn terug te vinden in tabel 14.

Al de correlatiecoëfficiënten leunen aan tegen nul. Daar waar de p-waarde groter is dan 0,05 zal de nulhypothese aanvaard worden en vertonen de items geen samenhang. Opvallend is dat de items 20, 26, 30 en 31 steeds twee keer terugkeren met een overschrijdingskans groter dan 0,05. Toch vertonen deze items wel een positieve samenhang met andere items uit het construct. We beslissen daarom om nog geen items te verwijderen maar de verdere analyse af te wachten.

Op dit moment hebben we enkel item 34 uit het construct verwijderd. Dit leidt tot een Cronbach's alpha van 0,772. Tabel 14 laat zien of deze reeds aanvaardbare waarde nog verhoogd kan worden door andere items uit het construct te verwijderen.

Zoals te zien is in de tabel kan de Cronbach's alpha verhoogd worden tot 0,783 door de verwijdering van item 28 uit het construct. Nu besluiten we om item 28 toch in het construct te laten omdat de huidige Cronbach's alpha van 0,772 ruim voldoet aan onze eis. We concluderen dat de kwaliteit en de betrouwbaarheid van het construct niet persoonlijke informatiebronnen voldoende zijn voor de verder analyse.

Het globaal gemiddelde van dit construct bedraagt 3,1006.

Tabel 14: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 4: informatiezoekgedrag

Persoonlijke informatiebronnen													
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Item-totaal correlatie	0,403	0,283	0,183	0,717	0,753	0,646	0,521	0,439	0,288	0,623	0,479	0,323	0,593
	14	15	16	17	18								
	<u>0,012</u>	0,520	0,538	0,588	<u>0,057</u>								

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Item-rest correlatie	0,290	0,240	<u>0,111</u>	0,670	0,668	0,564	0,392	0,318	<u>0,154</u>	0,563	0,393	0,238	0,481
	15	16	17										
	0,426	0,477	0,794										

Item nr.	1-7	2-5	2-7	2-15	4-12	5-12	6-8	7-8	7-12	8-13	8-15	12-15	12-17
Correlatiecoëfficiënt	-0,275	-0,047	-0,084	-0,058	0,049	0,055	0,040	-0,005	-0,125	0,068	<u>0,017</u>	-0,240	-0,196
p-waarde	0,019	0,000	0,003	0,000	0,000	0,001	0,000	0,228	0,013	0,161	0,002	0,000	0,000

Niet-persoonlijke informatiebronnen													
Item nr.	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Item-totaal correlatie	0,391	0,610	0,601	0,395	0,647	0,743	0,578	0,296	0,353	0,672	0,597	0,349	0,515
	33	34											
	0,673	/											

Item nr.	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Item-rest correlatie	0,234	0,544	0,419	0,407	0,476	0,625	0,338	0,264	0,268	0,486	0,404	0,233	0,454
	33												
	0,467												

Item nr.	20-28	20-31	20-33	21-31	23-28	23-30	24-30	25-27	26-29	26-32	27-28	27-30	28-31
Correlatiecoëfficiënt	-0,213	-0,082	-0,040	-0,059	-0,006	0,066	0,062	-0,024	0,087	0,035	-0,056	0,061	0,069
p-waarde	0,000	0,446	0,182	0,555	0,041	0,177	0,455	0,000	0,345	0,279	0,000	0,000	0,000

Item nr.	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Cronbach's α item verwijderd	0,778	0,746	0,755	0,758	0,751	0,736	0,763	0,768	<u>0,783</u>	0,751	0,757	0,770	0,753
	33												
	0,751												

5.4.4 Lidmaatschap verenigingen

We vroegen aan de respondenten of ze lid waren van vooraf vastgestelde verenigingen. Hierbij antwoordden alle respondenten dat ze lid waren van een beroeps- of sectororganisatie. Deze uitkomst was vrij logisch omdat de enquêtes werden afgenomen tijdens bijeenkomsten van bedrijfsleiderkring van de Boerenbond. Daarnaast zijn er tevens 50% van de respondenten lid van een afzetorganisatie of -coöperatie. Van de 30 respondenten zijn er 6 die aangesloten zijn bij een sportvereniging en 6 aangesloten bij een hobbyvereniging. Daarnaast zijn tevens 53,33% van de respondenten lid van de gezinsbond. Tenslotte zijn er nog 6 respondenten die een lidmaatschap hebben bij een andere vereniging, zoals koor, agra, buurtverenigingen.

Voor het globaal gemiddelde gaan we kijken naar het aantal keren dat de respondenten ja antwoorden op een lidmaatschap. Alle 30 respondenten konden samen 360 keer ja antwoorden op de zes verschillende lidmaatschappen. Uiteindelijk hebben alle respondenten samen maar 79 keren ja geantwoord. Wanneer we dit omzetten naar een gemiddelde bekomen we een globaal gemiddelde voor het construct lidmaatschap verenigingen van 21,94%.

5.4.5 Samenwerkingsverbanden

Voor de samenwerkingsverbanden zullen we ieder item afzonderlijk bekijken. Dit heeft als reden dat er voor ieder item gevraagd werd om de mate van samenwerking te noteren en hoe deze samenwerking verloopt. Door ieder item afzonderlijk te bekijken kunnen we frequentietabellen ontwikkelen.

5.4.5.1 Leveranciers

Zoals u in tabel 15 kan zien werken de helft van de respondenten samen met hun leveranciers op langdurige basis. Wanneer we daar de respondenten nog eens aan toevoegen die co-development, dit is een langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben, aanduiden als samenwerking bekomen we als resultaat dat 60% van de respondenten langdurige relaties heeft met hun leveranciers. We vroegen tevens aan de respondenten om de samenwerking te beschrijven. De langdurige relatie met de leveranciers varieert van maandelijks voederadviezen tot technische begeleiding. De tweede grootste groep respondenten antwoordden dat zij samenwerken op projectbasis. Dit varieert van contractteelt tot op maat gemaakt voer en meststoffen.

5.4.5.2 Collega's land- of tuinbouwers

Tevens hier zien we in tabel 15 dat de helft van de respondenten opteert voor een langdurige relatie met collega's land- of tuinbouwers al dan niet met inspraak van beide partijen. We zien dat deze samenwerking vooral om machines draait. Denk hierbij aan het samen aankopen van bepaalde machines of elkaar uit de nood helpen waar nodig door machines uit te lenen of door zelf het werk bij de collega te gaan uitvoeren. Naast deze langdurige samenwerking door de helft van de respondenten zien we ook dat één vierde kiest om geen samenwerking te hebben met collega's land- of tuinbouwers. Er valt te raden achter de reden hierbij.

5.4.5.3 Afnemers

Tabel 15 toont ons dat bijna de helft van de respondenten een langdurige relatie heeft met zijn of haar afnemers, al dan niet met inspraak van beide partijen. De focus bij de respondenten ligt hier wel bij de melkerij en de veekoopman. Zij bepalen immers de prijs en stellen de eisen. Daarnaast zien we dat de overige samenwerking bij de respondenten eerder verdeeld is over de andere mogelijkheden.

5.4.5.4 Overheidsdiensten

Zoals men kan zien in tabel 15 is er voor bijna de helft van de respondenten geen samenwerking met overheidsdiensten. Daar waar er wel samenwerking is gaat het in de meeste gevallen over samenwerking op projectbasis. De respondenten omschreven de samenwerking als het verkrijgen van VLIF steun of MTR premies.

5.4.5.5 Onderzoeks- en kennisinstellingen

Tevens hier antwoordden meer dan de helft van de respondenten dat er geen samenwerking bestaat. Wanneer er wel een vorm van samenwerking is, draait deze op project basis. Dan wordt er vooral ondersteuning gezocht wanneer er nieuwe technologieën zijn of om studiedagen bij te wonen.

5.4.5.6 Innovatiesteunpunten en / of innovatiecentra

Zoals men kan zien in de tabel bestaat er voor 66,7% geen samenwerking met innovatiesteunpunten of centra. Wanneer er wel een samenwerkingsverband bestaat zijn er twee mogelijkheden voor onze respondenten. Enerzijds zijn er vier respondenten die samenwerking zoeken op projectbasis. Anderzijds zijn er tevens 4 respondenten die een langdurige relatie hebben met de innovatiesteunpunten of centra. In beide gevallen zoekt met samenwerking voor het opwekken van groene energie of voor de verkoop van hoeveproducten.

5.4.5.7 Andere

Er zijn voor onze 30 respondenten geen andere partners waar een samenwerkingsverband mee bestaat.

We kunnen alle bekomen resultaten van de samenwerkingsverbanden optellen, deze kan u terug vinden in tabel 16.

Ieder mogelijk antwoord dat gegeven kan worden zal een waarde toegekend krijgen tussen 0 en 100. Vervolgens zullen deze waarden met de antwoordfrequentie vermenigvuldigd kunnen worden om zo tot een globaal gemiddelde te komen. Daar waar er geen samenwerking is wordt een waarde 0 toegekend. De samenwerking op project basis krijgt een waarde 25, de langdurige relatie een waarde 50, co-development een waarde 75 en de integratie van activiteiten een waarde 100. Deze resultaten zijn terug te vinden in tabel 16.

We bekomen nu een globaal gemiddelde van 28,32% voor de indicator samenwerkingsverbanden.

Tabel 15: Frequenties voor de verschillende samenwerkingsverbanden

	Leveranciers	Collega's land- of tuinbouwer	Afnemers	Overheids- diensten	Onderzoeks- en kennisinstelling	Innovatie- steunpunten
Geen antwoord gegeven	3	3	4	7	3	2
Geen samenwerking	2	8	5	14	16	20
Samenwerking op projectbasis	7	1	4	6	7	4
Langdurige relatie	14	13	12	2	3	4
Co-development	4	2	2	1	1	0
Integratie van activiteiten	0	3	3	0	0	0

Tabel 16: Berekening van het globaal gemiddelde

	Frequentie	Waarde x frequentie
Geen samenwerking	65	0
Samenwerking op projectbasis	29	725
Langdurige relatie	48	2.400
Co-development	10	750
Integratie van activiteiten	6	600
Totaal	158	28,32%

5.5 Deel 5: Opportuniteiten erkennen en benutten

Het construct opportuniteiten erkennen en benutten bestaat uit 9 items. Samen hebben zij een Cronbach's alpha van 0,749. Wat voldoet aan de geëiste 0,70. De Spearman-Brown split half betrouwbaarheidscoëfficiënt bedraagt 0,698. We nemen aan dat deze waarde voldoende is en dus dat de betrouwbaarheid voor het construct in orde is. Om de ongunstige factoren uit het construct te halen berekenen we de item-totaal correlaties.

Er zijn geen items te vinden die een item-totaal correlatie hebben die aanleunt tegen nul. Daarmee kunnen we zeggen dat alle items een positieve samenhang hebben. Tabel 17 toont de item-rest correlaties van het construct.

Voor de item-rest correlaties hanteren we een ondergrens van 0,20. Zoals in bovenstaande tabel is te zien zijn er geen items onder deze grens. Wel is er één item, namelijk item 8, dat zeer dicht tegen deze grens aanleunt. Daarom zullen we in de verdere analyse item 8 goed in de gaten moeten houden. Vervolgens zullen de inter-item correlaties berekend worden. De belangrijkste zijn opgenomen in tabel 17.

Alle correlatiecoëfficiënten liggen in de buurt van nul. Enkel daar waar de p-waarde groter is dan 0,05 kunnen we zeggen dat de items geen samenhang vertonen. Opvallend is dat item 7 regelmatig terugkomt. Omdat dit item wel nog een samenhang vertoont met andere variabele zullen we ze nog niet uit het construct verwijderen. We zullen wel item 7 in de verdere analyse goed in de gaten houden. Op dit moment hebben we nog geen items uit het construct verwijderd daardoor bedraagt de Cronbach's alpha nog steeds 0,749. We zullen nu nader bekijken of de Cronbach's alpha verhoogd kan worden door het verwijderen van een item uit het construct.

Tabel 17 toont ons dat we de Cronbach's alpha kunnen laten tot 0,758 door het verwijderen van item 5 uit het construct. We beslissen om dit niet te doen, het gewin is namelijk niet aanzienlijk groot. Nu kunnen we besluiten dat het construct opportuniteiten erkennen en benutten kwaliteitsvol en betrouwbaar is.

Tenslotte kunnen we overgaan tot de berekening van het globaal gemiddelde. Deze bedraagt 2,6022.

Tabel 17: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 5: opportuniteiten erkennen en benutten

Opportuniteiten erkennen en benutten									
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Item-totaal correlatie	0,642	0,635	0,538	0,666	0,392	0,765	0,447	0,357	0,756

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Item-rest correlatie	0,493	0,494	0,355	0,538	0,216	0,683	0,264	0,206	0,646

Item nr.	1-3	2-5	2-8	3-7	4-7	5-7	5-8	7-8
Correlatiecoëfficiënt	0,044	0,091	-0,077	-0,015	0,068	-0,023	0,062	-0,076
p-waarde	0,035	0,465	0,019	0,029	0,073	0,588	0,001	0,015

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cronbach's α item verwijderd	0,714	0,714	0,739	0,707	<u>0,758</u>	0,690	0,753	0,756	0,686

5.6 Deel 6: Innovatie

Het construct innovatie bevat 11 items en heeft een Cronbach's alpha van 0,729. Daarnaast heeft het construct een Spearman-Brown split half betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0,607. De Cronbach's alpha is groter dan de geëiste 0,70 en de betrouwbaarheidscoëfficiënt wordt tevens aanvaard. Om de ongunstige items te lokaliseren in het construct wordt de item-totaal correlaties berekend.

Er is één item te vinden die een item-totaal correlatie heeft die aanleunt tegen nul. We kunnen stellen dat dit item, namelijk item 4, geen samenhang vertoont met het construct. Daarom wordt er besloten om dit item uit het construct te verwijderen. Tabel 18 toont de item-rest correlaties van het construct.

Items met een item-rest correlaties lager dan 0,20 worden niet aanvaard. Zoals in tabel 18 is te zien zijn er twee items met een item-rest correlatie ver onder de aanvaardbare ondergrens, namelijk items 2 en 6. Er wordt dan ook besloten om deze items uit het construct te verwijderen omdat deze items geen samenhang vertonen met de overige items uit de schaal.

Vervolgens zullen de inter-item correlaties berekend worden. Voor dit onderdeel worden er geen opvallende inter-item correlatiecoëfficiënten gevonden. We kunnen hieruit concluderen dat de overige items in het construct een goede samenhang vertonen. De Cronbach's alpha bedraagt op dit moment 0,870 wat een zeer uitstekend resultaat is. We gaan kijken of we dit eventueel nog kunnen verbeteren door een item uit de analyse te verwijderen.

Tabel 18 toont ons dat we de Cronbach's alpha met 0,001 kunnen doen stijgen door het verwijderen van item 5 uit het construct. Dit zullen we niet doen omdat het gewin aan interne consistentie nihil is.

Tenslotte kunnen we het globaal gemiddelde van het construct innovatie berekenen. Deze bedraagt voor dit onderdeel 2,6424.

Tabel 18: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 6: innovatie

Innovatie											
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Item-totaal correlatie	0,618	0,166	0,805	<u>-0,075</u>	0,554	0,150	0,516	0,839	0,704	0,805	0,725

Item nr.	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11
Item-rest correlatie	0,480	<u>0,049</u>	0,748	0,463	<u>0,016</u>	0,433	0,760	0,588	0,722	0,643

Item nr.	1	3	5	7	8	9	10	11
Cronbach's α item verwijderd	0,861	0,846	<u>0,871</u>	0,867	0,832	0,856	0,843	0,849

5.7 Deel 7: Technisch vakmanschap

Het construct technisch vakmanschap bestaat uit 9 items. Samen hebben zij een Cronbach's alpha van 0,763 wat voldoende is om een goede interne consistentie te hebben. Daarnaast heeft het construct een Spearman-Brown split half betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0,811. Het is aannemelijk dat het construct een goede betrouwbaarheid heeft. Allereerst zullen we de item-totaal correlaties bepalen om zo ongunstige factoren uit het construct te doen verdwijnen.

