

[aereshogeschool.nl](http://aereshogeschool.nl)

Aeres Hogeschool Dronten  
De Drieslag 4  
8251 JZ Dronten  
088 - 020 6000

[info.hogeschool.dronten@aeres.nl](mailto:info.hogeschool.dronten@aeres.nl)



# Ondernemerschap in een wereld die verandert

Promotieonderzoek Ron Methorst



**AERES**  
HOGESCHOOL  
DRONTEN

 **AERES**  
HOGESCHOOL  
DRONTEN

## Colofon

### Uitgave:

Aeres Hogeschool Dronten  
Tel 088 - 020 60 00  
www.aereshogeschool.nl

### Auteurs:

Ron Methorst en Geesje Rotgers

### Commissie leden:

Het proefschrift is begeleid door de promotor Prof. Dr Han Wiskerke, Professor Rurale Sociologie samen met de co-promotoren Dr Dirk Roep, Rurale Sociologie Groep en Dr Jos Verstegen, Wageningen Economic Research (LEI).

De volgende personen zijn de externe leden van de beoordelingscommissie:

Prof. Dr Ruud Huirne, Wageningen, Nederland  
Dr Ika Darnhofer, Wenen, Oostenrijk  
Dr Lee-Ann Sutherland, Aberdeen, Schotland  
Prof. Dr Erik Mathijs, Leuven, België

### Bestellingen:

Het proefschrift is beschikbaar via: <http://edepot.wur.nl/391066>  
Deze uitgave is beschikbaar via: <http://bit.ly/2fSllap>.  
Contact: [r.methorst@aeres.nl](mailto:r.methorst@aeres.nl)

### Fotoverantwoording:

Pag 4, 15 Jennie Schrijver  
Pag 7 Ron Methorst  
Pag 8 en voorkant De Stadserven  
Pag 10 De Stadserven, bew Ron Methorst en Ineke Jansen

© Aeres Hogeschool Dronten, november 2016  
Gebruik van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

## Woord vooraf

Geachte lezer,

Met trots presenteren wij u de resultaten van het promotie-onderzoek van Ron Methorst, gemaakt als onderdeel van het onderzoek van Aeres Hogeschool Dronten.

Er komt nogal wat af op de agrarisch ondernemer, de omgeving verandert snel en de economische uitdagingen zijn groot. De afgelopen vijf jaar heeft Ron zich verdiept in de vraag welke verschillen er zijn in de perceptie van agrarisch ondernemers als ze kijken naar de mogelijkheden voor hun bedrijf. Welke verschillen zijn er en wat veroorzaakt die verschillen? En op welke wijze kan men die verschillen bespreekbaar maken? Een wetenschappelijke studie op het kruisvlak van sociologie en ondernemerschap, uitgevoerd in de context van Kamper-eiland, een gebied waar natuur en landschap raken aan de economie van het agrarisch bedrijf. Waar boer en burger elkaar op nieuwe manieren ontmoeten. Deze studie richt zich daarmee op vragen die zowel voor de praktijk als voor het onderwijs van belang zijn.

Een essentieel onderdeel van dit onderzoek is de relatie van de ondernemer met de omgeving. Hoe plaatst de ondernemer zichzelf in de sociale relaties en in de waardeketen van zijn product? Door middel van dit onderzoek is een instrument ontstaan waarmee we 'omgevingsgericht ondernemen' beter kunnen begrijpen en bespreken.

Aeres Hogeschool heeft een rijke historie op het gebied van het opleiden van toekomstige agrarische ondernemers. De studie van Ron voegt een dimensie toe aan die opleiding: het

ondernemen in de context van de omgeving. Op welke wijze kan men de omgeving in al zijn veelvormigheid betrekken bij de bedrijfsvoering. In het bijzonder raad ik studenten aan om kennis te nemen van dit onderzoek, en met elkaar - en met docenten - de opgedane inzichten te vertalen naar de eigen toekomstige beroepspraktijk.

Ten slotte wil ik Ron feliciteren met dit onderzoek en zijn promotie. Het is een hele prestatie om naast de onderwijs-werkzaamheden ook een promotieonderzoek te doen, een onderzoek dat een grote bijdrage kan leveren aan een van de kerntaken van Aeres Hogeschool: toekomstige (agrarische) ondernemers opleiden voor vitale bedrijven in een vitaal platteland.

Ik wens u veel leesplezier,

B.M.P Pellikaan  
*Voorzitter College van Bestuur Aeres*





## 1. Het onderzoek

# Ondernemerschap in een wereld die verandert. Wat drijft veehouders bij het maken van strategische keuzes?

Geesje Rotgers

*(dit artikel is eerder verschenen in V-Focus, oktober 2016, pagina 36-38)*

Discussies over de inrichting van het buitengebied lopen geregeld stroef. Boeren hebben moeite met de wijze waarop natuurorganisaties en lokale overheden het gebied claimen voor hun activiteiten. En omgekeerd veroordelen organisaties de strategische keuzes die sommige boeren maken voor de ontwikkeling van hun bedrijf. Ron Methorst, docent en onderzoeker bij Aeres Hogeschool Dronten, onderzocht welke mogelijkheden melkveehouders zien voor het halen van een inkomen uit hun bedrijf. En wat hen drijft bij het maken van strategische keuzes in een wereld die verandert. Hoe bepalen veehouders hun koers? Methorst maakt gebruik van de sociologie om antwoorden te vinden op deze vragen.

