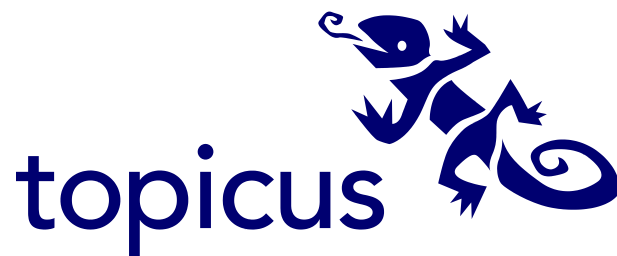


Appendices

Entrepreneurship At Topicus



Supervision

University of Twente:

- J. de Leede
- J.C. Looise

Topicus:

- H. Romkema

Enschede, 10-06-2013

Master thesis

Yulia (Y.A.) Dudnik

Student number: 0051551

University of Twente

Faculty Management & Governance (MG)

Business Administration (BA)



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Contents

1	Introduction.....	2
2	Appendix A – Meetinstrument ondernemerschap (E-scan) (Dutch).....	3
2.1	Omschrijving elementen Pk en Kwa.....	4
2.2	Items E-Scan Ondernemerstest	6
2.2.1	Context variabelen:	9
3	Appendix B - The way the measurement has been performed	10
3.1	First tab, “Options”	10
3.2	Second tab, “Form”	11
3.3	Third tab, “Summary”	11
4	Appendix C - E-Scan Questions	14
5	Appendix D – E-Scan Form	17
6	Appendix E – E-Scan Conclusion.....	20
6.1	Data processing	20
7	Appendix F –Total results E-Scan	24
8	Appendix G – Statistical testing theory.....	25
9	Appendix H – Confidence interval	27
10	Appendix I – Cronbach’s alpha	29
10.1.1	Normal distribution	35
10.1.2	Cronbach’s alpha – Flexibility	36
11	Appendix J – Pioneers of Topicus.....	37
12	Appendix K – DVD	39



1 Introduction

The project described in the thesis was conducted to complete my final phase of the study Msc. Business Administration (BA) at the University of Twente. In this document the appendices with the thesis “Entrepreneurship at Topicus” are placed. In the thesis cross references were made to the different appendices in this document.

Enschede, June 2013

Yulia Dudnik



2 Appendix A – Meetinstrument ondernemerschap (E-scan) (Dutch)

Binnen deze appendix wordt de “E-scan ondernemerstest” geïntroduceerd en nader beschreven als basiselement binnen dit onderzoek. De “E-scan ondernemerstest” is een wetenschappelijk verantwoorde methode gebaseerd op het Ondernemers Competentie Model en dient om ondernemerschap te beoordelen.

Daarnaast beantwoordt het ook de vragen over welke competenties een succesvolle ondernemer moet bezitten en hoe deze competenties gemeten kunnen worden. Het meetinstrument, zoals geïntroduceerd is binnen het proefschrift van M. Driessen, wordt geprefereerd vanwege het feit dat die ingaat op de meer specifieke, meetbare eigenschappen en kwaliteiten van de ondernemers die aan het succes van de onderneming bijdragen [DRI05].

In het kader van dit afstudeeronderzoek gaan we dus de “E-scan ondernemerstest” als bestaande, gevalideerde en gegeneraliseerde competentie metende test toepassen op de specifieke situatie, namelijk binnen Topicus. Doordat deze test zich al heeft bewezen binnen aselecte, omvangrijke populaties gaan we uiteraard vanuit dat deze test ook geschikt is om de ondernemers binnen Topicus te kunnen onderkennen. De bruikbaarheid binnen Topicus is ook bewezen in de zin dat de omschrijving van de ondernemers middels de elementen uit de competentiemodel, ook aansluit bij de verwachtingen van Topicus over hoe een ondernemer binnen hun organisatie omschreven kan worden.

Het competentiemodel bestaat uit vier hoofdelementen: Motivatie, Persoonskenmerken, Kwaliteiten en Kennis. Binnen de E-scan is er een focus aangebracht op de persoonskenmerken/eigenschappen en kwaliteiten:

...“Entrepreneur Competence Model is delimited to two elements because the elements Knowledge and Motivation can be assessed on the basis of the business plan. The two elements that are subject for further research are: Characteristics and Capabilities” [DRI05].