Zoals te zien in tabel 19 zijn er geen items te vinden met een item-totaal correlatie aanleunend tegen nul. Daarmee kunnen we zeggen dat alle items een positieve samenhang hebben. Onderstaande tabel toont de item-rest correlaties van het construct.

Voor de item-rest correlaties hanteren we een ondergrens van 0,20. Zoals in tabel 19 is te zien zijn er geen items onder deze grens. Vervolgens zullen de inter-item correlaties berekend worden. De belangrijkste zijn opgenomen in tabel 19.

Alle correlatiecoëfficiënten liggen in de buurt van nul. Zoals u kunt zien in tabel 19 zijn alle p-waarde met uitzondering van één groter dan 0,05. Dit wil zeggen dat al deze items geen samenhang vertonen met elkaar. Enkel items 5 en 6 vertonen een samenhang. Het is opvallend dat de items 5 en 8 regelmatig terugkeren. We zullen beide items dan ook zeer aandachtig in de gaten houden in de verdere analyse. Op dit moment hebben we nog geen items uit het construct verwijderd daardoor bedraagt de Cronbach's alpha nog steeds 0,763. We zullen nu nader bekijken of de Cronbach's alpha verhoogd kan worden door het verwijderen van een item uit het construct.

De Cronbach's alpha kan verhoogd worden naar 0,776 door item 5 uit het construct te verwijderen. We besluiten om dit niet te doen en dit met de reden dat het gewin aan interne consistentie uiteindelijk niet groot genoeg is door het verwijderen van item 5 uit het construct. Nu kunnen we besluiten dat het construct opportuniteiten erkennen en benutten kwaliteitsvol en betrouwbaar is

Als laatste berekenen we het globaal gemiddelde van het construct technisch vakmanschap, dit bedraagt 3,5831.

Tabel 19: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 7: technisch vakmanschap

Technisch vakmanschap									
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Item-totaal correlatie	0,678	0,804	0,599	0,550	0,420	0,581	0,604	0,489	0,650

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Item-rest correlatie	0,535	0,737	0,444	0,401	0,227	0,451	0,478	0,304	0,529

Item nr.	1-5	3-8	4-5	5-6	5-8	6-8	7-8
Correlatiecoëfficiënt	0,070	0,083	-0,116	0,050	-0,040	0,027	0,032
p-waarde	0,804	0,703	0,470	0,036	0,725	0,091	0,053

5.8 Deel 8: Risicomanagement

5.8.1 Risico-identificatie en -analyse

Het construct risico-identificatie en -analyse heeft met zijn 10 items een Cronbach's alpha van 0,775 en een Spearman-Brown split half betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0,741. We kunnen stellen dat de interne consistentie voldoende is en het construct een goede betrouwbaarheid heeft. Om de ongunstige factoren in het construct te lokaliseren worden de item-totaal correlaties bepaald.

Van alle item-totaal correlaties zijn er geen die aanleunen tegen nul. Dit wil zeggen dat er geen ongunstige factoren aanwezig zijn in het construct. Vervolgens zullen we de samenhang tussen een individueel item en de overige items bekijken. Dit gebeurt via de item-rest correlaties.

Er zijn geen item-rest correlaties te vinden die lager zijn dan de gehanteerde ondergrens van 0,20. Dit wil zeggen dat alle items een positieve samenhang vertonen met de overige items in het construct. Vervolgens zullen de inter-item correlaties berekend worden. De belangrijkste zijn opgenomen in tabel 20.

Alle correlatiecoëfficiënten leunen aan tegen nul. Daarnaast kan gezegd worden dat daar waar de p-waarde groter is dan 0,05 de nulhypothese aanvaard zal worden. De items met een p-waarde groter dan 0,05 worden nog niet onmiddellijk uit het construct verwijderd omdat ze nog een samenhang vertonen met andere items uit het construct. Wel zullen deze items in de verdere analyse in de gaten gehouden worden.

De Cronbach's alpha bedraagt nog steeds 0,775. We gaan kijken of we deze waarde, die reeds voldoende is, nog kunnen verhogen door het verwijderen van een item uit het construct.

De Cronbach's alpha kan verhoogd worden tot 0,791 door de verwijdering van item 4 uit het construct. We besluiten dit niet te doen en ons neer te leggen met de huidige Cronbach's alpha van 0,775. Deze waarde is reeds voldoende voor een goede interne consistentie. We concluderen dus dat de kwaliteit en betrouwbaarheid van het construct voldoende is voor verdere analyse.

Voor het construct risico identificatie en analyse bekomen we een globaal gemiddelde van 2,8679.

5.8.2 Risicomanagement

Risicomanagement is een construct met 17 items. De Cronbach's alpha van dit construct bedraagt 0,838 wat resulteert in een zeer hoge interne consistentie. De Spearman-Brown split half betrouwbaarheidscoëfficiënt bedraagt 0,606. We aanvaarden deze waarden en bekomen dus een betrouwbaar construct. De ongunstige factoren worden gelokaliseerd met de item-totaal correlaties.

Alle item-totaal correlaties met uitzondering van één leunen niet aan tegen nul. Dit wil zeggen dat item 16 een ongunstige factor in het construct is. We besluiten dan ook om dit item uit het construct te verwijderen. Vervolgens zullen we de samenhang tussen een individueel item en de overige items bekijken. Dit gebeurt via de item-rest correlaties.

We vinden één item-rest correlaties, namelijk item 15, lager dan de gehanteerde ondergrens van 0,20. Dit betekent dat item 15 geen samenhang vertoont met de overige items in het construct. We besluiten met deze reden dan ook om item 15 uit het construct te verwijderen. Vervolgens zullen de inter-item correlaties berekend worden. De belangrijkste zijn opgenomen in tabel 20.

Zoals in tabel 20 te zien is liggen alle correlatiecoëfficiënten in de buurt van nul. Daarnaast zijn de meeste p-waarde groter dan 0,05. Voor al de items waar de p-waarde groter is dan 0,05 kunnen we zeggen dat ze geen samenhang vertonen. Opvallend is dat item 18 vaak terug keert in deze lijst. We beslissen dan ook om item 18 zeer nauw in de gaten te houden in de verdere analyse. Momenteel zijn item 15 en 16 reeds uit het construct verwijderd, hierdoor bedraagt de Cronbach's alpha 0,862. Deze waarde heeft als betekenis dat de interne consistentie zeer goed is. We zullen nog verder kijken of deze waarde nog verbeterd kan worden door een item uit het construct te verwijderen.

Door het verwijderen van item 18 stijgt de Cronbach's alpha met 0,005. Deze stijging is nihil daarom wordt besloten om item 18 niet uit het construct te verwijderen. We concluderen nu dat de kwaliteit en betrouwbaarheid van het construct meer als voldoende is voor een verdere analyse.

Het globaal gemiddelde voor het construct risicomanagement bedraagt 2,7615.

Tabel 20: Verscheidene betrouwbaarheidsanalyses deel 8: risicomanagement

Risico identificatie en analyse										
Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Item-totaal correlatie	0,543	0,485	0,526	0,412	0,685	0,592	0,505	0,564	0,691	0,810

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Item-rest correlatie	0,399	0,339	0,383	0,217	0,602	0,450	0,389	0,431	0,580	0,727

Item nr.	1-3	1-4	2-6	2-9	3-4	3-7	4-6	4-8
Correlatiecoëfficiënt	0,074	-0,055	0,095	0,080	0,008	-0,112	-0,035	0,043
p-waarde	0,000	0,023	0,265	0,475	0,326	0,161	0,813	0,016

Item nr.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cronbach's α item verwijderd	0,762	0,769	0,764	<u>0,791</u>	0,741	0,755	0,763	0,757	0,738	0,714

Risicomanagement													
Item nr.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Item-totaal correlatie	0,546	0,552	0,589	0,573	0,321	<u>0,069</u>	0,470	0,385	0,605	0,674	0,692	0,657	0,585
	24	25	26	27									
	0,561	0,645	0,582	0,569									

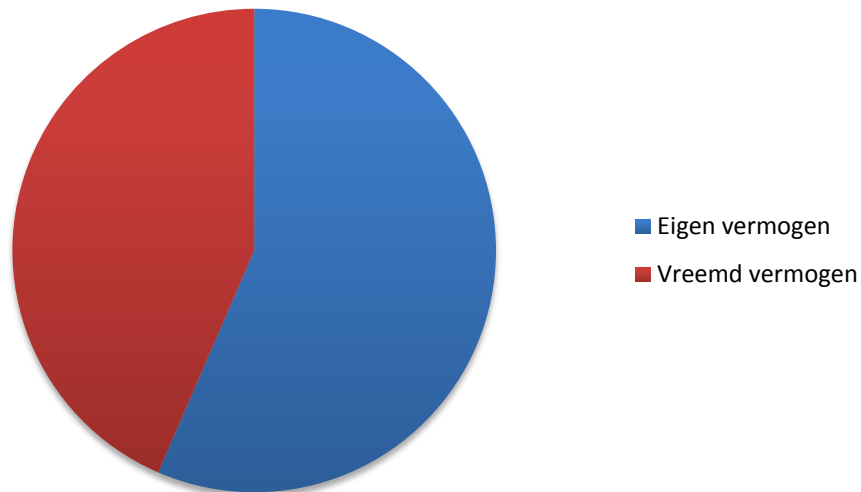
Item nr.	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	23	24
Item-rest correlatie	0,447	0,483	0,500	0,472	<u>0,192</u>	0,375	0,265	0,517	0,609	0,658	0,617	0,498	0,498
	25	26	27										
	0,594	<u>0,510</u>	0,528										

Item nr.	11-19	12-20	13-22	13-23	14-18	14-23	17-22	18-21	18-22	18-24	18-25	18-26	18-27
Correlatiecoëfficiënt	-0,093	0,050	0,036	-0,019	0,086	0,058	0,073	-0,061	-0,003	0,088	0,070	-0,046	-0,038
p-waarde	0,060	0,003	0,077	0,690	0,705	0,637	0,452	0,115	0,222	0,354	0,000	0,276	0,775

Item nr.	11	12	13	14	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Cronbach's α item verwijderd	0,885	0,854	0,853	0,855	0,861	<u>0,867</u>	0,853	0,848	0,845	0,846	0,853	0,852	0,849
	26	27											
	0,852	0,852											

5.8.3 Solvabiliteit

Van alle 30 respondenten waren er maar 19 die het solvabiliteitsratio van hun onderneming invulden. Wanneer er een gemiddelde genomen wordt bekomen we een solvabiliteitsratio van 56,50%. Dit kan ook terug gevonden worden in onderstaande figuur.



Grafiek 7: Solvabiliteitsratio

5.8.4 Liquiditeit

Voor het construct liquiditeit is het niet mogelijk om analyses uit te voeren op kwaliteit en betrouwbaarheid, omdat het construct maar uit twee items bestaat. We gaan er vanuit dat het onderdeel liquiditeit betrouwbaar en kwalitatief is.

We berekenen het globaal gemiddelde van dit construct. We bekomen een waarde van 3,4138.

Hoofdstuk 6: Bepalen van de gewichten

Nu we hebben bepaald dat alle constructen betrouwbaar en kwalitatief zijn, kunnen we starten met het toekennen van de gewichten aan ieder thema en subthema. Deze gewichten zijn nodig om in het volgende hoofdstuk de duurzaamheidsster te ontwikkelen. Het gewicht van een thema bepaalt de breedte van het segment in de ster, dat toegekend wordt aan dat hoofdthema. Hoe hoger het gewicht van een thema, hoe groter het segment dat dit thema krijgt in de duurzaamheidsster.

Allereerst moet worden vermeld dat deel één van de enquête niet in de duurzaamheidsster zal worden opgenomen. De data die in dit onderdeel verzameld werden, zijn louter informatief en zullen in een later stadium gebruikt worden om algemene besluiten te trekken.

Om een beeld te krijgen van de thema's die van belang zijn binnen het onderdeel Ondernemerschap heeft het ILVO een workshop georganiseerd met 24 'stakeholders' van de Vlaamse land- en tuinbouw. Naast het bepalen van de relevante thema's werden ook gewichten toegekend aan deze thema's. Topprioriteit werd toegewezen aan de thema's (i) Visie/strategie (22,4 %) en (ii) Planning/organisatie/controle/evaluatie (22,4 %), gevolgd door de thema's (iii) Risicomanagement (12,8 %), (iv) Netwerking/samenwerking (10,4 %), (v) Opportuniteiten erkenning en realisatie/pro-activiteit (8,8 %) en (vi) Zoek- en leergedrag (8,8 %). Het laagste gewicht werd toegekend aan de thema's (vii) Innovatie (7,2 %) en (viii) Technisch vakmanschap (7,2 %). Na elk thema wordt tussen haakjes het gewicht weergegeven dat toegekend werd door de stakeholders (Taragola, 2010).

Voor het verder onderverdelen van de gewichten binnen de thema's wordt aangenomen dat deze ieder op zich even belangrijk zijn (vb. visie/strategie : zowel het formuleren, uitvoeren als evalueren van de strategie is volgens de strategische managementtheorie van belang, zodanig dat deze gelijke gewichten dienen te krijgen). Dit ook zo voor de andere thema's. Voor het thema netwerking/samenwerking kan men ervan uitgaan dat dit enerzijds bestaat uit netwerking (netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen en lidmaatschap verenigingen met elk hetzelfde gewicht) en anderzijds uit samenwerking.

Tabel 21: Procentuele gewichten duurzaamheidsster, segment ondernemerschap

	Procentuele gewichten
Visie en strategie	22,4%
Strategie formuleren	33,33%
Strategie uitvoeren	33,33%
Strategie evalueren	33,33%
Planning, organisatie, opvolging en evaluatie	22,4%
Planning	33,33%
Organisatie	33,33%
Opvolging en evaluatie	33,33%
Risicomanagement	12,8%
Risico-identificatie en -analyse	50%
Risicomanagement	50%
Netwerking / samenwerking	10,4%
Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen	25%
Lidmaatschap verenigingen	25%
Samenwerkingsverbanden	50%
Opportunities erkennen en benutten	8,8%
Zoek- en leergedrag	8,8%
Persoonlijke informatiebronnen	25%
Niet-persoonlijke informatiebronnen	25%
Bijscholing	25%
Lid studiegroep	25%
Innovatie	7,2%
Technisch vakmanschap	7,2%
TOTAAL	100%

Hoofdstuk 7: De duurzaamheidsster: segment ondernemerschap

7.1 Referentie duurzaamheidsster: segment ondernemerschap

Op dit moment zijn alle globale gemiddelden en gewichten voor ieder thema en indicator bekend. Nu wacht er ons enkel nog de globale gemiddelden om te zetten naar een waarde tussen 0 en 100 zodat de duurzaamheidsster gecreëerd kan worden.

Onderstaande tabel geeft nog eens een samenvatting van alle gewichten en hun globale gemiddelden. Hieruit kunnen de waarden voor de duurzaamheidsster, segment ondernemerschap, berekend worden.