“Voor boeren was het lange tijd vooral belangrijk om veel en tegen lage kostprijs te produceren. Zij waren niet gewend dat buitenstaanders zich opeens begonnen te bemoeien met hun zaken. Ik proefde zoveel onbegrip bij boeren in de discussies over hun omgeving. Sommigen hadden het idee: ‘die burgers moeten niet zeuren, ik maak hun eten.’” Ron Methorst snapt de kritiek van burgers wel. “Boeren hebben bewezen steeds weer de eindjes van de regeltjes op te zoeken. In het verleden heb ik weleens tegen een bepaalde boer gezegd blij te zijn dat hij geen grond had, anders was daar waarschijnlijk veel te veel mest op gekomen. Ook de luchtwasser is zo’n voorbeeld. Varkenshouders hadden die op hun stallen gezet vanwege de benodigde vergunning, maar deze werden vrij massaal niet aangezet.

“Aan de andere kant vindt Methorst dat maatschappelijke organisaties de discussies met boeren nogal eens weinig constructief aangaan, waardoor zij juist bereiken dat boeren niet meegaan in hun plannen. “Mensen zeggen zo gemakkelijk wat boeren moeten doen.” Methorst noemt het voorbeeld van een gesprek met een waterschapper die niet snapte waarom boeren geen enthousiasme kunnen opbrengen voor de aanleg van een bloemenrand langs hun sloten. Dat maakt de omgeving toch ook voor de boer een stukje mooier? “Maar hoe zou je het als waterschapper vinden als er zo’n bloemenrand om je kantoor wordt aangelegd? Die je twee keer per week moet doorschoffelen en waarvoor je 5 procent van je salaris moet inleveren? Dat mag geen probleem zijn toch, het uitzicht op die bloemenrand maakt dat ruimschoots goed?”

## Onderzoek op Kampereiland

“De combinatie van sociologie en ondernemerschap is een uitdaging voor onderzoek”, ervaart Methorst. Iedereen denkt te weten hoe boeren in elkaar steken, maar wat willen boeren echt? Wat drijft hen bij strategische beslissingen?” Om daar achter te komen deed hij onderzoek op Kampereiland, een unieke regio in de IJsseldelta, waar zo’n 110 melkveehouderijen zijn gevestigd. Door zijn ligging is groei van melkveebedrijven in het gebied beperkt mogelijk. Het eiland wordt ingesloten door de stad Kampen en twee Natura 2000-gebieden: het Ketelmeer en het Vossemeer. Dankzij de aandacht voor de natuur vliegt er tegenwoordig af en toe een purperreiger of zeearend over. Kampereiland is een smeltkroes van belangen: boeren, natuurorganisaties, stedelingen en waterschappen proberen op basis van hun ideeën vorm te geven aan het gebied. De historie van Kampereiland maakt dit een uiterst geschikte locatie voor sociologisch onderzoek. Het unieke vanuit onderzoeksoogpunt is dat veel omgevingsaspecten gelijk zijn, alle boeren hebben hier dezelfde sociaal-culturele achtergrond, doordat importboeren hier sinds jaar en dag worden geweerd. Dit maakt het mogelijk om naar individuele verschillen tussen boeren te kijken, zonder dat sociaal-culturele aspecten meespelen.

Methorst wilde van de boeren weten welke mogelijkheden zij zien voor het eigen bedrijf op de huidige locatie voor het verwerven van een substantieel deel van hun inkomen. Hij was vooral benieuwd of de boeren dezelfde mogelijkheden zien of dat er verschillen zijn. En als er verschillen zijn, waardoor die worden verklaard.

## Mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling

Op basis van de literatuur vond Methorst vijftien verschillende opties voor bedrijfsontwikkeling, zoals: intensiveren, extensiveren (bijvoorbeeld biologisch worden), een baan erbij nemen, nevenactiviteiten opzetten, stoppen met het bedrijf. Alle boeren werden gevraagd aan te geven in welke mate zij de verschillende opties als mogelijkheid zien voor hun eigen bedrijf. Van 79 melkveehouders werden de resultaten verwerkt. Uit een analyse van de resultaten bleek dat er vier ‘groepen’ boeren zijn te onderscheiden op Kampereiland:

*Groep 1:* Boeren die mogelijkheden zien in het maximeren van de productie (29 boeren).

*Groep 2:* Boeren die mogelijkheden zien in het optimaliseren van de productie op basis van de beschikbare grond (optimaal is op Kampereiland 14.000–15.000 kg melk/ha) (21 boeren).

*Groep 3:* Boeren die mogelijkheden zien in verbreding van hun bedrijf met nevenactiviteiten (21 boeren).

*Groep 4:* Boeren die mogelijkheden zien in stoppen (8 boeren).

Was het een verrassing deze vier groepen te ontdekken?

“Eigenlijk niet”, antwoordt Methorst. “Maar ik weet nu wel welke boer tot welke groep behoort. Dat maakt het mogelijk om te onderzoeken wat de verschillen tussen de boeren veroorzaakt.” Waren dit de marktontwikkelingen, de bedrijfsopvolging, of de druk vanuit de stad op het platteland?