Het element Kennis in de ondernemerscompetentie kan volgens Driessen het beste worden beoordeeld aan de hand van het ondernemingsplan en het curriculum vitae van een (startende) ondernemer. En in het geval van Topicus betreft het opleidingsniveau en de inhoudelijke informatie die kan verkregen worden tijdens twee sollicitatiegesprekken. Kennis werd dus buiten beschouwing gelaten bij de ontwikkeling en valideren van het instrument. Bij motivatie gaat het om intern en extern gedreven motieven. De extern gedreven motieven kunnen het beste worden beoordeeld tevens aan de hand van een persoonlijke gesprek tijdens de sollicitatieprocedure en worden ook buiten beschouwing gelaten. De intern gedreven motieven worden deels bij de persoonskenmerken gemeten.



Hieronder vindt een korte toelichting plaats van zowel persoonskenmerken en kwaliteiten als kern competenties binnen de test.

Persoonskenmerken zijn aangeduid met een Pk en zijn weergegeven met elementen als prestatiegerichtheid (nAchievement), zelfstandigheid (nAutonomy), dominantie (nPower), sociale oriëntatie (nAffiliation), effectiviteit (internal Locus of control) en doorzettingsvermogen (Endurance).

Kwaliteiten zijn aangeduid dan met een Kwa en zijn weergegeven met elementen als marktgerichtheid, creativiteit en flexibiliteit.

Traits or characteristics is formulated as a construct existing out of several elements. Those elements are need for achievement, need for autonomy, need for power, need for affiliation, endurance and internal focus of control.

2.1 Omschrijving elementen Pk en Kwa

Pk/Prestatiegerichtheid (nAch)

Succesvolle ondernemers zijn prestatiegericht, zij streven doelgericht naar een prestatie en gaan daarbij zo nodig de strijd met anderen aan. Met hun zakelijke doel voor ogen werken ze met veel wilskracht en energie aan hun eigen bedrijf. Zij willen steeds meer presteren door alles zo goed mogelijk te doen en leggen de lat voor zichzelf steeds hoger. Ze willen zich onderscheiden. Die drijfveer komt van binnenuit. Niet succesvolle ondernemers hebben geen sterke prestatiebehoefte of sterke wil om succes te hebben. Zij nemen sneller genoegen met minder.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8

Pk/Zelfstandigheid (nAut)

Zelfstandigheid is vaak de (on)bewuste reden waarom iemand voor het bestaan van zelfstandig ondernemer kiest. De behoefte om zelf in vrijheid te kunnen beslissen en te doen wat je zelf goed acht. Succesvolle ondernemers komen onafhankelijk van anderen tot beslissingen, lossen zelf hun problemen op en brengen hun werkzaamheden op eigen kracht tot een goed einde. Niet-succesvolle ondernemers hebben steun of hulp nodig en laten beslissingen vaker aan anderen over.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8

Pk/Dominantie (nPow)

Dominantie is de behoefte om controle over anderen te hebben; om iemand je wil op te leggen. Dominantie kan een reden zijn om te ondernemen, omdat jij dan de touwtjes in handen hebt. Succesvolle ondernemers weten wat ze willen en hoe ze anderen kunnen beïnvloeden om hun eigen doelen te bereiken. Daarbij gaan ze er vanuit dat hun gezag of mening wordt geaccepteerd. Niet-succesvolle ondernemers zijn bescheiden. Ze treden liever niet op de voorgrond.

Zakelijke dienstverlening score norm – 7

Pk/Sociale oriëntatie (n Aff)

Sociale oriëntatie is de mate waarin iemand gericht is op anderen. Succesvolle ondernemers begrijpen dat mensen en netwerken nodig zijn om hun ideeën te realiseren. Ze leggen gemakkelijk contact en laten zich leiden door zakelijke overwegingen bij hun sociale handelen. Daarbij kunnen ze hun sociale behoeften opzij zetten en hun aandacht richten op hun onderneming. Beginnende ondernemers werken vaak alleen, en het zelfstandige bestaan kan dan heel eenzaam zijn. Niet-succesvolle ondernemers zijn gereserveerd en terughoudend in het leggen van contact.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8

Pk/Effectiviteit (iLoC)

Persoonlijke effectiviteit is het geloof in eigen kunnen en zelfverzekerdheid in relatie tot anderen. Succesvolle ondernemers vertrouwen erop dat ze hun doelen kunnen bereiken op eigen kracht. Ze zijn ervan overtuigd elke opdracht tot een goed einde te kunnen brengen; dat hun succes niet van anderen afhangt, maar van henzelf. Ook in relatie tot anderen, al zijn die rijker, belangrijker of machtiger, brengen ze dat zelfvertrouwen mee. Niet-succesvolle ondernemers geloven minder in hun eigen kracht en leven met het idee dat hun succes van de omstandigheden afhangt.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8