Tabel 22: Overzicht gewichten en duurzaamheidsster waarden

	Procentuele gewichten	Globale gemiddelden	Duurzaamheids-ster waarde
Visie en strategie	22,4%		61,98
Strategie formuleren	33,33%	3,2248	55,62
Strategie uitvoeren	33,33%	3,5753	64,38
Strategie evalueren	33,33%	3,637	65,93
Planning, organisatie, opvolging en evaluatie	22,4%		51,05
Planning	33,33%	2,8208	45,52
Organisatie	33,33%	3,3667	59,17
Opvolging en evaluatie	33,33%	48,47%	48,47
Risicomanagement	12,8%		45,37
Risico-identificatie en -analyse	50%	2,8679	46,70
Risicomanagement	50%	2,7615	44,04
Netwerking / samenwerking	10,4%		31,42
Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen	25%	47.1%	47.1
Lidmaatschap verenigingen	25%	21,94%	21,94
Samenwerkingsverbanden	50%	28,32%	28,32
Opportunities erkennen en benutten	8,8%	2,6022	40,06
Zoek- en leergedrag	8,8%		65,22
Persoonlijke informatiebronnen	25%	2,6671	41,68
Niet-persoonlijke informatiebronnen	25%	3,1006	52,52

Bijscholing	25%	80%	80
Lid studiegroep	25%	86,67%	86,67
Innovatie	7,2%	2,6424	41,06
Technisch vakmanschap	7,2%	3,5831	64,58

Voor de omzetting van de globale gemiddelden van de constructen die gemeten werden aan de hand van een Likert schaal wordt onderstaande formule gebruikt om een waarde tussen 0 en 100 te bekomen.

$$Y = -25 + 25 * X$$

Met Y: duurzaamheidsster waarde

X: globaal gemiddelde

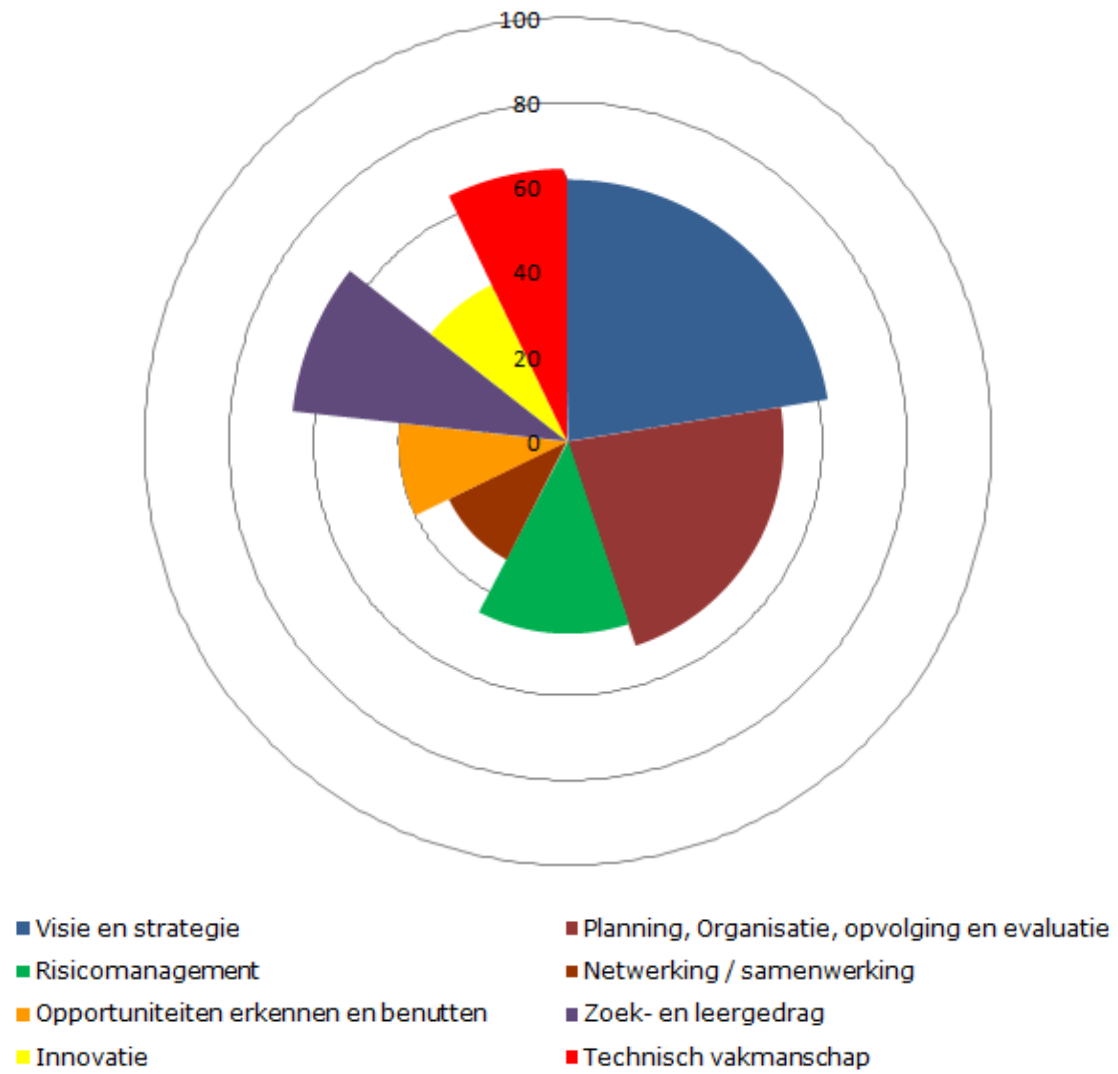
Als we bovenstaande formule toepassen op het construct 'strategie formuleren' bekomen we het volgende:

$$Y = -25 + 25 * 3,2448 = 55,62$$

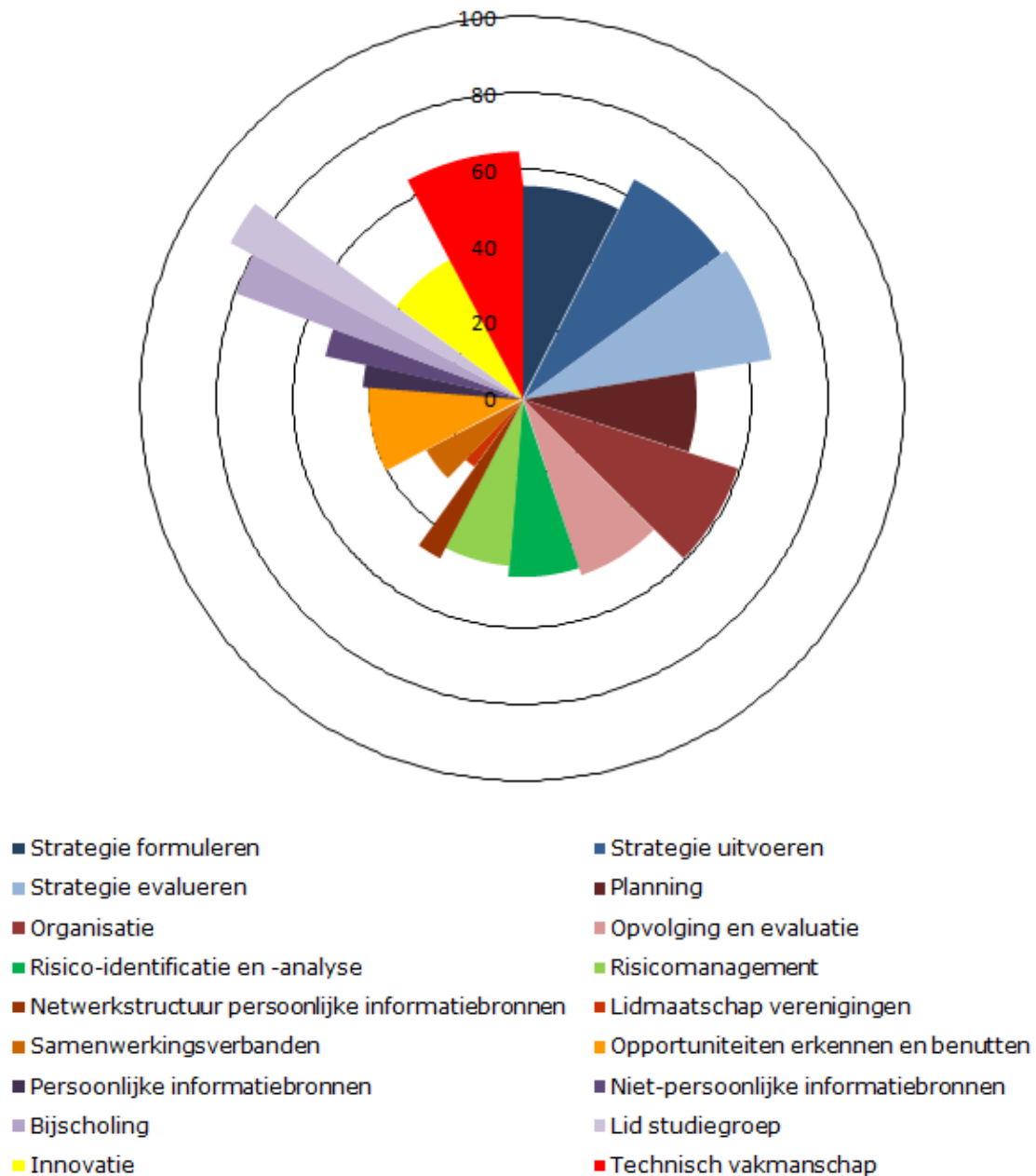
Voor de omzetting van het globaal gemiddelde van het construct 'netwerkstructuur persoonlijke informatiebron' werd onderstaande formule gehanteerd.

$$Y = 50 * X$$

Nu alle waarden gekend zijn kunnen deze gebruikt worden om de duurzaamheidsster vorm te geven. Allereerst zal de duurzaamheidsster van het segment ondernemerschap gevormd worden op het niveau van de thema's (grafiek 8). Daarna zullen de thema's verder uitgesplitst worden en bekomen we de duurzaamheidsster voor het segment ondernemerschap op het niveau van de subthema's (grafiek 9).



Grafiek 8: Referentie duurzaamheidsster: segment ondernemerschap, op niveau van de thema's



Grafiek 9: Referentie duurzaamheidsster: segment ondernemerschap, op niveau van de subthema's

De ontwikkelde duurzaamheidsster zal gebruikt worden als een referentie duurzaamheidsster voor het onderdeel ondernemerschap. Alle melkveehouders zullen later via het invullen van de vragenlijst een eigen duurzaamheidsster kunnen ontwikkelen. Wanneer de referentie duurzaamheidsster, die net ontwikkeld werd, hier bovenop wordt gelegd kunnen we nagaan op welke gebieden de melkveehouder het beter of slechter doet dan de sector. Er kan nagegaan worden op welke gebieden de melkveehouder verbeteringen moet aanbrengen

naar een duurzaam ondernemerschap en op welke gebieden hij of zij een pionier is ten opzichte van de rest van de sector.

Vervolgens zullen we voor twee van onze respondenten de duurzaamheidsster ontwikkelen en bekijken hoe goed zij het doen op gebied van duurzaam ondernemen.

7.2 De duurzaamheidsster: segment ondernemerschap, toegepast op twee melkveebedrijven

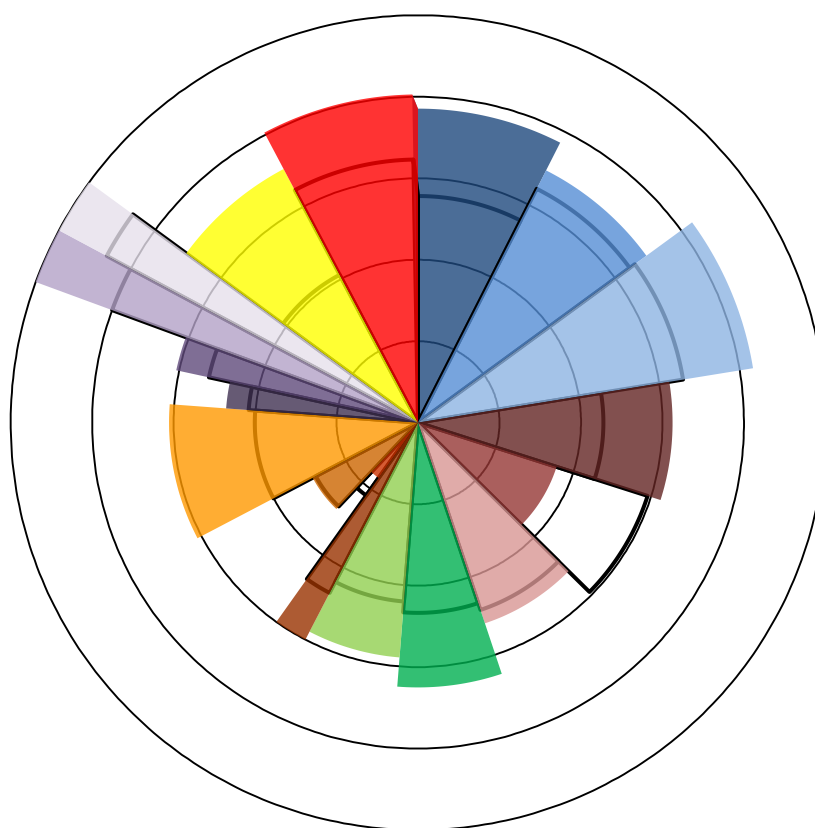
Er wordt besloten om op basis van regio en leeftijd voor twee respondenten de duurzaamheidsster te ontwikkelen. Onderstaande tabel toont de persoonlijke waarden van de respondenten die nodig zijn om de duurzaamheidsster te ontwikkelen. Tevens worden de referentiewaarden vermeld voor ieder construct.

Tabel 23: Waarden duurzaamheidsster respondenten

	Referentie waarde	Bedrijf A	Bedrijf B
Visie en strategie			
Strategie formuleren	55,62	77,075	40,9075
Strategie uitvoeren	64,38	69,445	47,2225
Strategie evalueren	65,93	83,3325	30,555
Planning, organisatie, opvolging en evaluatie			
Planning	45,52	62,5	37,5
Organisatie	59,17	35,715	53,57
Opvolging en evaluatie	48,47	51,94	48,80
Risicomanagement			
Risico-identificatie en -analyse	46,70	65	58,3325
Risicomanagement	44,04	57,8125	42,8575
Netwerking / samenwerking			
Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen	47,1	60	0
Lidmaatschap verenigingen	21,94	16,67	33,33
Samenwerkingsverbanden	28,32	29,17	41,67
Opportunities erkennen en benutten	40,06	61,11	36,11
Zoek- en leergedrag			
Persoonlijke informatiebronnen	41,68	47,2225	43,055

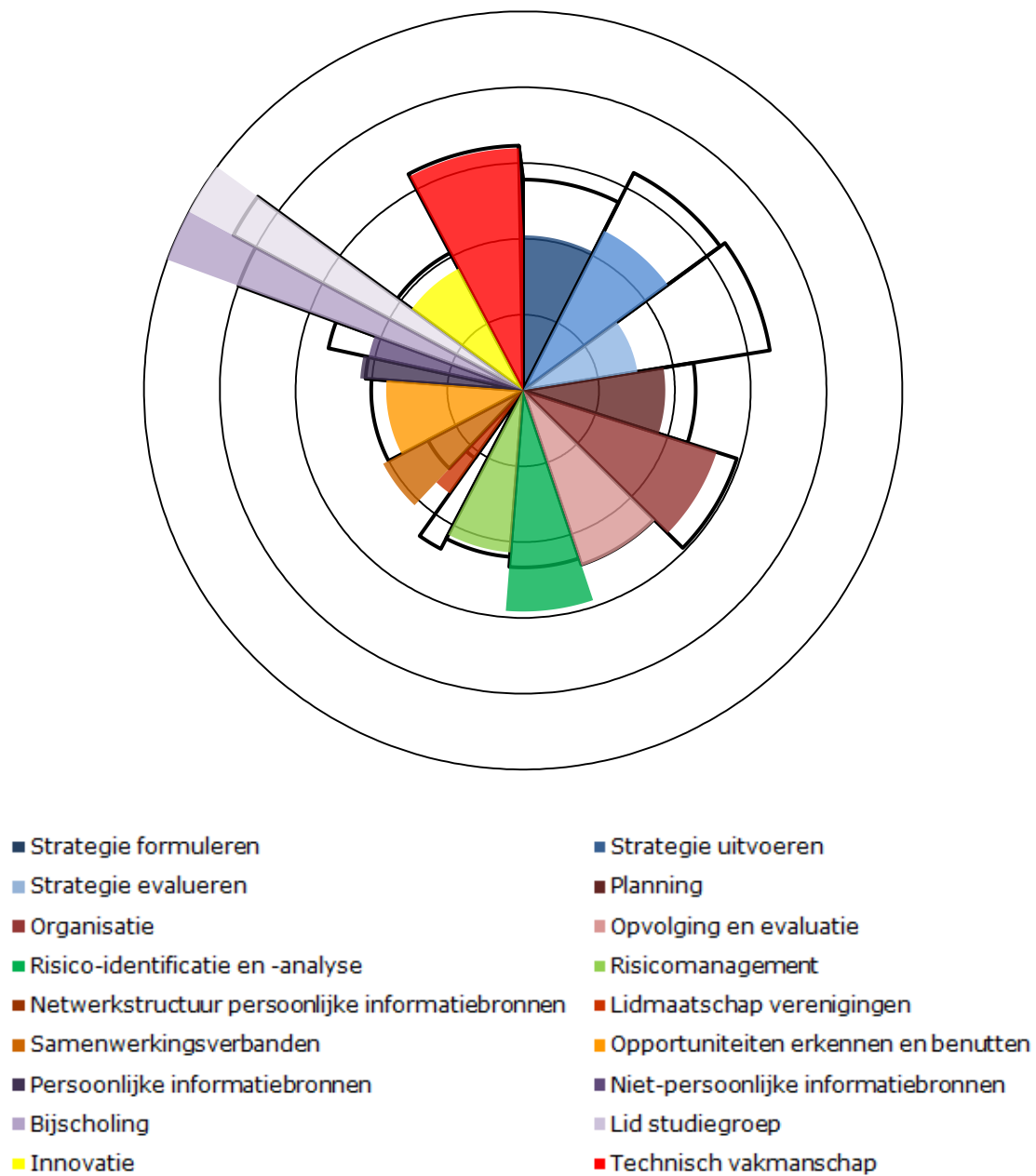
Niet-persoonlijke informatiebronnen	52,52	60,715	41,6675
Bijscholing	80	100	100
Lid studiegroep	86,67	100	100
Innovatie	41,06	70,4525	36,3625
Technisch vakmanschap	64,58	80,555	63,89

Zoals tabel 23 laat zien zijn er op bepaalde gebieden grote verschillen tussen de respondenten onderling. Daarnaast zijn er tevens verschillen waar te nemen tussen de respondenten en de referentiewaarden. De verschillen worden visueel duidelijker in de onderstaande duurzaamheidsterren. Later zullen de individuele resultaten besproken worden per respondent. De vette lijnen in de duurzaamheidsster geven de gemiddelde waarden van de sector weer. De effen vlakken zijn de waarden van de respondent. Hierdoor wordt het visueel zichtbaar of de respondenten het op een bepaald gebied beter of slechter doet dan de sector. Tevens geeft het mooi weer waar de respondent verbeteringen in zijn of haar onderneming kan aanbrengen om te streven naar een duurzaam ondernemend melkveebedrijf.