Het onderzoek leverde op dat er een bovenliggende oorzaak was die voor alle vier de groepen het belangrijkste was: de persoonlijke kijk op zaken en voorkeuren (Tabel 1). “Dit is de belangrijkste verklaring voor de mogelijkheden die boeren zien voor het eigen bedrijf.” Op zich is het wel opvallend dat de visie van de burgers op het boerenbedrijf vrijwel geen rol speelt. Methorst: “Als de boer de visie van de burger persoonlijk belangrijk vindt, dan speelt die burgervisie uiteraard een rol. Maar niet omdat de burger het wil.” Doet de ene groep boeren het economisch nu beter dan de andere? Methorst geeft aan dat de groepen die mogelijkheden zagen in het maximeren van de productie en in de opzet van nevenactiviteiten economisch het hoogst scoorden. Maar hij wijst meteen op de beperking van zijn onderzoek. “Wij vroegen waar zij mogelijkheden zagen voor zichzelf en hebben niet gekeken of zij die mogelijkheden ook hebben gerealiseerd. Wel blijkt, ook uit eerder onderzoek, dat boeren economisch beter presteren wanneer zij doen waarvoor zij kiezen.”

(Dit onderzoek is te vinden op: [www.boerenverstand.nl/blog/stijlspecifieker-boeren-levert-geld-en-milieuwinst-op/](http://www.boerenverstand.nl/blog/stijlspecifieker-boeren-levert-geld-en-milieuwinst-op/))

Aspecten voor beleefde ontwikkelruimte	Diversifying	Ending	Maximising
1) Persoonlijke kijk en voorkeuren	2.62	4.91	3.71
2) Persoonlijke ontwikkeling (ervaring, network, scholing)	2.08	2.23	1.58
3) Score op ondernemerschap competenties	1.22	0.84	2.70
4) Kijk op bedrijfsovername / familie	1.97	4.41	0.55
5) Kijk op de huidige situatie van het bedrijf	0.98	2.47	1.89
6) Kijk op marktontwikkelingen	0.45	0.22	2.48
7) Kijk op stad-platteland relaties	1.25	0.48	0.04

Tabel 1: Mate waarin aspecten bepalend zijn voor de beleefde ontwikkelruimte, de mogelijkheden die boeren op Kampereiland zien voor ontwikkeling van hun bedrijf. Een hoger cijfer betekent een grotere bijdrage van dit aspect aan de mate waarin men mogelijkheden ziet. Rood = significant

## Grip op voorkeuren boer

De vervolgvraag was hoe je beter grip kunt krijgen op de persoonlijke voorkeuren van boeren. Hoe kun je die voorkeuren beter begrijpen? Methorst interviewde daarvoor zestien boeren op Kampereiland en vijftien mensen uit de periferie. Hij bestudeerde op welke wijze en in welke mate een bedrijf is ingebed in zijn omgeving. De mogelijkheden die boeren zien

voor hun bedrijf, blijken sterk verbonden met de wijze waarop de relatie met de omgeving is ingevuld. Er zijn drie dimensies waarin de relatie (ofwel de inbedding) van een boer en het bedrijf met die omgeving varieert. Dit zijn:

- *De sociaal-culturele relaties.* In welke mate is sprake van een netwerk in de omgeving, of heeft de boer een breed netwerk daarbuiten?
- *De waardeketen-relaties.* Waar gaat de melk naar toe? Wordt die zelf verzuiveld en blijft die in de omgeving? Of gaat die naar een voor de boer anonieme markt via een verwerker?
- *Grondstoffen.* Komen de grondstoffen uit de omgeving of komen de aangekochte grondstoffen overal vandaan?

Methorst vindt het een verkeerd uitgangspunt om te stellen dat megastallen per definitie niet zijn ingebed en bijvoorbeeld biologische bedrijven wel. “Het gaat om de verschillen in de relaties die de boer aangaat, op het vlak van bovengenoemde drie dimensies. Per bedrijf is dat verschillend, maar de uitkomst is wel sterk bepalend voor de visie van de boer op de melkveehouderij.”

## Verbeteren boer-burgercommunicatie

Het is de discussie beginnen bij het verkeerde eind om in gebiedsprocessen boeren erop te wijzen dat zij beter andere strategische keuzes kunnen maken dan groeien, concludeert Methorst. Datzelfde geldt voor folders over gebiedsprocessen waarin louter ‘sturende’ foto’s staan van recreatie en natuur.



Men moet dan niet verbaasd zijn dat boeren niet meewerken. Uit het onderzoek van Methorst blijkt dat boeren hun keuzes vooral maken vanuit hun eigen blikveld en voorkeuren. Overheden en maatschappelijke organisaties zouden daar rekening mee moeten houden.