Pk/Doorzettingsvermogen

Doorzettingsvermogen is krachtig doorgaan ondanks tegenslagen of bezwaren. Ook op de langere termijn. Succesvolle ondernemers hebben een groot doorzettingsvermogen. Met een duidelijk en helder doel voor ogen overwinnen ze uiteindelijk elke hobbel. Ook als ze soms niet (direct) vooruitkomen, volharden ze. Ze bijten zich vast in het werk en laten niet los voordat het doel is bereikt. Niet-succesvolle ondernemers hebben een gebrek aan zelfdiscipline en verschuilen zich sneller achter vermoeidheid of verveling.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8

Kwa/Marktgerichtheid

Marktgerichtheid is je inleven in de behoeftewereld van (potentiële) klanten om van daaruit een koppeling te maken naar de eigen bedrijfsvoering. Succesvolle ondernemers spelen in op de specifieke behoefte van een duidelijk afgebakende doelgroep. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat hun concurrenten doen. Ze volgen de (vak)bladen en praten met klanten om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Niet succesvolle ondernemers hebben weinig oog voor de behoeften van hun klanten. Ze zijn vaak meer productgericht en hebben geen duidelijke doelgroep voor ogen.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8,5

Kwa/Creativiteit

Creativiteit is het vermogen om te "spelen" met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en uit te proberen. Succesvolle ondernemers stellen zich open voor wat in hun omgeving gebeurt. Daarbij worden ze niet gehinderd door beperkingen van de situatie, maar juist uitgedaagd door de mogelijkheden. Ze hebben het vermogen om vanuit andere invalshoeken te denken en platgetreden paden te verlaten. Hierdoor kunnen ze problemen omzetten in nieuwe kansen en durven ze risico's te nemen. Niet-succesvolle ondernemers zijn beperkt in hun denkwijze en durven het experiment minder snel aan.

Zakelijke dienstverlening score norm – 8

Kwa/Flexibiliteit

Flexibiliteit berust op aanpassingsvermogen. Succesvolle ondernemers reageren op veranderingen die ze in de omgeving waarnemen, zoals nieuwe wensen van de klant of nieuwe concurrenten op de markt. Ze interpreteren kansen of bedreigingen op hun effect en passen hun (ondernemings)plan daarop aan. Niet-succesvolle ondernemers zijn nauwelijks bereid om zich aan te passen. Ze bieden weerstand en kunnen star en koppig zijn.

Zakelijke dienstverlening score norm – 7



In de E-Scan Ondernemerstest zijn de kwaliteiten ingedeeld in de eerste twee fasen van de bedrijfslevenscyclus. De volwassen fase wordt omschreven als een fase waarin de belangrijkste opgave het maken van winst is die noodzakelijk is voor de verdere groei van het bedrijf door investeringen te doen in activa, werkkapitaal en personeel.

2.2 Items E-Scan Ondernemerstest

Het afnemen van de test zal gebeuren middels een volledig gestructureerde interview, voornamelijk ter bevordering van de betrouwbaarheid en validiteit van resultaten. Voor het opstellen van een standaard vragenset, die de ondernemerskwaliteiten objectiever meten, werd er geput uit de standaarditems van Quinn en Lorrain. Echter, om de ondernemerskwaliteiten adequaat te meten waren er meer standaarditems nodig wat heeft geleid tot de zelfstandige ontwikkeling ervan. Hieronder wordt het eind resultaat gepresenteerd.

Prestatiegerichtheid (PRE)

- PRE (Ik presteer beter zonder een doel voor ogen dan met een doel voor ogen.)
- PRE (Ik heb altijd een doel nodig om mij op te richten, zonder doel presteer ik weinig.)
- PRE Wat ik ook ga doen, ik stel mijzelf altijd eerst een doel.
- PRE Als ik aan het werk ben, eis ik veel van mijzelf.
- PRE Voor iets moeilijks doe ik extra mijn best.
- PRE (Ik stel eerder makkelijk haalbare doelen, dan moeilijk haalbare doelen.)
- PRE Ik wil veel bereiken.
- PRE Ik wil altijd winnen.
- PRE Ik wil het altijd beter doen dan anderen.
- PRE (Ik kan makkelijk accepteren dat mensen beter zijn in mijn soort werk dan ik.)