- | | |
|---|--|
| ■ Strategie formuleren | ■ Strategie uitvoeren |
| ■ Strategie evalueren | ■ Planning |
| ■ Organisatie | ■ Opvolging en evaluatie |
| ■ Risico-identificatie en -analyse | ■ Risicomanagement |
| ■ Netwerkstructuur persoonlijke informatiebronnen | ■ Lidmaatschap verenigingen |
| ■ Samenwerkingsverbanden | ■ Opportuniteiten erkennen en benutten |
| ■ Persoonlijke informatiebronnen | ■ Niet-persoonlijke informatiebronnen |
| ■ Bijscholing | ■ Lid studiegroep |
| ■ Innovatie | ■ Technisch vakmanschap |

Grafiek 10: Duurzaamheidsster, segment ondernemerschap, bedrijf A



Grafiek 11: Duurzaamheidsster, segment ondernemerschap, bedrijf B

7.2.1 Bespreking bedrijf A

Alvorens dat het segment ondernemerschap van de duurzaamheidsster besproken zal worden, zal er eerst een algemeen beeld geschetst worden van de respondent.

Hij is een zeer jonge melkveehouder van 23 jaar. In 2009 nam hij het melkveebedrijf over van familie. De totale bedrijfsoppervlakte bedraagt 82,84 ha in pacht, hiervan is 13 ha

huiskavel. Op het bedrijf zijn gemiddeld 122 melkkoeien en 106 jongvee aanwezig, allen van het ras Holstein Friesian.

Voor het thema Visie en strategie zien we dat de respondent het over heel de lijn beter doet dan de sector. De formulering van de strategie wordt door hem beter uitgevoerd dan door de sector. Dit wil zeggen dat hij een duidelijk beeld heeft over de ontwikkeling van zijn bedrijf in de toekomst. De missie van zijn bedrijf is zeer duidelijk opgesteld en hij wil zich graag onderscheiden van collega-landbouwers. Voor het construct Strategie uitvoeren is zijn behaalde waarde tevens hoger dan deze van de sector, alleen is het verschil niet zo groot als bij Strategie formuleren. Dit wil niet zeggen dat deze bedrijfsleider het slecht doet op het gebied van Strategie uitvoeren, het wil alleen zeggen dat er nog verbeteringen aangebracht kunnen worden. Zo weet hij niet altijd hoe de vooropgestelde doelen bereikt kunnen worden. Dit is niet onlogisch voor een jonge ondernemer. Op het gebied van Strategie evalueren kunnen we bijna zeggen dat hij een pionier is. De bedrijfsleider heeft steeds een duidelijk zicht op zijn prestaties ten opzichte van de sector. Tevens zal hij zijn bedrijfsstrategie aanpassen wanneer dit nodig zou zijn.

Voor het thema Planning kunnen we stellen dat de bedrijfsleider het redelijk goed doet ten opzichte van de sector. Enkel op het gebied van organisatie zijn de resultaten minder. Voor het construct Planning scoort hij beter dan de sector. Hij maakt jaarlijks productieplannen op, waarbij steeds een saldo- en winstbegroting wordt opgesteld. Hij zou nog wat meer tijd kunnen besteden aan het voorbereiden van de onderhandelingen met de leveranciers en de nodige aandacht schenken aan het opstellen van een commercieel plan om een nog betere waarde te bekomen. Zoals reeds vermeld scoort de bedrijfsleider niet zo goed op het gebied van organiseren. De oorzaak hiervan zouden we kunnen toeschrijven aan zijn jonge leeftijd. Plannen omzetten naar de praktijk is moeilijk voor hem omdat de dagelijkse gang van zaken hem steeds dwingt iets anders te doen dan gepland. Wanneer hij meer ervaring zal krijgen denken we dat dit probleem wel minder zal worden. Voor het construct Opvolging en evaluatie scoort hij beter dan de sector. Alle bedrijfsprestaties worden gemeten en geregistreerd. Op enkele bedrijfsprestaties na wordt alles vergeleken met voorgaande jaren, collega's en de besten uit de sector.

Voor het derde grote thema Risicomanagement scoort de bedrijfsleider over heel de lijn beter dan de sector. Voor het construct Risico-identificatie en -analyse scoort hij goed. Er kunnen verbetering aangebracht worden door de bedrijfsrisico's in kaart te brengen aan de hand van risico-analyses. Tevens is het aan te raden de bedrijfsrisico's te analyseren en na te gaan welke verzekeraar zijn. Op het gebied van Risicomanagement scoort de bedrijfsleider helemaal niet slecht, maar ook niet uitmuntend. Ook hier kunnen we hem enkel aanraden alle bedrijfsrisico's goed te analyseren en na te gaan welke maatregelen hiervoor genomen kunnen worden.

Voor het thema Netwerking en samenwerking scoort hij beter als de sector. Hij heeft een lager aantal netwerkverbanden dan de sector, waardoor er een grotere variatie aan informatie beschikbaar is voor hem. De scores voor Lidmaatschap bij verenigingen en de Samenwerking zijn ongeveer gelijk als deze van de sector. Beide liggen zeer laag. De lage lidmaatschap score kan waarschijnlijk verklaard worden door het feit dat landbouwers weinig tijd hebben. Daarnaast is de bedrijfsleider ook nog jong en zal hij zijn vrije tijd misschien liever anders besteden. De samenwerking met andere partners kan ook nog verbeteren, dit zal waarschijnlijk nog groeien naargelang de bedrijfsleider ouder wordt en meer ervaring krijgt.

Voor het thema Opportuniteiten erkennen en benutten scoort hij zeer goed. Hij weet waar en hoe hij moet inspelen op nieuwe marktontwikkelingen om de concurrentie voor te blijven.

Voor het thema Zoek- en leergedrag kunnen we stellen dat hij het beter doet dan de sector. De bedrijfsleider maakt zeker goed gebruik van de persoonlijke en niet-persoonlijke informatiebronnen. Deze kunnen in de toekomst nog beter benut worden. Daarnaast volgt hij bijscholing en is hij lid van een studiegroep wat voordelen kan opleveren voor zijn bedrijfsvoering.

Tenslotte scoort hij voor de thema's Innovatie en Technisch vakmanschap zeer goed. Hij heeft geen schrik om nieuwe ideeën uit te proberen en in te voeren in zijn bedrijf. We kunnen stellen dat deze bedrijfsleider een innoverende landbouwer is. Voor het aspect Technisch vakmanschap kunnen we hem bijna een pionier noemen. Hij streeft naar een zeer goede productkwaliteit en de technische aspecten van zijn beroep drijven hem om bij de besten van de sector te horen.

7.2.2 Bespreking bedrijf B

De bedrijfsleider van bedrijf B is een 49 jaar oude melkveehouder, die in 1992 het bedrijf van zijn ouders overnam. De totale bedrijfsoppervlakte bestaat uit 14 ha in eigendom en 16 ha in pacht. Het areaal huiskavel bedraagt 16 ha. Gemiddeld zijn er 50 melkkoeien en 34 jongvee van het ras Holstein Friesian aanwezig op het bedrijf.

Voor het thema Visie en strategie scoort de bedrijfsleider over heel de lijn onder de sectorscores. Voor het construct Strategie formuleren scoort hij slecht. Dit komt omdat hij niet echt een duidelijke visie heeft over waar hij wil staan met zijn bedrijf in de toekomst. Er is tevens geen neergeschreven visie. Het is voor hem ook niet duidelijk welke strategie hij moet volgen met zijn bedrijf. Wanneer deze bedrijfsleider de tijd zou nemen om na te denken over de toekomst en waar hij dan wil staan, en zich tevens zou laten bijstaan door experts om een duidelijke strategie te formuleren, kan deze score zeer sterk verhoogd worden. Wanneer er geen strategie geformuleerd is voor een bedrijf is het logisch dat het

uitvoeren daarvan ook niet gaat. Daarom scoort hij ook hier slecht ten opzichte van de sector. En met dezelfde redenering kunnen we de slechte score voor strategie evalueren uitleggen.

Tevens voor het thema Planning scoort hij onder de sector scores. De lage score voor het construct Planning kan verbeterd worden door jaarlijks een duidelijk productieplan met een saldo- en winstbegroting op te stellen. De bedrijfsleider vindt dit moeilijk en kan zich dus best laten bijstaan door experts. Op organisatorisch gebied scoort hij niet zoveel lager dan de sector. Wanneer er een hogere inzet zal zijn om de plannen om te zetten naar de realiteit zal de score verhogen. Ook voor het construct Opvolging en evaluatie scoort hij niet veel slechter dan de sector. Op enkele bedrijfsprestaties na worden ze allemaal gemeten, geregistreerd, vergeleken met voorgaande jaren en collega's. Wanneer hij dit voor alle bedrijfsprestaties zou doen, zou hij tot éénvan de beste van de sector behoren op het gebied van Opvolging en evaluatie.

Voor het thema Risicomanagement scoort hij in het algemeen beter dan de sector. Voor het construct Risico-identificatie en -analyse scoort hij ruim beter dan de sector. Wanneer hij meer met zijn verzekeringsagent zou overleggen om de verzekeringen te optimaliseren en meer de bedrijfsrisico's in kaart zou brengen via een risico-analyse zou zijn score kunnen verhoogd worden. Dan zouden we hem voor dit construct tot éénvan de betere van de sector kunnen noemen. Voor het construct Risicomanagement scoort hij net onder de sector score. Dit wil zeggen dat de bedrijfsleider vrij weinig maatregelen neemt tegen de verschillende bedrijfsrisico's.

Voor het vierde thema Netwerking en samenwerking scoort hij redelijk goed. De netwerkstructuur kreeg een score 0. De oorzaak hiervan ligt bij het niet invullen van zijn netwerkstructuur van persoonlijke informatiebronnen. Anderzijds scoort hij beter dan de sector op gebied van lidmaatschap en samenwerking.

Voor het thema Opportuniteiten erkennen en benutten scoort de bedrijfsleider lager dan de sector. De oorzaak hiervan vinden we bij het feit dat hij zeer schuw staat ten opzichte van nieuwe technologieën. Hij neemt steeds een afwachtende houding aan en zal afwachten tot de nieuwe technologie zijn duurzaamheid heeft bewezen alvorens deze te implementeren in zijn bedrijf. Bij het Zoek- en leergedrag scoort hij met uitzondering van niet-persoonlijke informatiebronnen beter dan de sector. Toch zijn de mate waarin de bedrijfsleider de persoonlijke en niet-persoonlijke informatiebronnen gebruikt te klein. We raden hem dan ook aan om meer gebruik te maken van deze informatiebronnen om zo duurzamer te kunnen ondernemen. Tevens heeft hij bijscholing gevolgd en is hij lid van een studiegroep wat de hoge score voor deze constructen verklaard.

De zeer lage score voor het thema Innovatie kan verklaard worden door de sceptische kijk van de respondent op veranderingen en nieuwe technologieën in zijn bedrijf. Wanneer hij het risico zou nemen om nieuwe technieken in te voeren zou deze score verhoogd kunnen worden.

Tenslotte scoort hij ongeveer gelijk op gebied van Technisch vakmanschap als de sector. Deze waarde zou verhoogd kunnen worden door hogere eisen te stellen aan de productkwaliteit.

7.2.3 Algemene vergelijking tussen de twee respondenten

Wanneer we de scores van de respondenten naast elkaar leggen kunnen er enkele algemene conclusies uit getrokken worden. Zo zien we dat de jongere bedrijfsleider over het algemeen beter scoort dan de oudere.

Voor het thema Visie en strategie scoort de jonge bedrijfsleider ruimschoots beter dan de oudere. Dit is enerzijds te verklaren door de bedrijfsgrootte. De totale bedrijfsoppervlakte en het aantal melkkoeien van de jonge melkveehouder is dubbel zo groot als deze van de oudere melkveehouder. Anderzijds kan men dit verklaren doordat de jonge melkveehouder een grotere vraag naar financiering heeft waardoor hij genoodzaakt is om een visie en strategie op te stellen. Ook voor het thema Planning scoort de jongere bedrijfsleider beter dan de oudere. Enkel op het gebied van organisatie is het omgekeerd. Een verklaring hiervoor zou kunnen liggen in de ervaring van de melkveehouders. Hoe ouder de melkveehouder, hoe meer ervaring en hoe eenvoudiger het voor hem zal zijn om alle taken goed georganiseerd te krijgen. Een andere verklaring kan zijn dat het grote bedrijf van de jonge bedrijfsleider moeilijker te organiseren is dan het kleinere bedrijf van de oudere bedrijfsleider.

Bij het thema Risicomanagement zien we dezelfde trend als bij Visie en strategie en Planning. De jongere bedrijfsleider doet het beter dan de oudere. Voor de identificatie en analyse van de risico's doen beide bedrijfsleiders het niet slecht. Alleen scoort de jongere bedrijfsleider beter op het managen van de risico's. Dit kan verklaard worden door het feit dat de jongere bedrijfsleider zich sneller laat bijstaan door experts, die hem kunnen vertellen welke maatregelen het beste zijn om bepaalde risico's in te dekken.

Voor het thema Netwerking en samenwerking kunnen we dan stellen dat enerzijds de jongere bedrijfsleider het beter doet op het gebied van netwerkstructuur. Wat kan leiden tot een grotere variatie aan informatie. Anderzijds doet de oudere bedrijfsleider het beter op gebied van lidmaatschap en samenwerking.

Opportunities erkennen en benutten wordt beter gedaan door de jongere bedrijfsleider. Dit komt doordat deze nog aan de start staat van zijn carrière als melkveehouder. Hij zal de

opportuniteiten moeten gaan opzoeken om het bedrijf te doen evolueren naar één van de beste in de sector. De oudere bedrijfsleider heeft dit allemaal vroeger al meegemaakt en staan nu eerder sceptisch tegenover vernieuwingen.

Het zoek- en leergedrag is voor beide bedrijfsleiders gelijk. Alleen kan hierbij gesteld worden dat de jongere bedrijfsleider meer beroep doet op niet-persoonlijke informatiebronnen, met het internet en een eigen boekhouding als koplopers.