Begin het gesprek daarom met de vraag: 'boer, hoe zie jij jouw bedrijf?' Stimuleer de gedachtenvorming bij de boer, waar wil hij naartoe? Voor boeren heeft Methorst een andere boodschap: "Je persoonlijke voorkeuren zijn belangrijk in het maken van strategische keuzes. En boeren die hun bedrijf managen in lijn met die voorkeuren, lijken economisch beter te presteren. Maar is wat je doet ook wat je écht wilt? Waarom heb je de voorkeuren die je hebt?" Dit zijn de vragen die je moet stellen om te weten of de boer met de goede dingen bezig is. Ook voor het onderwijs in agrarisch ondernemerschap zijn dit belangrijke vragen. Het voorkomt dat vragen over ondernemerschap en strategische keuzes van boeren ontaarden in een zwart-wit discussie over 'goed' en 'fout'.

Ron Methorst volgde in Wageningen de studierichting Zoötechniek. Hij stelde zelf een studiepakket samen, gericht op dierlijke productiesystemen binnen de zogeheten 'vrije oriëntatie'. Methorst wilde niet kiezen voor één diersector of één richting, hij wilde het totale bedrijfsplaatje, van bodem en vee tot en met de omgeving. Hij begon zijn loopbaan in 1997 als adviseur mest en milieu bij Mengvoederbedrijf E.J. Bos in Ederveen. In 2001 maakte hij de overstap naar het onderwijs, als docent dierhouderij en projecten bij de CAH in Dronten (nu Aeres Hogeschool Dronten). Aanvankelijk combineerde hij deze baan met een functie als consultant biologische landbouw bij Agro Eco. Ook ging hij er een jaar tussenuit, naar Bosnië, om hier samen met zijn vrouw Brigitta een Nederlands-Bosnisch bedrijf te leiden dat weefselkweek en zaadteelt combineerde. In 2007 keerde Methorst terug bij de hogeschool in Dronten, waar hij tegenwoordig onderwijs verzorgt in het strategische ondernemerschap, mest en milieu en de toekomst van de veehouderij. De afgelopen jaren combineerde hij zijn onderwijsfunctie met een promotieonderzoek, waarop hij



**Foto:** Kampereiland is een unieke locatie voor onderzoek. De sociaal-culturele achtergrond van alle veehouders is dezelfde, aangezien 'importboeren' niet worden toegelaten tot het gebied.

op 18 november hoopt te promoveren. Het onderzoek werd begeleid door de Wageningse wetenschappers Dirk Roep (WUR-Rurale Sociologie), Jos Verstegen (WUR-LEI) en Han Wiskerke (promotor, hoogleraar Rurale Sociologie).



Ron Methorst

## 2. Verbinding praktijk en onderwijs

# 'Van sector- naar omgevingsgerichte melkveehouderij'

"De kracht van de melkveehouderij zit in de diversiteit aan bedrijven", is de overtuiging van Frank Verhoeven, eigenaar van adviesbureau Boerenverstand. "Als er alleen nog productiebedrijven bestaan, of alleen extensieve bedrijven met nevenactiviteiten, dan zal er meer onderlinge concurrentie komen waardoor veel melkveehouders geen boterham meer kunnen verdienen." Verhoeven voelt zich gesteund in zijn visie door het onderzoek van Ron Methorst. "Uit dit onderzoek blijkt dat boeren verschillende manieren zien om het bedrijf te ontwikkelen, met grote en kleine bedrijven, intensieve en extensieve en met of zonder neventakken. Volgens Verhoeven wordt met die noodzakelijke diversiteit nu veel te weinig rekening gehouden. Dat geldt voor zowel onderwijs, beleid als advisering. "Men gaat teveel uit van één prototype melkveebedrijf, het gespecialiseerde bedrijf met zo'n 120 koeien. Hierdoor dwing je groepen boeren keuzes te maken die niet aansluiten bij hun persoonlijke interesses, of erger, je helpt een hele bedrijfsstijl om zeep." Verhoeven noemt de fosfaatrechten als voorbeeld. "Die lijken vooralsnog interessanter voor intensievere bedrijven dan voor extensievere."



Frank Lenssinck



Jeroen Nolles



Frank Verhoeven

Verhoeven heeft een duidelijke boodschap naar aanleiding van dit promotieonderzoek: "Begin in het onderwijs om los te komen van het projecteren van het 'modelbedrijf' op de strategische keuzes, maar richt je op ondernemerschap en geld verdienen. Kijk naar de persoon en zijn of haar interesses, zo laat je verschillende bedrijfsstijlen tot bloei komen."

Ook Frank Lenssinck is content met het onderzoek van Methorst. "Methorst bewijst nu dat omgevingsgericht ondernemen belangrijk is en dat de perceptie van de veehouder daar een belangrijke rol in speelt, dit bevestigt wat wij al vermoeden." Lenssinck is directeur/innovatiemanager bij Veenweiden Innovatiecentrum en houdt zich al decennia lang bezig met de 'verankering' van het melkveebedrijf in zijn omgeving. "Door onze ligging in West-Nederland worden wij al heel lang gecorrigeerd door de burgers", stelt Lenssinck. "Grond is een schaars goed hier en als boer heb je dat in bezit. Als boer koop je geen land, maar koop je het gebruik van land. De omgeving heeft er namelijk ook wat over te zeggen wat je met je land doet". Wat omgevingsgericht ondernemen dan oplevert voor de boer? Lenssinck in één woord: Bestaansrecht! "Daarnaast biedt iedere omgeving specifieke mogelijkheden. Het is bijvoorbeeld niet voor niets dat boerenkaasmakers vooral op veengrond zitten. De melk heeft hier een net wat andere samenstelling, wat een betere kwaliteit kaas geeft. Verder zouden bedrijven moeten kijken naar samenwerkingen in de omgeving, met externe partijen. Zelf kijken wij nu naar levering van biomassa aan biomedische bedrijven in Leiden."