Zelfstandigheid (ZEL)

- ZEL Ik vind het prima om werkzaamheden uit te voeren volgens de inzichten van iemand anders.
- ZEL Ik vind het vervelend als anderen mij zeggen wat ik moet doen.
- ZEL Ik voel me prettig wanneer ik beslissingen van anderen moet volgen.
- ZEL Ik maak mijn keuzes graag samen met anderen.
- ZEL Ik wil altijd zelf kunnen beslissen.
- ZEL Ik vind het prima als iemand anders voor mij een beslissing neemt.
- ZEL Ik wil alles zelf bepalen, dat hoeven anderen niet voor mij te doen.
- ZEL (Ik los problemen eerst zelf op voordat ik om hulp ga vragen.)
- ZEL Wat ik ook moet doen, ik kom er altijd wel zelf uit.

Dominantie (DOM)

- DOM Ik wil graag bepalen wat anderen moeten doen.
- DOM Ik vertel mensen graag hoe zij hun werk moeten doen.
- DOM Ik heb graag wat te zeggen over anderen.
- DOM Het geeft mij een gevoel van macht als anderen doen wat ik wil.
- DOM (In gezelschap zeg ik wat we gaan doen.)
- DOM (Ik laat liever iemand anders praten dan dat ik zelf het woord voer.)
- DOM (Ik krijg mensen altijd zover dat ze doen wat ik wil.)
- DOM (Ik krijg vaak gelijk, ook al heb ik zwakke argumenten.)
- DOM (Ik vind het moeilijk om anderen te overtuigen.)

Sociale Oriëntatie (SOC)

- SOC Ik maak vaak een praatje met mensen.
- SOC (Ik doe mijn best om mensen te ontmoeten die belangrijk kunnen zijn voor mijn werk.)
- SOC Ik voel mij snel op mijn gemak bij mensen die ik niet ken.
- SOC Ik vind het moeilijk om met mensen een gesprek te beginnen.
- SOC Ik heb altijd een woordje klaar om met iemand in gesprek te raken.
- SOC (Er zijn weinig mensen met wie ik goed overweg kan.)
- SOC (Ik beoordeel altijd of mensen van nut kunnen zijn voor mij.)



Effectiviteit (EFF)

EFF Mijn plannen lukken altijd.

EFF Als ik aan iets nieuws begin, weet ik dat het lukt.

EFF Alles wat ik wil realiseren, lukt mij.

EFF (Ik kan alles leren als ik mijn best doe.)

EFF (Alles wat ik bereikt heb, komt doordat ik geluk heb gehad.)

EFF (Zaken gaan zoals ze gaan en daar kun je weinig aan veranderen.)

EFF (Ik vind het moeilijk om in contact te komen met belangrijke personen of mensen tegen wie ik opkijk.)

EFF Bij onderhandelingen krijg ik altijd mijn zin.

EFF (Ik vind het moeilijk om anderen uit te leggen wat ik denk.)

Doorzettingsvermogen (DOO)

DOO Ik houd vol totdat al mijn plannen zijn uitgevoerd

DOO Als het een lange tijd tegenzit, vind ik het moeilijk om door te gaan.

DOO Ik ga altijd door tot ik mijn doel bereikt heb.

DOO Wanneer het echt tegenzit, ben ik op mijn best en weet ik mijzelf met gemak te motiveren door te gaan.

DOO Als ik een probleem heb, ga ik door tot het is opgelost.

DOO Als ik moe ben, werk ik toch door.

DOO Ik vind het moeilijk om aan het werk te gaan.

DOO Als ik ergens aan begin, werk ik door tot het af is.

Marktgerichtheid (MAR)

MAR Voor mijn bedrijf zoek ik eerst uit hoeveel vraag er is naar mijn product.

MAR Ik lees alles wat er over mijn vak geschreven wordt.

MAR Ik houd bedrijven die hetzelfde doen als ik goed in de gaten.

MAR (Ik wil dat iedereen klant bij mij wordt.)

MAR Ik kan niet goed bedenken aan wie ik mijn product het beste kan verkopen.

MAR Ik heb weinig inzicht in de behoeften van mijn klanten.

MAR Ik heb een uitgewerkt plan hoe ik nieuwe klanten moet werven.

MAR Ik weet precies waarom mensen bij mij kopen.

MAR Ik hou nauw contact met potentiële klanten.



Creativiteit (CRE)

CRE (Mijn beste ideeën krijg ik wanneer ik niets bijzonders doe.)
CRE Ik vind het moeilijk om nieuwe oplossingen te bedenken.
CRE Ik vind het heerlijk om te dagdromen
CRE Ik fantaseer vaak
CRE Ik heb weinig ideeën.
CRE (In mijn omgeving zie ik vaak dingen die ik anders zou doen.)
CRE (Ik zie volop kansen in de markt)
CRE (Voordat ik geld investeer, sluit ik elk mogelijk gevaar uit.)
CRE (Ik vermijd situaties waarvan de uitkomst onzeker is.)
CRE (Ik experimenteer graag ook al is het riskant.)