Als voorlaatste zien we dat de jongere bedrijfsleider meer belang hecht aan innovatie. Hij is minder sceptisch tegenover nieuwe technologieën en zal deze dan ook sneller gaan implementeren in het bedrijf. Tenslotte kunnen we stellen dat het technisch vakmanschap voor beide bedrijfsleiders belangrijk is, en dit ook altijd zo zal blijven in de melkveesector waar productkwaliteit steeds bovenaan staat.

Hoofdstuk 8: Conclusie en discussie

Deze masterproef startte met de definitie van duurzame ontwikkeling van de voormalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland. Zij stelt dat duurzame ontwikkeling voldoen is aan de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden teniet te doen van de komende generatie om ook in hun behoeften te voorzien (WCED, 1987). Deze definitie vormde de basis voor het onderzoek van deze masterproef naar het duurzaam ondernemen bij Vlaamse melkveebedrijven. Om na te gaan of de Vlaamse melkveebedrijven een goed duurzaam beleid hebben voor ondernemerschap werd er op basis van de afgenomen enquêtes een referentie duurzaamheidsster ontwikkeld voor het segment ondernemerschap van de duurzaamheidsster. Deze referentie duurzaamheidsster vormt de basis voor de vergelijkingen van individuele Vlaamse melkveebedrijven met de sector op het gebied van duurzaam ondernemen.

“Doen de Vlaamse melkveehouders het nu goed op gebied van duurzaam ondernemerschap?”, dat is de vraag. Zoals hoger kon gezien worden in de referentie duurzaamheidsster voor het segment ondernemerschap (grafiek 8) liggen het grootste aantal gemiddelde waarden tussen de 40% en 60%. We zullen achtereenvolgens de verschillende deelvragen beantwoorden. Hierna kunnen per deelvraag enkele aspecten opgesomd worden die verbeterd kunnen worden om zo een duurzaam ondernemende melkveesector te bereiken.

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveebedrijven op vlak van Visie en strategie? Dit was de eerste deelvraag van deze masterproef. Wanneer we de referentie duurzaamheidsster bekijken zien we dat de Vlaamse melkveehouders op het gebied van Visie en strategie het helemaal niet zo slecht doen. Voor ieder construct liggen de gemiddelde waarden tussen de 55% en 65%. Deze waarden zijn zeker niet slecht, maar ook zeker geen uitblinkers. We zagen uit de afgenomen enquêtes dat er vaak te weinig aandacht wordt besteed aan het neerschrijven van de visie. Tevens wordt er te weinig gebruik gemaakt van strategische planningsinstrumenten om de bedrijfsstrategie te formuleren. Tenslotte wordt er te weinig tijd en aandacht besteed aan de evaluatie van de bedrijfsstrategie.

De melkveehouders moeten de nodige tijd nemen en zich laten bijstaan door experts om een duidelijk en haalbaar toekomstbeeld neer te schrijven voor hun onderneming. Tevens dient men neer te schrijven hoe dit toekomstbeeld bereikt kan worden. Tenslotte is de evaluatie van de bedrijfsstrategie geen overbodige luxe.

De tweede deelvraag gaat over het duurzaam ondernemen op vlak van Planning. Ook hier zien we geen uitmuntende resultaten naar voren komen. Het is uitermate belangrijk dat er een goed plan ontwikkeld wordt op gebied van productie, aankoop verbruikgoederen en uitvoeren van bedrijfsactiviteiten. Wanneer dit niet op een correcte manier gebeurt is het

niet mogelijk om de organisatie van de melkveehouderij in goede banen te leiden. Laat staan bedrijfsprestaties vergelijken.

De start van een goed georganiseerde onderneming start met een correct plan op alle mogelijk vlakken, van productie tot verbruiksgoederen. Meten van de bedrijfsprestaties is nodig om na te gaan of de vooropgestelde doelstellingen gehaald kunnen worden in de toekomst.

In een derde thema wordt er gekeken naar het risicomanagement. De Vlaamse melkveehouders behaalden hier maar gemiddelde scores. De oorzaak vinden we bij het feit dat er te weinig aandacht wordt besteed aan het in kaart brengen van de bedrijfsrisico's aan de hand van risico-analyses. Tevens wordt er te weinig gekeken naar de gevolgen van de bedrijfsrisico's op de bedrijfsperformantie. Tenslotte worden er te weinig maatregelen genomen om de verschillende bedrijfsrisico's te beheren.

De melkveehouders moeten ervoor zorgen dat alle bedrijfsrisico's in kaart zijn gebracht met behulp van risico-analyses. Tevens moeten er voor ieder bedrijfsrisico maatregelen gezocht worden om het risico te onderdrukken of te voorkomen.

Vervolgens wordt nagegaan welke informatiebronnen er gebruikt worden door de Vlaamse melkveehouders. Hierbij zien we dat er te weinig gebruik gemaakt wordt van de persoonlijke en niet-persoonlijke informatiebronnen. Hierbij moet er vermeld worden dat de netwerkstructuur van de persoonlijke informatiebronnen matig is. Tevens zien we dat de score voor de samenwerkingsverbanden aan de lage kant is. Dit is te verklaren door het feit dat de meeste melkveehouders samenwerken op projectbasis. Wanneer ze meer gestimuleerd zouden worden, kunnen langdurige relaties en co-development deze waarde doen stijgen.

We moeten het gebruik van persoonlijke en niet-persoonlijke informatiebronnen stimuleren. Hierbij moet zeker de nodige aandacht besteed worden aan het internet bij de oudere generatie melkveehouders. Daarnaast moeten er tussen de verschillende partners van een melkveehouder langdurige relaties ontstaan of zelfs co-development. .

Ten vierde werd er gekeken naar de opportuniteiten en of dat deze erkend en benut werden door de melkveehouders. De Vlaamse melkveehouders behalen maar een score van 40 voor het erkennen en benutten van opportuniteiten. We zien vaak dat de melkveehouders terughoudend zijn om nieuwe technieken te integreren in hun onderneming. Men wacht liever af tot hun deugdelijkheid bewezen is alvorens ze zelf in te voeren.

De melkveehouders moeten gestimuleerd worden om op alle gebieden de opportuniteiten te erkennen en te benutten. Dit zal alleen maar voordelen met zich meebrengen om uit te groeien tot een van de besten in de sector.

Zijn de Vlaamse melkveebedrijven ook innoverende bedrijven? Dat was de volgende deelvraag. We zien in de referentie duurzaamheidsster dat innovatie maar een score van 41 heeft. Dit is zeker niet voldoende om te evolueren naar een duurzaam ondernemende melkveehouderij. Men staat eerder sceptisch tegenover nieuwe technologieën en tevens wordt er niet graag geëxperimenteerd met de nieuwe technieken. Toch kan gesteld worden dat in de toekomst deze nieuwe technieken en technologieën zullen bijdragen aan een veel eenvoudiger, maar duurzamere melkveehouderij.

Stimuleer de melkveehouders nieuwe technieken uit te proberen en in te voeren in hun onderneming. Ze zullen bijdragen aan een duurzaam ondernemende melkveehouderij.

Wanneer we een antwoord zoeken op de vraag of er sprake is van Technisch vakmanschap zien we dat deze in de duurzaamheidsster een score van bijna 65 krijgt. Deze waarde is zeker een stap in de goede richting naar duurzaam ondernemerschap. Toch kunnen ook hier enkele verbeteringen worden aangebracht. Zo zullen alle melkveehouders moeten streven naar een zeer hoge productiekwaliteit. Deze zal een weerspiegeling zijn van de liefde voor het vak en alle technische aspecten die zij bezitten.

De melkveehouders moeten blijven werken en bijscholen op gebied van technisch vakmanschap. Dit zal resulteren in producten van een zeer hoge kwaliteit.

We kunnen stellen dat we al aardig op weg zijn naar een duurzaam ondernemende melkveehouderij, maar de weg is nog lang. Wanneer we een duurzaam ondernemerschap willen bereiken binnen de Vlaamse melkveebedrijven zullen de melkveehouders de verschillende aspecten van ondernemerschap moeten verbeteren.

Het behoeft geen betoog om te weten dat duurzaam ondernemen de toekomst is van de maatschappij. En dus ook van de Vlaamse melkveehouderij. We zullen dit enkel kunnen bereiken door de studiegroepen te stimuleren de duurzaamheidsster te gebruiken. Zodanig dat de bedrijfsleiders en hun adviseurs inzicht krijgen in de zwakke punten van hun ondernemerschap in hun bedrijf. De kennis van de zwakke punten geeft de opportuniteit om deze te verbeteren en te werken aan een duurzaam ondernemend melkveebedrijf.

Geraadpleegde werken

Bergevoet, R.H.M. (2005). *Entrepreneurship of Dutch dairy farmers*. Opgevraagd op 5 januari, 2011, via <http://library.wur.nl/wda/dissertations/dis3825.pdf>

BCZ, (2011). *Jaarverslag 2011, werkingsjaar 2010*. Opgevraagd op 14 juli, 2011, via <http://www.groenekring.be/Default.aspx?tabid=188>.

Chasek, P., Downie, D., en Brown, J. (2010). *Global Environmental Politics*, Westview Press, 504 pagina's.

Cooper, D., Schindler, P., (2005). *Business research methods*, McGraw-Hill, Berkshire, 596 pagina's.

Danckaerts, S., Carels, K., Van Gijsegheem, D., (z.d.). *Juridisch-wetenschappelijke toestand van blijvend grasland in Vlaanderen in het kader van de randvoorwaardenregeling*. Opgevraagd op 24 juli, 2011, via <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/Blijvende%20graslanden%20in%20Vlaanderen.pdf>

Delnooz, P. (2003). *Onderzoekspraktijken*, Amsterdam, Boom.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of sustainability*. New society Publishers, Gabriola Island.

de Wit, J., van Dongen, M., van Eekeren, N., Heeres, E. (2004). *Handboek Grasklaver*. Opgevraagd op 25 juli, 2011, via <http://www.louisbolk.org/downloads/1331.pdf>

Europese Commissie (z.d.), *Doelstellingen Europe 2020*. Opgevraagd op 2 juli, 2011, via http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_nl.htm

EuropaNU (z.d.). *Lissabonstrategie*. Opgevraagd op 2 juli, 2011, via <http://www.europa-nu.nl/id/vh7dotpnvfze/lissabonstrategie>

FOD economie, (2010). *Statistieken: landbouwtelling 2010*. Opgevraagd op 28 juli, 2011 via <http://economie.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/economie/landbouw/bedrijven/>

Fouad, R. (mei 2008). *Vragenlijst: van ontwikkeling tot kwaliteitsverbetering*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Keuze van een survey methode (z.d.). Opgevraagd op 17 juli, 2011, via <http://habe.hogent.be/stat/survey/methode.html>

Landbouw en Visserij (z.d.). *Wat is melkquotum?*. Opgevraagd op 26 juli, 2011, via <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=1155>

Lefebvre, W. (z.d.). *"De Belgische landbouw in een stroomversnelling, 1800-2000". Het papieren erfgoed van de Belgische landbouw in kaart gebracht*. Opgevraagd op 20 mei, 2011, via http://www.cagnet.be/files/studiedag_14_09_2005/belgische_landbouw_tekst.pdf

Malhorta, N., Birks, D., (2006). *Marketing Research: An Applied Approach (3rd edition)*, Edinburgh, Pearson Education Limited, 833 pagina's.

McEvily, B., Marcus, A., (2005). *Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities*. Opgevraagd op 23 juli, 2011, via http://www.business.illinois.edu/ghoetker/teaching/ba547papers_files/mckeviliy_markus_2005.pdf

Opleiding (2008). *Waarom een B-cursus volgen?*. Opgevraagd op 24 juli, 2011, via <http://www.groenekring.be/Default.aspx?tabid=70>

Platteau J., Van Gijseghe D. & Van Bogaert T (reds.) (2010), *Landbouwrapport 2010*, Departement Landbouw en Visserij, Brussel.

Reheul, D., Mathijs, E., Relaes, J. (2009). *Toekomstvisie duurzame landbouw in Vlaanderen*, opgevraagd op 7 augustus, 2011, via <http://lv.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=136>

Sekaran, u., Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley and Sons, 468 pagina's.

Stedula, (2006). *Erven van de toekomst. Over duurzame landbouw in Vlaanderen*, Gontrode, 250 pagina's.

Syndicaal, (z.d.). *Inleiding*, opgevraagd op 14 juli, 2011, via <http://www.groenekring.be/Default.aspx?tabid=188>.

Taragola, N., Marchand, F., Dessen, J., Lauwers, L. (2010). *Developing indicators for sustainable entrepreneurship in Flemish agriculture*. In: Kakouris A. (2010). *Proceedings of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 602-610.

Timmer, R.D., Korthals, G.W., Molendijk, L.P.G. (2004). *Teelthandleiding groenbemesters – Italiaans raaigras*. Opgevraagd op 25 juli, 2011, via <http://www.kennisakker.nl/kenniscentrum/handleidingen/teelthandleiding-groenbemesters-italiaans-raaigras>

Van Dale. *Groot Woordenboek der Nederlandse taal* (13de, herziene uitgave) (1999). Antwerpen: Van Dale Lexicografie.

Verstegen, J.A.A.M. en Lans, T. (2006). *De kunst van het zien en het realiseren – Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*. LEI Rapport (8)06.02, Maart 2006.

United Nations Headquarters (2010). *Sustainable development: From Brundtland to Rio 2012*. Opgevraagd op 2 juli, 2011, via http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf

WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Bijlage 1: Vragenlijst ondernemerschap, eerste versie uitgetest door studenten Hogeschool Gent

Indien mogelijk, gelieve onderstaande gegevens in te vullen volgens de bedrijfssituatie zoals deze was in het boekjaar 2008

Deel 1: algemeen

ALGEMENE GEGEVENS

Naam bedrijfsleider

Wat is uw adres?

Wat is het geboortjaar van de bedrijfsleider (jaartal)?

Wat is het geslacht van de bedrijfsleider (man/vrouw)?

Hoeveel bedraagt de totale bedrijfsoppervlakte (in ha)?

Hoeveel voltijdse arbeidskrachten zijn er werkzaam op het bedrijf (betaald + niet-betaald)?

Wat is de genoten opleiding van de bedrijfsleider? Duid aan met een kruisje a.u.b.

- ☐ LSO: lager secundair onderwijs
- ☐ ASO: algemeen secundair onderwijs
- ☐ TSO: technisch secundair onderwijs
- ☐ BSO: beroeps secundair onderwijs
- ☐ HOKT: hoger onderwijs korte type (bachelor)
- ☐ HOLT: hoger onderwijs lange type (master)

Sinds wanneer bent u eigenaar van uw bedrijf (jaartal)?

Is het bedrijf overgenomen? Duid aan met een kruisje a.u.b.

- ☐ ja, van de ouders
- ☐ ja, van schoonouders
- ☐ ja, van familie
- ☐ ja, van derden
- ☐ nee, ik ben zelfstandig dit melkveebedrijf begonnen

Heeft u een samenwerking met andere bedrijven?

- ☐ nee
- ☐ ja, omschrijf a.u.b. de samenwerking

Is er een opvolger aanwezig op uw bedrijf?

- ☐ Ja
- indien ja, wat is de vermoedelijke overnamedatum (jaartal):
- ☐ Nee
- ☐ ik weet het nog niet

Heeft u inkomsten buiten de landbouwactiviteiten?

☐ Nee
☐ ja, partner werkt buitenshuis
☐ ja, bedrijfsleider werkt zelf deeltijds buiten het bedrijf
☐ ja, andere (welke):

Heeft u inkomsten uit volgende landbouwactiviteiten
(duid aan met een kruisje a.u.b.)?

☐ Thuisverwerking
☐ Hoeveverkoop
☐ Inkomsten uit hoeventoerisme
☐ Verhuur logies
☐ Organiseren activiteiten (bv. Boerengolf)
☐ Andere, welk:
☐ Inkomsten uit akkerbouw
☐ Inkomsten uit andere landbouwactiviteiten, welke:
☐ Inkomsten uit werk aan derder
☐ Loonwerk bij andere landbouwer
☐ Werk in opdracht van de gemeente
☐ Onderhoud natuurgebied
☐ Andere, welke:

Algemene opmerkingen of bedenkingen bij deel 1 van de vragenlijst:

TEELTPLAN (gegevens voor het boekjaar 2008)

Hoe groot is het areaal in gebruik voor melkvee (in ha)?