Jaarlijks krijgt Lenssinck zo'n 100 studenten op bezoek van meerdere hogescholen en universiteiten. Welke boodschap uit het promotieonderzoek gaat hij hen meegeven? "De melkveehouderij zou de transitie moeten maken van sectorgericht naar omgevingsgericht, dat is mijn belangrijkste boodschap."

Agrarisch Ondernemerschap is met Dier- en veehouderij de grootste studierichting op Aeres Hogeschool Dronten en Jeroen Nolles is als teamleider Veehouderij & ondernemerschap verantwoordelijk voor de invulling van het programma. Nolles heeft het promotietraject van zijn collega Methorst van dichtbij gevolgd. Wat gaat dit onderzoek betekenen voor het onderwijs? "Het onderzoek heeft voor ons zoveel nieuwe informatie opgeleverd en aannames bevestigd, dat wij dit gaan inbouwen in de vernieuwde leerlijn waarin regionaal ingebed ondernemerschap belangrijk is. Melkveehouders zitten in een regio en maken van daaruit keuzes voor hun bedrijf, maar waarom juist die keuzes? Een belangrijk verschil tussen regio's betreft de grondsoort: zand, klei of veen, die bepaalt een deel van die keuzes. Maar ook de sociale omgeving is belangrijk. Hoe kijk jij zelf naar die omgeving, dat is de vraag. Ondernemerschap speelt hierbij een belangrijke rol." Nolles vertelt enthousiast verder over de concrete inbedding: "Deze benadering is natuurlijk niet volledig nieuw, maar door dit onderzoek kunnen we het nu wel concreet maken en daarmee ook stevig onderbouwd neerzetten in de opleiding. Met de uitkomsten van dit onderzoek in de hand gaan we dit verder ontwikkelen, de eerste aanpassingen worden dit najaar al doorgevoerd in de propedeuse". Het is duidelijk dat de volgende onderdelen veel aandacht zullen krijgen: strategie, economie, grond, innovatie en omgevingsgericht ondernemerschap.

Geesje Rotgers  
Redacteur V-focus

Foto: Drie dimensies van omgevingsgericht ondernemen



## Samenvatting proefschrift

Agrarische familiebedrijven opereren in een socio-materiële context die de ontwikkeling van het bedrijf zowel beperkt als in staat stelt. In deze context ontwikkelen de familiebedrijven hun strategie om het doel te behalen: het behalen van een bedrijfsinkomen en de continuering van het agrarisch bedrijf. De context biedt een speelruimte voor de ontwikkeling van het agrarisch bedrijf. De agrarisch ondernemer, dit kan één of meer personen op een bedrijf betreffen, opereert binnen deze context als een geïnformeerde en interpretatieve actor wiens acties worden geleid, maar niet vastgelegd, door de context waarbinnen het bedrijf opereert. Drie ontwikkelingen die de strategische besluitvorming voor de ontwikkeling van het agrarisch bedrijf sterk beïnvloeden zijn: 1) druk op het inkomen door het kleiner worden van de marges op het product; 2) veranderingen in de maatschappelijke eisen en verwachtingen met betrekking tot agrarische bedrijven en het platteland; en 3) nieuwe mogelijkheden om de bedrijfsstrategie te diversificeren. De perceptie van de mogelijkheden voor de ontwikkeling van het bedrijf is gebaseerd op de interpretatie van de socio-materiële context door de agrarisch ondernemer. Om de heterogeniteit in de ontwikkeling van agrarische familiebedrijven te begrijpen is een visie op ondernemerschap nodig die rekening houdt met de perceptie van de ondernemer als subjectief element in het identificeren van mogelijkheden. Een ander belangrijk aspect om de relatie van de agrarische ondernemer met de socio-materiële context te begrijpen, is de inbedding van het bedrijf in die context. Een sociologische benadering van ondernemer-

schap is gebruikt om de verschillen tussen agrarische familiebedrijven te begrijpen in zowel de perceptie op de mogelijkheden als in de inbedding in de socio-materiële context. Een beter begrip van de achtergronden van deze verschillen is belangrijk omdat de relatie van agrarische bedrijven met de context van invloed is op het vermogen van de ondernemers om zich aan te passen aan veranderingen. Het aan kunnen passen aan veranderingen is een noodzakelijke voorwaarde voor het behoud van economisch gezonde agrarische bedrijven en een vitaal platteland. Deze studie combineert de onderzoeksvelden 'identificeren van mogelijkheden', 'strategische besluitvorming' en 'inbedding' om te komen tot een beter begrip van de sociologie van ondernemerschap op agrarische familiebedrijven. De empirische basis voor deze studie is een casestudie van agrarische familiebedrijven op Kampereiland, een gebied waar de socio-materiële context voor de bedrijven sterk vergelijkbaar is. De bedrijven zijn pachter van dezelfde verpachter en delen dezelfde sociaal-culturele achtergrond. De bedrijven opereren in dezelfde marktcondities en de ontwikkeling van de bedrijven wordt beïnvloed door twee nabijgelegen Natura 2000 natuurbeschermingsgebieden en een gebied dat aangewezen is als Nationaal Landschap IJsseldelta. De sterk vergelijkbare context maakt het mogelijk om de heterogeniteit in bedrijfsontwikkeling te bestuderen met een specifieke focus op verschillen tussen de individuele ondernemers. Van de 102 melkveebedrijven hebben 79 bedrijven deelgenomen aan het onderzoek.

De studie is opgezet rond drie onderzoeksvragen:

- Wat zijn de verschillen in de perceptie van agrarisch ondernemers op de mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling terwijl ze opereren in een sterk vergelijkbare context?
- Wat zijn de belangrijkste aspecten die de verschillen bepalen in de perceptie van agrarisch ondernemers op de mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling?
- Wat zijn de verschillen in de inbedding van het agrarisch bedrijf die gerelateerd zijn aan verschillen in de perceptie van agrarisch ondernemers op de mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling?

Het onderzoek is uitgevoerd in drie fasen: een verkennende fase waarin het analytisch raamwerk en de enquête zijn ontwikkeld; een kwantitatieve fase met een statistische analyse van de data; en een kwalitatieve fase met interviews om de statistische resultaten te plaatsen in de praktijk context. Het analytisch raamwerk is gebaseerd op drie onderzoeksvelden: 1) identificeren van mogelijkheden; 2) strategische besluitvorming; en 3) inbedding. Het identificeren van mogelijkheden is een voortdurend proces om ontwikkelingen in de socio-materiële context te interpreteren naar mogelijkheden die bijdragen aan het doel van het agrarisch familiebedrijf. Een interpretatie die leidt tot een door de ondernemer beleefde ontwikkelruimte, de speelruimte voor bedrijfsontwikkeling. Dit proces wordt beïnvloed door een reeks van invloeden die zijn gecombineerd in zeven verschillende aspecten. In het proces van strategische besluitvorming, beoordeelt de agrarisch ondernemer de mogelijkheden binnen de speelruimte voor bedrijfsontwikkeling teneinde een besluit te nemen over de te voeren bedrijfsstrategie. Strategische besluiten leiden tot een bedrijfspraktijk die is ingebed in de socio-materiële context van het agrarisch familiebedrijf. Deze inbedding van de bedrijfspraktijken omvat drie dimensies, deze worden in de context van het melkveebedrijf geoperationaliseerd als de sets van relaties in: 1) de sociaal-culturele context; 2) de waardeketen context; en 3) de context van de hulpbronnen voor de bedrijfsvoering. Deze drievoudige inbedding van het melkveebedrijf heeft effect op de invloedsferen waarbinnen het bedrijf opereert; dit heeft vervolgens een effect op het identificeren van mogelijkheden. Het proces van het identificeren van mogelijkheden, de strategische

besluitvorming en de inbedding van het bedrijf is niet gekoppeld aan een specifiek moment in de tijd, het is een continu herhalend proces.

Het identificeren van mogelijkheden wordt in deze studie geoperationaliseerd als de **Perceptie van de Speelruimte** voor bedrijfsontwikkeling: 'de set van mogelijkheden die door de ondernemer(s) op het agrarisch familiebedrijf gezien wordt als reële mogelijkheden om een (relevant deel van het) bedrijfsinkomen te kunnen behalen'. Om de perceptie van de speelruimte te kunnen meten voor een individueel bedrijf, is een lijst opgesteld van 15 mogelijkheden voor de ontwikkeling van het agrarisch bedrijf. Deze lijst bevat de mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling voor de Nederlandse melkveehouder in het algemeen en specifiek voor het casestudie gebied. De agrarisch ondernemers zijn gevraagd om per mogelijkheid aan te geven in welke mate zij die mogelijkheid als haalbare optie zien om voor hun eigen situatie op het eigen bedrijf een (relevant deel van het) bedrijfsinkomen mee te behalen. Hiervoor is een schaal met vijf punten gebruikt variërend van 'helemaal niet' tot 'helemaal wel'.

Om de drievoudige inbedding van de bedrijven te bestuderen, zijn de ideaaltypische karakteristieken bepaald voor de gevonden patronen van bedrijfsontwikkeling op basis van interviews met agrarisch ondernemers en andere betrokkenen bij de melkveehouderij op Kampereiland. Met deze interviews als basis is een gefundeerd oordeel gegeven over de positionering in de drie sets van relaties met de context voor de gevonden patronen van bedrijfsontwikkeling. Hierbij is een schaal gebruikt die varieert van een set van relaties die meer 'Nabij' dan wel meer 'Uitgestrekt' van aard is.