Hoe groot is het areaal van de huiskavel (in ha)?

Hoe groot is het areaal blijvend weiland (in ha)?

Hoe groot is het areaal tijdelijk weiland (in ha)?

Hoe gebeurt de uitbating van het tijdelijk weiland?

areaal in eigendom:
areaal in pacht of huur:
enkel beweiden:
beweiden + maaien:
enkel maaien:
areaal gras-klover in blijvend weiland (ha):
enkel beweiden:
beweiden + maaien:
enkel maaien:
areaal gras-klover in tijdelijk weiland (ha):
☐ wisselbouw met akkerland
☐ Italiaans raaigras als tussenteelt

Hoe groot is het areaal kuilmaïs (ha)?

Hoe groot is het areaal andere voedergewassen (ha)?

Wat is het areaal voor akkerbouw (ha)?

Wat is het areaal voor overige landbouwproductie (ha)?
Specificeer aub

voederbieten:
triticale voor GPS:
tarwe voor GPS:
eiwitgewassen, welke:
andere, welke:
aardappelen voor verkoop:
wintertarwe:
vollegrondsgroenten:
suikerbieten:
andere, welke:

Algemene opmerkingen of bedenkingen bij deel 2 van de vragenlijst:

DIEREN (gegevens voor het boekjaar 2008)

Wat is het gemiddeld aantal melkkoeien?

Wat is het gemiddeld aantal jongvee tussen 1-2 jaar?

Wat is het gemiddeld aantal jongvee tot 1 jaar?

Hoeveel bedraagt de totale melkproductie (liter per jaar)?

Wat is de gemiddelde melkproductie per koe (l/jaar)?

Wat is het ras van de melkkoeien?

Wat is het gemiddeld aantal overige runderen?

Wat is het gemiddeld aantal overige dieren?

Wat is het aantal dieren uitgeschaard bij derden?

Wat is de gemiddelde levensduur (= van geboorte tot de afvoer) van de melkkoeien (in jaren)?

Wat is de gemiddelde productieve levensduur (= van de eerste kalving tot de afvoer) van de melkkoeien (in jaren)?

Wat is de gemiddelde leeftijd bij eerste kalving?

fokstieren:
andere, welke:
Vleesvarkens
Zeugen
andere, welke:
melkkoeien:
jongvee:

Wat is het gemiddeld aantal kalvingen per koe?

Wat is het aantal kalvingen per jaar?

Wat is de gemiddelde tussenkalftijd (in dagen)?

Wat is het vervangingspercentage?

Wat zijn de belangrijkste redenen voor het afvoeren van melkkoeien? (duid aan met een kruisje a.u.b.)

- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| ☐ Vruchtbaarheidsproblemen |
| ☐ Onvoldoende melkproductie |
| ☐ Uier- en speenproblemen |
| ☐ Been- en klauwproblemen |
| ☐ Ouderdom |
| ☐ Andere, specificeer: |

Is het mogelijk om een overzicht van de melkcontrolegegevens (maandelijks gemiddelden) voor het jaar 2008 bij te voegen aub?

Algemene opmerkingen of bedenkingen bij deel 3 van de vragenlijst:
Is de algemene bedrijfssituatie vandaag (in 2011) vergelijkbaar met de situatie in 2009?
Indien niet, kunt u beschrijven wat sindsdien is veranderd?

Deel 2: Visie –strategie

STRATEGIE FORMULEREN

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet van toepassing				Volledig Van toepassing
01	Ik heb een duidelijke visie ¹ op de ontwikkeling van mijn bedrijf de komende 10 jaar.	1	2	3	4	5
02	Ik beschik over een duidelijk opgestelde missie ² voor mijn bedrijf.	1	2	3	4	5
03	Mijn bedrijfsstrategie is duidelijk voor mijn omgeving.	1	2	3	4	5
04	Strategie ³ en missie is allemaal blabla en theorie.	1	2	3	4	5
05	Mijn bedrijf bevat een neergeschreven visie of missie.	1	2	3	4	5
06	Ik vind het belangrijk om mij te onderscheiden van collega-landbouwers.	1	2	3	4	5
07	Het is mij momenteel niet zo duidelijk welke strategie ik met mijn bedrijf moet volgen.	1	2	3	4	5

¹ De visie omschrijft het toekomstbeeld van het bedrijf

² De missie omschrijft de doelstellingen en bestaansreden van het bedrijf

³ De bedrijfsstrategie geeft antwoord op de vraag : Hoe realiseren wij het toekomstbeeld, met welke middelen en methoden ? Voorbeelden zijn : kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie, groei, stabiliteitsstrategie, diversificatie, 'wait and see', duurzaamheidsstrategie, ...

08	Mijn bedrijfsstrategie is duidelijk voor mijn werknemers.	1	2	3	4	5
09	Ik sta met volle passie achter mijn huidige bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5
10	Ik heb eigenlijk geen bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5
11	Ik kan mijn bedrijfsstrategie gemakkelijk in één zin omschrijven.	1	2	3	4	5
12	Ik doe regelmatig een sterkte-zwakte analyse van mijn bedrijf.	1	2	3	4	5
13	Mijn bedrijfsstrategie is afgestemd op mijn eigen capaciteiten en beperkingen	1	2	3	4	5
14	Om mijn bedrijfsstrategie te formuleren maak ik gebruik van strategische planningsinstrumenten ⁴ .	1	2	3	4	5
15	Ik overleg regelmatig met de belanghebbende ⁵ van mijn bedrijf voor het bepalen van mijn toekomstige bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5
16	Ik heb een duidelijk inzicht in de ontwikkeling van de marktomgeving van mijn bedrijf.	1	2	3	4	5
17	Ik houd mij voortdurend op de hoogte van trends in de politiek, wetten, economische ontwikkelingen, technische ontwikkelingen, ...	1	2	3	4	5

⁴ Zoals SWOT-analyse, concurrentie-analyse, ...

⁵ Toeleveranciers, afnemers, familieleden, overheid, landbouworganisaties, ...

STRATEGIE UITVOEREN

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet van toepassing					Volledig van toepassing
18	Ik neem enkel beslissingen die passen binnen mijn bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
19	Ik heb het moeilijk om mijn bedrijfsstrategie uit te voeren.	1	2	3	4	5	
20	Mijn bedrijfsstrategie is vertaald in duidelijke meetbare bedrijfsdoelstellingen.	1	2	3	4	5	
21	Om mijn bedrijfsstrategie uit te voeren stel ik concrete actieplannen op.	1	2	3	4	5	
22	Ik heb een duidelijk zicht op de benodigde arbeidsbehoeften voor het uitvoeren van mijn bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
23	Ik slaag er zelden in om mijn plannen te realiseren.	1	2	3	4	5	
24	Ik word vlug afgeleid van de doelstellingen die ik mijzelf stel.	1	2	3	4	5	
25	Ik heb een duidelijk zicht op de benodigde financiële middelen om mijn bedrijfsstrategie uit te voeren.	1	2	3	4	5	
26	Ik weet duidelijk hoe ik mijn doelen kan bereiken.	1	2	3	4	5	

STRATEGIE EVALUEREN

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet van toepassing					Volledig van toepassing
27	Ik heb een duidelijk zicht hoe mijn bedrijf presteert ten opzichte van andere bedrijven in de sector.	1	2	3	4	5	
28	Ik controleer regelmatig of mijn gevolgde bedrijfsstrategie nog succesvol is.	1	2	3	4	5	
29	Ik analyseer regelmatig mijn bedrijfsresultaten van de voorbije jaren om mijn bedrijfsstrategie te evalueren.	1	2	3	4	5	
30	Ik beschik over duidelijke meetinstrumenten om mijn bedrijfsstrategie te evalueren.	1	2	3	4	5	
31	Het opstellen van een bedrijfsstrategie heeft geen zin als er niet regelmatig een evaluatie gebeurt.	1	2	3	4	5	
32	Ik toets regelmatig of de lange-termijn doelstellingen van mijn bedrijf bereikt zijn.	1	2	3	4	5	
33	Soms is het nodig om mijn bedrijfsstrategie aan te passen.	1	2	3	4	5	
34	Ik heb voldoende mogelijkheden om de bedrijfsprocessen (productie, commercieel, personeel, financieel) te evalueren.	1	2	3	4	5	
35	Ik besteed heel wat tijd aan het evalueren van mijn gevolgde bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	

Deel 3: Planning – organisatie – opvolging – evaluatie

PLANNING

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet van toepassing				Volledig van toepassing
01	Ik maak jaarlijks op papier een duidelijk productieplan op.	1	2	3	4	5
02	Ik heb een duidelijk inzicht in de arbeidsbehoefte van mijn bedrijf voor het komende jaar.	1	2	3	4	5
03	De aankoop van alle verbruiksgoederen ⁶ gebeurt volgens een vooraf opgestelde planning ⁷ .	1	2	3	4	5
04	Ik besteed heel wat tijd aan de voorbereiding van mijn onderhandelingen met leveranciers.	1	2	3	4	5
05	Het opmaken van een jaarlijkse financiële begroting is niet nodig voor mijn bedrijf.	1	2	3	4	5
06	Het succes van mijn bedrijf is het resultaat van een goede planning.	1	2	3	4	5
07	Ik besteed veel aandacht aan het opstellen van een commercieel plan ⁸ .	1	2	3	4	5
08	Bij de voorbereiding van mijn productieplan stel ik steeds een saldo- of winstbegroting ⁹ op.	1	2	3	4	5

⁶ Zoals meststoffen, voeders, bestrijdingsmiddelen, ...

⁷ Bijvoorbeeld: bestelgrootte en -frequentie

⁸ Bijvoorbeeld: keuze van het marktsegment, afzetkanaal, ...

09	Ik beschik over duidelijke milieudoelstellingen op korte termijn.	1	2	3	4	5
10	Ik zorg ervoor dat er steeds een duidelijk werkplan op papier is voor alle bedrijfsactiviteiten.	1	2	3	4	5

ORGANISATIE

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet van toepassing				Volledig van toepassing
11	Organiseren is niet mijn sterkte kant.	1	2	3	4	5
12	Het lukt mij moeilijk om mijn planning in de praktijk te brengen.	1	2	3	4	5
13	Bij het verdelen van de taken wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de bekwaamheden van medewerkers	1	2	3	4	5
14	Ik vind het moeilijk om taken met bijhorende verantwoordelijkheden te delegeren aan medewerkers.	1	2	3	4	5
15	Ik slaag er zeer goed in om mijn plannen te realiseren.	1	2	3	4	5

⁹ Opbrengsten – variabele kosten

16	Ik kan wel plannen maken maar de realiteit van de dagelijkse gang van zaken dwingt me toch iedere keer iets anders te doen. Daarom maak ik geen plannen meer.	1	2	3	4	5
17	Knelpunten bij de arbeidsorganisatie worden in het bedrijf besproken	1	2	3	4	5
18	Het lukt mij prima om alle bedrijfswerkzaamheden tijdig uit te voeren.	1	2	3	4	5
19	Ik heb het zodanig druk met mijn bedrijf dat er nog weinig tijd overblijft voor andere zaken.	1	2	3	4	5
20	Het is mij niet zo duidelijk op welke manier milieudoelstellingen kunnen gerealiseerd worden op mijn bedrijf.	1	2	3	4	5

OPVOLGING – EVALUATIE

Welke van de hier genoemde bedrijfsprestaties meet u? welke registreert u? welke vergelijkt u met voorgaande jaren, collega's of de besten uit uw sector? Gelieve aan te kruisen wat van toepassing is (meerdere antwoorden per genoemde bedrijfsprestatie mogelijk)

		Metten	Registreren	Vergelijken met voorgaande jaren	Vergelijken met collega's	Vergelijken met de besten in mijn sector
21	Fysieke opbrengsten/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
22	Economische opbrengsten/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
23	Arbeidsproductiviteit ¹⁰ /ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
24	Kapitaalsproductiviteit ¹¹ /ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
25	Totale kosten/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
26	Energieverbruik/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
27	Energiekosten/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
28	Meststoffenverbruik /ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
29	Meststofkosten/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0

¹⁰ Productie/gewerkt uur

¹¹ Productie/ingezet kapitaal

		Meten	Registreren	Vergelijken met voorgaande jaren	Vergelijken met collega's	Vergelijken met de besten in mijn sector
30	Bestrijdingssmiddelenverbruik/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
31	Kosten bestrijdingsmiddelen/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
32	Voederverbruik /ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
33	Voederkosten/ha of /gemiddeld aanwezig dier	0	0	0	0	0
34	Voederconversie	0	0	0	0	0
35	Solvabiliteitsratio ¹²	0	0	0	0	0
36	Cash-flow	0	0	0	0	0
37	Besteedbaar inkomen	0	0	0	0	0
38	Personeelsverloop	0	0	0	0	0
39	Ziekteverzuim personeel	0	0	0	0	0
40	Aantal klachten van afnemers	0	0	0	0	0

¹² Verhouding eigen vermogen ten opzichte van vreemd vermogen

Deel 4: Informatiezoekgedrag / netwerken / samenwerking

PERSOONLIJKE INFORMATIEBRONNEN

Geef aan in welke mate u beroep doet op volgende persoonlijke informatiebronnen voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering		Nooit					Heel vaak	
01	Familie	1	2	3	4	5		
02	Vrienden	1	2	3	4	5		
03	Personeel	1	2	3	4	5		
04	Boekhouder	1	2	3	4	5		
05	Bedrijfsvoorlichter / adviesbureau	1	2	3	4	5		
06	Collega's land- of tuinbouwers	1	2	3	4	5		
07	Zelfstandigen buiten de land- of tuinbouwsector	1	2	3	4	5		
08	Andere personen buiten de land- of tuinbouwsector	1	2	3	4	5		
09	Afnemers	1	2	3	4	5		
10	Consumenten	1	2	3	4	5		
11	Leveranciers	1	2	3	4	5		
12	Bank	1	2	3	4	5		
13	NGO ¹³	1	2	3	4	5		
14	Omwonenden	1	2	3	4	5		
15	Overheidsdiensten	1	2	3	4	5		
16	Beroepsorganisaties	1	2	3	4	5		
17	Onderzoeksinstituten / proefcentra	1	2	3	4	5		
18	Studieclub en/of studiekring en/of werkgroep	1	2	3	4	5		
19	Innovatiesteunpunten en/of innovatiecentra	1	2	3	4	5		
20	Syntra	1	2	3	4	5		
21	Kamer van koophandel	1	2	3	4	5		

¹³ Niet-gouvernementele organisaties

22	Certificerings/controle-organisaties	1	2	3	4	5
23	Andere. Welke?					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

NETWERKSTRUCTUUR PERSOONLIJKE INFORMATIEBRONNEN

24. Duid de 5 belangrijkste persoonlijke externe bronnen aan waarop u beroep doet voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering en duid aan of deze personen elkaar kennen in onderstaande tabel (+: ze kennen elkaar, - ze kennen elkaar niet)

	Naam 1:	Naam 2:	Naam 3:	Naam 4:	Naam 5:
Naam 1:					
Naam 2:					
Naam 3:					
Naam 4:					
Naam 5:					

NIET-PERSOONLIJKE INFORMATIEBRONNEN

Geef aan in welke mate u beroep doet op volgende niet-persoonlijke informatiebronnen voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering		Nooit					Heel vaak	
25	Eigen boekhouding	1	2	3	4	5		
26	Vakbladen	1	2	3	4	5		
27	Kranten	1	2	3	4	5		
28	Overheidspublicaties	1	2	3	4	5		
29	Brochures van banken	1	2	3	4	5		
30	Brochures van privé-firma's	1	2	3	4	5		
31	Vakbeurzen	1	2	3	4	5		
32	Gegevens van bedrijfsvoorlichters of specialisten	1	2	3	4	5		
33	Demonstraties onderzoeks- en proefcentr							
34	Gegevens van certificerings/controle-organisaties	1	2	3	4	5		
35	Studiedagen	1	2	3	4	5		
36	Cursussen / opleidingen	1	2	3	4	5		
37	Internet	1	2	3	4	5		
38	Andere. Welke?							
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		

LIDMAATSCHAP VERENIGINGEN

Geef aan in welke mate u lid bent van volgende verenigingen		Nooit					Heel vaak	
39	Beroeps- of sectororganisatie	1	2	3	4	5		
40	Afzetorganisatie of –coöperatie	1	2	3	4	5		
41	Sportvereniging	1	2	3	4	5		
42	Kerk/religieuze vereniging	1	2	3	4	5		
43	Andere. Welke?	1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		

SAMENWERKINGSVERBANDEN

	Geef aan in welke mate u samenwerkt met volgende mogelijke partners, en omschrijf uw samenwerkingsverband	Geen samenwerking	Samenwerking op projectbasis ¹⁴	Langdurige relatie ¹⁵	Co-development ¹⁶	Integratie van activiteiten ¹⁷
44	Leveranciers	1	2	3	4	5
45	Collega's land- of tuinbouwers	1	2	3	4	5
46	Afnemers	1	2	3	4	5
47	Overheidsdiensten	1	2	3	4	5
48	Onderzoeks- en kennisinstellingen	1	2	3	4	5
49	Innovatiesteunpunten en/of innovatiecentra	1	2	3	4	5
50	Andere. Welke?					
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

¹⁴ Tijdelijke, projectleider maakt regels per project

¹⁵ Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels

¹⁶ Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben

¹⁷ Bijvoorbeeld: coöperatie, vennootschappen, ...

Deel 5: Opportuniteiten erkennen en benutten

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet van toepassing					Volledig Van toepassing
01	Ik probeer om sneller dan anderen in te spelen op nieuwe marktontwikkelingen.	1	2	3	4	5	
02	Ik loop met mijn bedrijf voorop in milieu- en/of diervriendelijke bedrijfsvoering.	1	2	3	4	5	
03	Mijn bedrijf volgt meestal wat concurrenten doem m.b.t. de introductie van nieuwe producten of ideeën.	1	2	3	4	5	
04	Investeren in milieu- en/of dierenwelzijn is investeren in de toekomst.	1	2	3	4	5	
05	Sneller dan anderen inspelen op het beleid is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.	1	2	3	4	5	
06	Ik neem meestal een afwachtende houding aan en reageer vervolgens gepast op acties van concurrenten.	1	2	3	4	5	
07	Ik ben meestal de eerste om nieuwe technologieën op mijn bedrijf te introduceren.	1	2	3	4	5	
08	Ik beschouw de maatschappelijke ontwikkelingen als een uitstekende opportuniteit.	1	2	3	4	5	
09	Ik wacht liever af tot nieuwe technieken hun deugdelijkheid bewezen hebben vooraleer ze zelf in te voeren.	1	2	3	4	5	

10	In vergelijking met mijn collega's ben ik een echte pionier.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Deel 6: Innovatie

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet van toepassing				Volledig Van toepassing
01	Mijn bedrijf legt een sterke nadruk op innovatie.	1	2	3	4	5
02	Ik ben eerder sceptisch ten aanzien van nieuwe ideeën.	1	2	3	4	5
03	Ik vind het belangrijk om nieuwe dingen op mijn bedrijf uit te proberen	1	2	3	4	5
04	Ik introduceer enkel nieuwigheden op mijn bedrijf nadat ze hun nut bewezen hebben bij collega's land- of tuinbouwers.	1	2	3	4	5
05	Ik experimenteer graag met nieuwe manieren van werken.	1	2	3	4	5
06	Innoveren is een te riskante strategie in mijn huidige bedrijfssituatie.	1	2	3	4	5

07	Tijdens de voorbije 5 jaar introduceerde ik heel wat vernieuwingen op mijn bedrijf.	1	2	3	4	5
08	Ik neem vaker uitdagingen aan dan mijn collega's land- of tuinbouwers.	1	2	3	4	5
09	Het invoeren van innovaties is een belangrijke strategie om de toekomst van mijn bedrijf veilig te stellen.	1	2	3	4	5
10	Ik zoek voortdurend naar nieuwigheden.	1	2	3	4	5

Deel 7: Technisch vakmanschap

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet van toepassing					Volledig van toepassing
01	Mijn gevolgde opleiding is vooral van technische aard.	1	2	3	4	5	
02	Ik hecht het meeste belang aan de technische resultaten die ik met mijn bedrijf behaal.	1	2	3	4	5	
03	Mijn behaalde bedrijfsperformantie is vooral een weerspiegeling van mijn technisch vakmanschap.	1	2	3	4	5	
04	De beste bedrijven in mijn sector blinken uit in technisch vakmanschap.	1	2	3	4	5	
05	Ik geef nooit toe op productkwaliteit, zelfs al levert dit niet altijd een meerprijs op.	1	2	3	4	5	
06	Technisch vakmanschap is de belangrijkste voorwaarde voor een duurzame landbouwproductie.	1	2	3	4	5	
07	Het werken met dieren en planten is mijn lust en mijn leven	1	2	3	4	5	
08	De technische aspecten van mijn beroep interesseren mij het minst.	1	2	3	4	5	
09	Ik probeer op technisch vlak tot de beste bedrijven in mijn sector te behoren.	1	2	3	4	5	
10	Ik probeer mij zoveel mogelijk bij te scholen op technisch vlak.	1	2	3	4	5	

Bijlage 2: Vragenlijst ondernemerschap

Indien mogelijk, gelieve onderstaande gegevens in te vullen volgens de bedrijfssituatie zoals deze was in het boekjaar 2009

Deel 1: algemeen

ALGEMENE GEGEVENS

Exploitatienummer :

--

Naam bedrijfsleider

--

Wat is uw adres?

--

Wat is uw telefoonnummer?

--

Wat is het geboortjaar van de bedrijfsleider (jaartal)?

--

Wat is het geslacht van de bedrijfsleider (man/vrouw)?

--

Hoeveel bedraagt de totale bedrijfsoppervlakte (in ha)?

--

Wat is de genoten opleiding van de bedrijfsleider? Duid aan met een kruisje a.u.b.

- ☐ LSO: lager secundair onderwijs
- ☐ ASO: algemeen secundair onderwijs (3)
- ☐ TSO: technisch secundair onderwijs (2)
- ☐ BSO: beroeps secundair onderwijs (1)
- ☐ HOKT: hoger onderwijs korte type (bachelor)(4)
- ☐ HOLT: hoger onderwijs lange type (master) ()5

Heeft u bijscholing gevolgd ?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Neen (0)

Indien ja, Welke ?

.....

.....

.....

Bent u lid van een studiegroep ?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Neen (0)

Indien ja, Welke ?

Sinds wanneer bent u eigenaar van uw bedrijf (jaartal)?

.....

Is het bedrijf overgenomen? Duid aan met een kruisje a.u.b.

☐ ja, van de ouders (1)
☐ ja, van schoonouders (2)
☐ ja, van familie (3)
☐ ja, van derden (4)
☐ nee, ik ben zelfstandig dit melkveebedrijf begonnen (5)
☐ nee (0)
☐ ja, omschrijf a.u.b. de samenwerking (1)
☐ Ja (1)
indien ja, wat is de vermoedelijke overnamedatum (jaartal):
☐ Nee (0)
☐ ik weet het nog niet (2)
☐ Nee (0)
☐ ja, partner werkt buitenshuis (2)
☐ ja, bedrijfsleider werkt zelf deeltijds buiten het bedrijf
☐ ja, andere (welke): (1)

Heeft u een samenwerking met andere bedrijven?

Is er een opvolger aanwezig op uw bedrijf?

Heeft u inkomsten buiten de landbouwactiviteiten?

Heeft u arbeidskrachten in dienst?

(1) Ja / nee (0) (schrapping wat niet past)

Zo ja, wie (familie of externe personen)?

Familie:

Aantal personen

Aantal voltijdse arbeidskrachten

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Externe personen:

Aantal personen

Aantal voltijdse arbeidskrachten

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TEELTPLAN (gegevens voor het boekjaar 2009)

Hoe groot is het areaal in gebruik voor melkvee (in ha)?

areaal in eigendom:

areaal in pacht of huur:

Hoe groot is het areaal van de huiskavel (in ha)?

Hoe groot is het areaal blijvend weiland (in ha)?

enkel beweiden:

beweiden + maaien:

enkel maaien:

areaal gras-klover in blijvend weiland (ha):

Hoe groot is het areaal tijdelijk weiland (in ha)?

enkel beweiden:

beweiden + maaien:

enkel maaien:

areaal gras-klover in tijdelijk weiland (ha):

Hoe gebeurt de uitbating van het tijdelijk weiland?

☐ wisselbouw met akkerland

☐ Italiaans raaigras als tussenteelt

Hoe groot is het areaal kuilmaïs (ha)?

Hoe groot is het areaal andere voedergewassen (ha)?

voederbieten:

triticale voor GPS:

tarwe voor GPS:

eiwitgewassen, welke:

andere, welke:

Wat is het areaal voor akkerbouw (ha)?

aardappelen voor verkoop:

wintertarwe:

vollegrondsgroenten:

suikerbieten:

andere, welke:

Wat is het areaal voor overige landbouwproductie (ha)?
Specificeer aub

DIEREN (gegevens voor het boekjaar 2009)

Hoeveel bedraagt uw melkquotum ?

Wat is het gemiddeld aantal melkkoeien?

Wat is het gemiddeld aantal jongvee tussen 1-2 jaar?

Wat is het gemiddeld aantal jongvee tot 1 jaar?

Hoeveel bedraagt de totale melkproductie (liter per jaar)?

Hoeveel melkkoeien worden er gemiddeld beweid ?

Wat is de gemiddelde melkproductie per koe (l/jaar)?

Wat is het ras van de melkkoeien?

Wat is het gemiddeld aantal overige runderen?

fokstieren:

andere, welke:

Wat is het gemiddeld aantal overige dieren?

Vleesvarkens

Zeugen

andere, welke:

Wat is het aantal dieren uitgeschaard bij derden?

melkkoeien:

jongvee:

Is de algemene bedrijfssituatie vandaag (in 2011) vergelijkbaar met de situatie in 2010? Indien niet, kunt u beschrijven wat sindsdien is veranderd?

Deel 2: Visie –strategie

STRATEGIE FORMULEREN

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet akkoord					Volledig akkoord	
01 +	Ik heb een duidelijke visie ¹⁸ op de ontwikkeling van mijn bedrijf de komende 10 jaar.	1	2	3	4	5		
02 +	Ik beschik over een duidelijk opgestelde missie ¹⁹ voor mijn bedrijf.	1	2	3	4	5		
03 -	Strategie ²⁰ en missie is allemaal blabla en theorie.	1	2	3	4	5		
04 +	Mijn bedrijf bevat een neergeschreven visie of missie.	1	2	3	4	5		
05 +	Ik vind het belangrijk om mij te onderscheiden van collega-landbouwers.	1	2	3	4	5		
06 -	Het is mij momenteel niet zo duidelijk welke strategie ik met mijn bedrijf moet volgen.	1	2	3	4	5		
07 +	Mijn bedrijfsstrategie is duidelijk voor mijn werknemers.	1	2	3	4	5		Niet van toepassing 0 (6)

¹⁸ De visie omschrijft het toekomstbeeld van het bedrijf

¹⁹ De missie omschrijft de doelstellingen en bestaansreden van het bedrijf

²⁰ De bedrijfsstrategie geeft antwoord op de vraag : Hoe realiseren wij het toekomstbeeld, met welke middelen en methoden ? Voorbeelden zijn : kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie, groei, stabiliteitsstrategie, diversificatie, 'wait and see', duurzaamheidsstrategie, ...

08 +	Ik sta met volle passie achter mijn huidige bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
09 -	Ik heb eigenlijk geen bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
10 -	Ik kan mijn bedrijfsstrategie gemakkelijk in één zin omschrijven.	1	2	3	4	5	
11 +	Om mijn bedrijfsstrategie te formuleren maak ik gebruik van strategische planningsinstrumenten ²¹ .	1	2	3	4	5	
12 +	Ik overleg regelmatig met de belanghebbende ²² van mijn bedrijf voor het bepalen van mijn toekomstige bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
13 +	Ik heb een duidelijk inzicht in de ontwikkeling van de marktomgeving van mijn bedrijf.	1	2	3	4	5	

²¹ Zoals SWOT-analyse, concurrentie-analyse, ...

²² Toeleveranciers, afnemers, familieleden, overheid, landbouworganisaties, ...

STRATEGIE UITVOEREN

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet akkoord					Volledig akkoord
14 +	Ik neem enkel beslissingen die passen binnen mijn bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
15 -	Ik heb het moeilijk om mijn bedrijfsstrategie uit te voeren.	1	2	3	4	5	
16 +	Mijn bedrijfsstrategie is vertaald in duidelijke meetbare bedrijfsdoelstellingen.	1	2	3	4	5	
17 +	Om mijn bedrijfsstrategie uit te voeren stel ik concrete actieplannen op.	1	2	3	4	5	
18 +	Ik heb een duidelijk zicht op de benodigde arbeidsbehoeften voor het uitvoeren van mijn bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5	
19 -	Ik slaag er zelden in om mijn plannen te realiseren.	1	2	3	4	5	
20 -	Ik word vlug afgeleid van de doelstellingen die ik mijzelf stel.	1	2	3	4	5	
21 +	Ik heb een duidelijk zicht op de benodigde financiële middelen om mijn bedrijfsstrategie uit te voeren.	1	2	3	4	5	
22 +	Ik weet duidelijk hoe ik mijn doelen kan bereiken.	1	2	3	4	5	

STRATEGIE EVALUEREN

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Niet akkoord					Akkoord	
23 +	Ik heb een duidelijk zicht hoe mijn bedrijf presteert ten opzichte van andere bedrijven in de sector.	1	2	3	4	5		
24 +	Ik controleer regelmatig of mijn gevolgde bedrijfsstrategie nog succesvol is.	1	2	3	4	5		
25 +	Ik analyseer regelmatig mijn bedrijfsresultaten van de voorbije jaren om mijn bedrijfsstrategie te evalueren.	1	2	3	4	5		
26 +	Ik beschik over duidelijke meetinstrumenten om mijn bedrijfsstrategie te evalueren.	1	2	3	4	5		
27 +	Het opstellen van een bedrijfsstrategie heeft geen zin als er niet regelmatig een evaluatie gebeurt.	1	2	3	4	5		
28 +	Ik toets regelmatig of de lange-termijn doelstellingen van mijn bedrijf bereikt zijn.	1	2	3	4	5		
29 +	Soms is het nodig om mijn bedrijfsstrategie aan te passen.	1	2	3	4	5		
30 +	Ik heb voldoende mogelijkheden om de bedrijfsprocessen (productie, commercieel, personeel, financieel) te evalueren.	1	2	3	4	5		
31 +	Ik besteed heel wat tijd aan het evalueren van mijn gevolgde bedrijfsstrategie.	1	2	3	4	5		

Deel 3: Planning – organisatie – opvolging – evaluatie

PLANNING

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet akkoord					Volledig akkoord
01 +	Ik maak jaarlijks op papier een duidelijk productieplan op.	1	2	3	4	5	
02 +	Ik heb een duidelijk inzicht in de arbeidsbehoefte van mijn bedrijf voor het komende jaar.	1	2	3	4	5	
03 +	De aankoop van alle verbruiksgoederen ²³ gebeurt volgens een vooraf opgestelde planning ²⁴ .	1	2	3	4	5	
04 +	Ik besteed heel wat tijd aan de voorbereiding van mijn onderhandelingen met leveranciers.	1	2	3	4	5	
05 -	Het opmaken van een jaarlijkse financiële begroting is niet nodig voor mijn bedrijf.	1	2	3	4	5	
06 +	Het succes van mijn bedrijf is het resultaat van een goede planning.	1	2	3	4	5	
07 +	Ik besteed veel aandacht aan het opstellen van een commercieel plan ²⁵ .	1	2	3	4	5	

²³ Zoals meststoffen, voeders, bestrijdingsmiddelen, ...

²⁴ Bijvoorbeeld: bestelgrootte en -frequentie

²⁵ Bijvoorbeeld: keuze van het marktsegment, afzetkanaal, ...