Uit de kwantitatieve analyse van de data blijkt dat de agrarisch ondernemers verschillen in de perceptie van de speelruimte in drie dimensies: 1) de perceptie van mogelijkheden om het bedrijf te diversificeren; 2) de perceptie van de mogelijkheid om het bedrijf te beëindigen; en 3) de perceptie van mogelijkheden om de productie op het bedrijf te maximaliseren. De daaropvolgende clusteranalyse gaf aan dat er binnen de groep van 79 bedrijven vier clusters gevonden worden die ieder een verschillend patroon

van bedrijfsontwikkeling weergeven. Deze patronen werden herkend door relevante betrokkenen als betekenisvol om de verschillen binnen de groep melkveebedrijven te duiden. Daarbij bleken de patronen coherent in de karakteristieken en bleken de verschillen consistent over een langere periode. De volgende vier patronen van bedrijfsontwikkeling zijn gevonden binnen het totaal van 79 melkveebedrijven:

#### 1: Melk Max: Maximaliseren van de productie (n=29)

Focus op het maximaliseren van de productie per ha, gebruikmakend van aangekochte voeders naast de eigen voerproductie. Een gezamenlijke bedrijfsvoering met andere veehouders wordt eventueel als mogelijkheid gezien. Energie productie kan wellicht bijdragen aan het inkomen.

#### 2: Melk Balans: Optimaliseren van de hulpbronnen (n=21)

Focus op het produceren van melk met op het eigen bedrijf geproduceerde voeders met beperkte aanvoer van aangekocht voeders. Het bedrijf met de daarbij beschikbare hulpbronnen wordt geoptimaliseerd. Inkomen uit een baan buiten het bedrijf en energie productie wordt eventueel als mogelijkheid gezien.

#### 3: Melk Plus: Diversificeren van de productie (n=21)

Focus op melkproductie die mogelijk gecombineerd wordt met verbreding van activiteiten op het eigen bedrijf. Het benutten van de locatie van het bedrijf wordt geoptimaliseerd. De melkveehouderij is voornamelijk gebaseerd op voer van eigen productie, vergelijkbaar met Melk Balans.

#### 4: Eind Melk: Beëindigen van de melkproductie (n=8)

Focus op het beëindigen van het melkveebedrijf in de nabije toekomst, inkomen uit andere activiteiten (inclusief pensioenering). Huidige bedrijfsvoering middels optimaliseren van hulpbronnen op het bedrijf, mogelijk een baan buiten het bedrijf of inkomen uit een ander bedrijf.

In de volgende stap zijn de oorzaken onderzocht die mogelijk van invloed zijn op het ontstaan van de gevonden verschillen. De mogelijk beïnvloedende factoren zijn gecombineerd tot zeven aspecten. Voor de aspecten is middels een regressieanalyse bepaald in welke mate elk aspect verklarend is voor de verschillen tussen de agrarisch ondernemers in hun score voor de drie dimensies

van de perceptie van de speelruimte. De volgende tabel geeft de verklarende waarde voor elk van de zeven aspecten voor de drie dimensies. Waarden die zijn weergegeven als **onderstreept en vet** zijn significant bij  $p < 0.05$ , de waarden weergegeven als **vet** zijn significant bij  $p < 0.10$ .

Aspecten voor beleefde ontwikkelruimte	Diversifying	Ending	Maximising
1) Persoonlijke kijk en voorkeuren	<b>2.62</b>	<b>4.91</b>	<b>3.71</b>
2) Persoonlijke ontwikkeling (ervaring, network, scholing)	<b>2.08</b>	<b>2.23</b>	1.58
3) Score op ondernemerschap competenties	1.22	0.84	<b>2.70</b>
4) Kijk op bedrijfsovername / familie	1.97	<b>4.41</b>	0.55
5) Kijk op de huidige situatie van het bedrijf	0.98	<b>2.47</b>	<b>1.89</b>
6) Kijk op marktontwikkelingen	0.45	0.22	<b>2.48</b>
7) Kijk op stad-platteland relaties	1.25	0.48	0.04

Verschillende sets van aspecten bleken significant voor de drie dimensies. Het aspect met de hoogste verklarende waarde voor elk van de drie dimensies van de perceptie van de speelruimte is 'persoonlijke kijk en voorkeuren'. Dit is ook het enige aspect dat significant is voor alle drie de dimensies. Voor elk van de drie dimensies blijkt een andere set van aspecten significant als verklarende waarde voor die dimensie. Voor de dimensie Diversificeren bleek naast 'persoonlijke kijk en voorkeuren' enkel het aspect 'persoonlijke ontwikkeling' significant, dit onderstreept het belang van de persoonlijke karakteristieken van de agrarisch ondernemer voor deze dimensie. Voor de dimensie Maximaliseren bleken naast 'persoonlijke kijk en voorkeuren' de volgende aspecten significant: 'score op ondernemerschapcompetenties', 'persoonlijke kijk op huidige situatie van het bedrijf' en 'persoonlijke kijk op marktontwikkelingen'. Voor de dimensie Beëindigen zijn de andere significante aspecten: 'persoonlijke kijk op bedrijfsovername / familie' in combinatie met 'persoonlijke ontwikkeling' en 'persoonlijke kijk op huidige situatie van het bedrijf'. Deze resultaten tonen aan dat binnen de gecombineerde invloed van alle aspecten op de perceptie van de Speelruimte, de persoonlijke kijk en voorkeuren van de agrarisch ondernemer het meest van invloed zijn.