08 +	Bij de voorbereiding van mijn productieplan stel ik steeds een saldo- of winstbegroting ²⁶ op.	1	2	3	4	5
09 +	Ik beschik over duidelijke milieudoelstellingen op korte termijn.	1	2	3	4	5
10 +	Ik zorg ervoor dat er steeds een duidelijk werkplan op papier is voor alle bedrijfsactiviteiten.	1	2	3	4	5
11 +	Ik houd bij mijn beslissingen rekening met het milieu, ook al gaat dit ten koste van mijn saldo.	1	2	3	4	5
12 -	Ik vind het moeilijk om een productieplan op te stellen.	1	2	3	4	5

ORGANISATIE

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet akkoord					Volledig akkoord	Niet van toepassing 0 (6)
13 -	Organiseren is niet mijn sterkste kant.	1	2	3	4	5		
14 -	Het lukt mij moeilijk om mijn planning in de praktijk te brengen.	1	2	3	4	5		
15 -	Ik vind het moeilijk om taken met bijhorende verantwoordelijkheden te delegeren aan medewerkers.	1	2	3	4	5		

²⁶ Opbrengsten – variabele kosten

16 +	Ik slaag er zeer goed in om mijn plannen te realiseren.	1	2	3	4	5	
17 +	Ik kan wel plannen maken maar de realiteit van de dagelijkse gang van zaken dwingt me toch iedere keer iets anders te doen. Daarom maak ik geen plannen meer.	1	2	3	4	5	
18 +	Het lukt mij prima om alle bedrijfswerkzaamheden tijdig uit te voeren.	1	2	3	4	5	
19 -	Ik heb het zodanig druk met mijn bedrijf dat er nog weinig tijd overblijft voor andere zaken.	1	2	3	4	5	
20 -	Het is mij niet zo duidelijk op welke manier milieudoelstellingen kunnen gerealiseerd worden op mijn bedrijf.	1	2	3	4	5	

OPVOLGING – EVALUATIE

Welke van de hier genoemde bedrijfsprestaties meet u? welke registreert u? welke vergelijkt u met voorgaande jaren, collega's of de besten uit uw sector? Gelieve aan te kruisen wat van toepassing is (meerdere antwoorden per genoemde bedrijfsprestatie mogelijk)

		Metten	Registreren	Vergelijken met voorgaande jaren	Vergelijken met collega's	Vergelijken met de besten in mijn sector
21	Fysieke opbrengsten	0	0	0	0	0
22	Economische opbrengsten	0	0	0	0	0
23	Arbeidsproductiviteit ²⁷	0	0	0	0	0
24	Kapitaalsproductiviteit ²⁸	0	0	0	0	0
25	Totale kosten	0	0	0	0	0
26	Energieverbruik	0	0	0	0	0
27	Energiekosten	0	0	0	0	0
28	Meststoffenverbruik	0	0	0	0	0
29	Meststofkosten	0	0	0	0	0
30	Gewasbeschermingsmiddelenverbruik	0	0	0	0	0

²⁷ Productie/gewerkt uur

²⁸ Productie/ingezet kapitaal

31	Kosten gewasbeschermingsmiddelen		0	0	0	0	0
32	Voederverbruik		0	0	0	0	0
33	Voederkosten		0	0	0	0	0
34	Geneesmiddelenverbruik		0	0	0	0	0
35	Veterinaire kosten		0	0	0	0	0
36	Solvabiliteitsratio ²⁹		0	0	0	0	0
37	Cash-flow		0	0	0	0	0
38	Besteedbaar inkomen		0	0	0	0	0
39	Personeelsverloop	Niet van toepassing 0	0	0	0	0	0
40	Ziekteverzuim personeel	Niet van toepassing 0	0	0	0	0	0
41	Aantal klachten van afnemers		0	0	0	0	0

²⁹ Verhouding eigen vermogen ten opzichte van vreemd vermogen

Deel 4: Informatiezoekgedrag / netwerken / samenwerking

PERSOONLIJKE INFORMATIEBRONNEN

Geef aan in welke mate u beroep doet op volgende persoonlijke informatiebronnen voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering		Nooit					Heel vaak	
01	Boekhouder	1	2	3	4	5		
02	Bedrijfsvoorlichter / adviesbureau	1	2	3	4	5		
03	Collega's land- of tuinbouwers	1	2	3	4	5		
04	Zelfstandigen buiten de land- of tuinbouwsector	1	2	3	4	5		
05	Afnemers	1	2	3	4	5		
06	Consumenten	1	2	3	4	5		
07	Leveranciers	1	2	3	4	5		
08	Bank	1	2	3	4	5		
09	NGO ³⁰	1	2	3	4	5		
10	Omwonenden	1	2	3	4	5		
11	Overheidsdiensten	1	2	3	4	5		
12	Beroepsorganisaties	1	2	3	4	5		
13	Onderzoeksinstellingen / proefcentra	1	2	3	4	5		
14	Studieclub en/of studiekring en/of werkgroep	1	2	3	4	5		
15	Innovatiesteunpunten en/of innovatiecentra	1	2	3	4	5		
16	Syntra	1	2	3	4	5		
17	Certificerings/control-organisaties	1	2	3	4	5		
18	Andere. Welke?							
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		

³⁰ Niet-gouvernementele organisaties

NETWERKSTRUCTUUR PERSOONLIJKE INFORMATIEBRONNEN

19. Duid de 5 belangrijkste persoonlijke externe bronnen aan waarop u beroep doet voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering en duid aan of deze personen elkaar kennen in onderstaande tabel (+: ze kennen elkaar, - ze kennen elkaar niet)

	Naam 1:	Naam 2:	Naam 3:	Naam 4:	Naam 5:
Naam 1:					
Naam 2:					
Naam 3:					
Naam 4:					
Naam 5:					

NIET-PERSOONLIJKE INFORMATIEBRONNEN

Geef aan in welke mate u beroep doet op volgende niet-persoonlijke informatiebronnen voor het nemen van beslissingen betreffende de bedrijfsvoering		Nooit					Heel vaak	
		1	2	3	4	5		
20	Eigen boekhouding	1	2	3	4	5		
21	Vakbladen	1	2	3	4	5		
22	Kranten	1	2	3	4	5		
23	Overheidspublicaties	1	2	3	4	5		
24	Brochures van banken	1	2	3	4	5		
25	Brochures van privé-firma's	1	2	3	4	5		
26	Vakbeurzen	1	2	3	4	5		
27	Gegevens van bedrijfsvoorlichters of specialisten	1	2	3	4	5		
28	Brochures van onderzoeks- en proefcentra							
29	Demonstraties onderzoeks- en proefcentra	1	2	3	4	5		
30	Gegevens van certificerings/controle-organisaties	1	2	3	4	5		
31	Studiedagen	1	2	3	4	5		
32	Cursussen / opleidingen	1	2	3	4	5		
33	Internet	1	2	3	4	5		
34	Andere. Welke?							
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		
		1	2	3	4	5		

LIDMAATSCHAP VERENIGINGEN

Bent u lid van volgende verenigingen?		(0) Nee	(1) Ja
35	Beroeps- of sectororganisatie	0	0
36	Afzetorganisatie of -coöperatie	0	0
37	Sportvereniging	0	0
38	Gezinsbond	0	0
39	Hobbyvereniging	0	0
40	Andere. Welke?		
		0	0
		0	0
		0	0
		0	0

SAMENWERKINGSVERBANDEN

	Geef aan in welke mate u samenwerkt met volgende mogelijke partners, en omschrijf uw samenwerkingsverband	Geen samenwerking	Samenwerking op projectbasis ³¹	Langdurige relatie ³²	Co-development ³³	Integratie van activiteiten ³⁴
41	Leveranciers	1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					
42	Collega's land- of tuinbouwers	1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					
43	Afnemers	1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					
44	Overheidsdiensten	1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					

³¹ Tijdelijke, projectleider maakt regels per project

³² Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels

³³ Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben

³⁴ Bijvoorbeeld: coöperatie, vennootschappen, ...

	Geef aan in welke mate u samenwerkt met volgende mogelijke partners, en omschrijf uw samenwerkingsverband	Geen samenwerking	Samenwerking op projectbasis ³⁵	Langdurige relatie ³⁶	Co-development ³⁷	Integratie van activiteiten ³⁸
45	Onderzoeks- en kennisinstellingen	1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					
46	Innovatiesteunpunten en/of innovatiecentra	1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					
47	Andere. Welke?					
		1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					
		1	2	3	4	5
	Omschrijf uw samenwerking:					

³⁵ Tijdelijke, projectleider maakt regels per project

³⁶ Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels

³⁷ Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben

³⁸ Bijvoorbeeld: coöperatie, vennootschappen, ...

Deel 5: Opportuniteiten erkennen en benutten

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet akkoord				Volledig Akkoord
01 +	Ik probeer om sneller dan anderen in te spelen op nieuwe marktontwikkelingen.	1	2	3	4	5
02 +	Ik loop met mijn bedrijf voorop in milieu- en/of diervriendelijke bedrijfsvoering.	1	2	3	4	5
03 +	Investeren in milieu- en/of dierenwelzijn is investeren in de toekomst.	1	2	3	4	5
04 +	Sneller dan anderen inspelen op het beleid is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden.	1	2	3	4	5
05 -	Ik neem meestal een afwachtende houding aan en reageer vervolgens gepast op acties van concurrenten.	1	2	3	4	5
06 +	Ik ben meestal de eerste om nieuwe technologieën op mijn bedrijf te introduceren.	1	2	3	4	5
07 +	Ik beschouw de maatschappelijke ontwikkelingen als een uitstekende opportuniteit.	1	2	3	4	5
08 -	Ik wacht liever af tot nieuwe technieken hun deugdelijkheid bewezen hebben vooraleer ze zelf in te voeren.	1	2	3	4	5
09 +	In vergelijking met mijn collega's ben ik een echte pionier.	1	2	3	4	5

Deel 6: Innovatie

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet akkoord					Volledig Akkoord
01 +	Mijn bedrijf legt een sterke nadruk op innovatie.	1	2	3	4	5	
02 -	Ik ben eerder sceptisch ten aanzien van nieuwe ideeën.	1	2	3	4	5	
03 +	Ik probeer graag nieuwe dingen in mijn bedrijf	1	2	3	4	5	
04 +	Ik introduceer enkel nieuwigheden op mijn bedrijf nadat ze hun nut bewezen hebben bij collega's land- of tuinbouwers.	1	2	3	4	5	
05 +	Ik experimenteer graag met nieuwe manieren van werken.	1	2	3	4	5	
06 -	Innoveren is een te riskante strategie in mijn huidige bedrijfssituatie.	1	2	3	4	5	
07 +	Tijdens de voorbije 5 jaar introduceerde ik heel wat vernieuwingen op mijn bedrijf.	1	2	3	4	5	
08 +	Ik neem vaker uitdagingen aan dan mijn collega's land- of tuinbouwers.	1	2	3	4	5	

Geef aan in hoeverre de volgende stellingen op u van toepassing zijn.		Helemaal niet akkoord				Volledig akkoord
09 +	Het invoeren van innovaties is een belangrijke strategie om de toekomst van mijn bedrijf veilig te stellen.	1	2	3	4	5
10 +	Ik zoek voortdurend naar nieuwigheden.	1	2	3	4	5
11 +	Mijn bedrijf is een innovatief bedrijf.	1	2	3	4	5

Deel 7: Technisch vakmanschap

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen.		Helemaal niet akkoord					Volledig akkoord	
01 +	Mijn gevolgde opleiding is vooral van technische aard.	1	2	3	4	5		
02 +	Ik hecht het meeste belang aan de technische resultaten die ik met mijn bedrijf behaal.	1	2	3	4	5		
03 +	Mijn behaalde bedrijfsperformantie is vooral een weerspiegeling van mijn technisch vakmanschap.	1	2	3	4	5		
04 +	De beste bedrijven in mijn sector blinken uit in technisch vakmanschap.	1	2	3	4	5		
05 +	Ik geef nooit toe op productkwaliteit, zelfs al levert dit niet altijd een meerprijs op.	1	2	3	4	5		
06 +	Technisch vakmanschap is de belangrijkste voorwaarde voor een duurzame landbouwproductie.	1	2	3	4	5		
07 -	De technische aspecten van mijn beroep interesseren mij het minst.	1	2	3	4	5		
08 +	Ik probeer op technisch vlak tot de beste bedrijven in mijn sector te behoren.	1	2	3	4	5		
09 +	Ik probeer mij zoveel mogelijk bij te scholen op technisch vlak.	1	2	3	4	5		

Deel 8 : Risicomanagement

RISICO-IDENTIFICATIE EN –ANALYSE

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet akkoord Volledig akkoord				
01+	Om mijn bedrijfsrisico's in kaart te brengen maak ik gebruik van instrumenten voor risico-analyse (vb. checklists, simulaties, ...).	1	2	3	4	5
02+	Ik heb een duidelijk zicht op de verschillende risico's die impact hebben op mijn bedrijfsperformantie.	1	2	3	4	5
03+	Ik hou mij voortdurend op de hoogte van de ontwikkelingen in de markt teneinde mijn marktrisico's beter te kunnen inschatten.	1	2	3	4	5
04+	Ik overleg regelmatig met mijn verzekeringsagent teneinde mijn verzekeringen te optimaliseren.	1	2	3	4	5
05+	Ik maak regelmatig een analyse van de mate van voorkomen en de gevolgen van de verschillende soorten risico's voor mijn bedrijfsperformantie.	1	2	3	4	5

06+	Ik volg de veranderingen in de wetgeving nauwgezet op teneinde de risico's op het vlak van veranderende wetgeving goed te kunnen inschatten.	1	2	3	4	5
07+	Ik ben zeer goed op de hoogte van alle verzekerbare bedrijfsrisico's.	1	2	3	4	5
08+	Ik besteed heel wat tijd aan het analyseren van mijn bedrijfsrisico's.	1	2	3	4	5
09+	Ik overleg regelmatig met adviseurs omtrent het beter beheren van mijn bedrijfsrisico's	1	2	3	4	5
10+	Ik probeer zoveel mogelijk informatie te verzamelen teneinde mijn bedrijfsrisico's zo goed mogelijk in te schatten	1	2	3	4	5

RISICOMANAGEMENT

In welke mate worden <u>concrete maatregelen</u> genomen om volgende risico's te beheersen ? <u>Welke maatregelen</u> neemt u ?		Zeer weinig Zeer veel					
11	Wijzigende weersomstandigheden	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							

In welke mate worden <u>concrete maatregelen</u> genomen om volgende risico's te beheersen ? <u>Welke maatregelen</u> neemt u ?		Zeer weinig Zeer veel					
12	Ziekten gewassen/dieren	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
13	Wijzigende prijzen van outputs ³⁹	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
14	Wijzigende prijzen van inputs ⁴⁰	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
15	Wijzigende intrestvoeten	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							

³⁹ Verkochte producten/goederen/diensten

⁴⁰ Aangekochte producten/goederen/diensten

16	Wijzigende grondprijzen	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
17	Onvoldoende liquiditeit	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
18	Onvoldoende solvabiliteit	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
19	Wijzigend Europees landbouwbeleid	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
20	Wijzigend nationaal/regionaal landbouwbeleid	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							

21	Wijzigende milieuwetgeving	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
22	Wijzigende wetgeving dierenwelzijn	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
23	Wijzigende sociale wetgeving	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
24	Ongevallen of ziekten	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							

25	Personeelsverloop	1	2	3	4	5	Niet van toepassing 0 (6)
Genomen maatregelen :							
26	Diefstal	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							
27	Brand	1	2	3	4	5	
Genomen maatregelen :							

SOLVABILITEIT

28. Hoeveel percent bedraagt de solvabiliteitsratio van uw bedrijf (= eigen vermogen in percent van het totale vermogen) ?
 %

LIQUIDITEIT

Geef aan in welke mate u akkoord bent met volgende stellingen		Helemaal niet akkoord				Volledig akkoord
29 -	Tijdens de voorbije 5 jaar werd ik vaak geconfronteerd met liquiditeitstekorten	1	2	3	4	5
30 +	Ik doe heel veel aan liquiditeitsbewaking	1	2	3	4	5

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Hoe duurzaam ondernemen Vlaamse melkveehouders?

Richting: **m a s t e r i n d e t o e g e p a s t e e c o n o m i s c h e wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2011**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

Dewitz, Kristien

Datum: **23/08/2011**