De ideaaltypische karakteristieken van de patronen van bedrijfsontwikkeling laten verschillen zien in de inbedding in de waardeketen context, de socio-culturele context en de context van de hulpbronnen voor de bedrijfsvoering. Melk Max is voor alle drie de contexten het meest georiënteerd op relaties die meer 'Uitgestrekt' van aard zijn. Dit betekent voor de waardeketen een grotere afstand tussen het bedrijf als producent en de uiteindelijke consument. Voor de socio-culturele context betekent dit een netwerk dat een grotere afstand heeft van het meer traditionele agrarische netwerk. Voor de context van de hulpbronnen betekent dit het actief benutten van alle hulpbronnen die op de markt beschikbaar zijn. Melk Balans is meer 'Uitgestrekt' in de aard van de relaties binnen de waardeketen context, maar meer 'Nabij' in de aard van de relaties in zowel de socio-culturele- als de hulpbronnen context. Voor Melk Plus zijn de relaties in de socio-culturele context meer 'Uitgestrekt' van aard terwijl de relaties in zowel de context van de waardeketen als van de hulpbronnen meer 'Nabij' van aard zijn. De combinatie van de drievoudige inbedding kan gevisualiseerd worden als drie schuiven op een mengpaneel; de agrarisch ondernemer positioneert de schuiven en die positionering is gerelateerd aan het maken van strategische besluiten over de ontwikkeling van het bedrijf. Deze positionering kan zowel op een expliciete als op een impliciete manier gedaan worden. Melk Max en Melk Plus zijn meer expliciet in de redenering over de positionering, terwijl Melk Balans alleen expliciet is waar het gaat om de context van de hulpbronnen. Inbedding van het agrarisch bedrijf is een voortdurend, zich herhalend proces dat resulteert in een wijze van inbedding van het bedrijf op een specifiek moment in de ontwikkeling van het bedrijf.

Het samengebrachte antwoord op de onderzoeksvragen is dat de perceptie van een agrarisch ondernemer op de mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling gerelateerd is aan de persoonlijke kijk en voorkeuren van die agrarisch ondernemer. De persoonlijke kijk en voorkeuren zijn vervolgens gerelateerd aan de invloedsferen van de socio-materiële context waarin de agrarisch ondernemer is ingebed. Dit betekent dat de drievoudige inbedding van het agrarisch bedrijf en de perceptie van de speelruimte voor bedrijfsontwikkeling gerelateerd zijn. Als een agrarisch onder-

nemer de positionering verandert van het agrarisch bedrijf in de sets van relaties met de context, leidt dit tot een veranderend contact met actoren en ontwikkelingen in de socio-materiële context. Een veranderend contact kan de perceptie van de agrarisch ondernemer op de context beïnvloeden wat vervolgens een effect heeft op de perceptie van de speelruimte. Dit geheel betekent dat het nemen van strategische beslissingen in feite een proces is van het inbedden van het agrarisch bedrijf in de socio-materiële context.

In de bijdrage aan het beter begrijpen van de relatie van het agrarisch familiebedrijf met de socio-materiële context, onderschrijft dit proefschrift de zienswijze dat het agrarisch familiebedrijf gezien kan worden als de materialisatie van de impliciete en expliciete positionering van het bedrijf in de socio-materiële context. De karakteristieken van het agrarisch familiebedrijf en die van de socio-materiële context zijn het resultaat van een co-constructie in de interactie binnen de verschillende sets van relaties. In deze sets van relaties heeft de agrarisch ondernemer als doel om de relatie zodanig vorm te geven dat er een balans is met de doelen en behoeften van het familiebedrijf. De persoonlijke kijk en voorkeuren van de agrarisch ondernemer zijn sterk van invloed op de perceptie van de mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling. Deze bevindingen tonen de relevantie aan van het ontwikkelen van een relationele benadering van agrarische bedrijfsontwikkeling binnen het onderzoeksveld van sociologie van ondernemerschap.

De praktische relevantie van dit proefschrift is de onderbouwing dat de heterogeniteit in agrarische bedrijven en bedrijfsontwikkeling begrepen kan worden als het resultaat van een proces waarin verschillen in de inbedding in de context en verschillen in de perceptie van mogelijkheden belangrijk zijn. Een beter begrip van de aspecten die de perceptie van mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling beïnvloeden maakt dat het beter mogelijk is om een verbinding te maken met het perspectief van de individuele agrarisch ondernemer. Voor agrarisch ondernemers en de organisaties van agrariërs is het van belang om te erkennen dat de persoonlijke kijk en voorkeuren van invloed zijn op de perceptie van mogelijkheden van bedrijfsontwikkeling. Dit is ook van

belang voor onderwijsprogramma's omdat het de subjectieve kant van strategische besluitvorming benadrukt en daarmee de noodzaak om te investeren in programma's die de ontwikkeling van een weldoordachte persoonlijke kijk en voorkeuren ondersteunt. Het begrip van de invloed van de persoonlijke kijk

en voorkeuren en van de wijze van inbedding in de socio-materiële context op het proces van strategische besluitvorming is belangrijk in het optimaliseren van de ontwikkeling van agrarische bedrijven die de speelruimte benutten om te komen tot vitale bedrijven als onderdeel van een vitaal landelijk gebied.