Flexibiliteit (FLE)

FLE Ik pas mijn plannen direct aan als de situatie een beetje verandert.
FLE Ik pas me altijd aan elke situatie aan.
FLE (Ik vind het vervelend als alles steeds verandert.)
FLE (De wensen van mijn klanten zijn belangrijk voor mijn plannen.)
FLE Ik bied vaak weerstand als er iets niet naar mijn zin gaat.

Ter bevordering van objectiviteit is de test zodanig opgezet dat het op een eenvoudige en vertrouwelijke wijze te verwerken en te presenteren is.

“Nadat alle antwoorden op de standaarditems verkregen zijn, worden de antwoorden ingevoerd en automatisch omgezet in numerieke waarden. Voor een zeven puntsschaal lopen de scores dus van één tot en met zeven. Scores op negatief gestelde items werden omgescoord. Dat wil zeggen: score één wordt zeven, score twee wordt zes, etc. Per variabele werden de scores bij elkaar opgeteld en omgezet naar vier scorecategorieën: sterk punt, redelijk sterk punt, matig punt en zwak punt, om te vermijden dat het als een rapportcijfer werd gezien. Wanneer de scores op de schalen bij elkaar opgeteld worden, ontstaat een score voor de ondernemerseigenschappen, ondernemerskwaliteiten en een totaalscore.”

De ontwikkelde spreadsheet waarmee de individuele scores werden omgezet in de numerieke waarden was niet beschikbaar gemaakt binnen de proefschrift van Driessen. Daarom werd er binnen deze onderzoek een spreadsheet gemaakt volgens de enige bovengenoemde omschrijving en uiteraard alle andere relevante beschikbare stukken informatie.

Voor het bepalen van de scorecategorieën werden er de individuele numerieke scores gezet tegenover de normprofielen voor succesvol ondernemerschap. Deze normprofielen voor succesvol ondernemerschap zijn bepaald aan de hand van oordelen van bedrijfsadviseurs, adviseurs uit verschillende branches die beroepshalve belast zijn met het beoordelen van (startende) ondernemers. In het geval van Topicus worden er de normprofielen gebruikt afkomstig uit de zakelijke dienstverlening.

Een zeven puntsschaal wordt gebruikt voor het beantwoorden van de items over ondernemerseigenschappen en kwaliteiten. De respondent wordt verzocht die antwoordcategorie te kiezen die het best zijn of haar houding of opinie weergeeft. De eerste spontane ingevulling kenmerkt het beste de mening van de respondent. Hieronder is de voorbeeld van gebruikte invulling van de Likert schaal te vinden.

- Geheel mee eens: als je altijd eerlijk bent.
- Mee eens: als je vaak eerlijk bent.
- Enigszins mee eens: als je meestal eerlijk bent, maar soms ook niet.
- Neutraal: als je het niet weet, kies deze optie niet te vaak.
- Enigszins mee oneens: als je meestal niet eerlijk bent, maar soms ook wel.
- Mee oneens: als je vaak niet eerlijk bent.
- Geheel mee oneens: als je nooit eerlijk bent.



Hierboven hebben we de noodzakelijke elementen van de E-scan ondernemerstest in kaart gebracht. In combinatie met de behorende spreadsheet, wat ook het resultaat is van de bovenstaande, moet het een helder neergezet instrument geworden zijn om binnen Topicus toe te passen.

2.2.1 Context variabelen:

Kenmerken medewerkers:

- Leeftijd
- Opleidingsniveau
- Ervaring (afwezigheid daarvan)

Kenmerken organisatie:

- Cellen structuur
- Intrapreneural and innovative climate/culture (claim)
- Grootte organisatie
- Leeftijd organisatie

Binnen dit onderzoek kunnen we de volgende factoren aanwijzen die als relevant bestempelt worden:

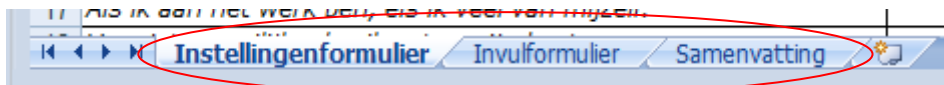
- Leeftijd werknemer
- Functie
- Cel
- Prestatie cel (financieel)
- Proximity
- Aantal medewerkers onder een ondernemer/pionier
- Structuur/cultuur/beloning
- Branche/niche cel
- Etc.

3 Appendix B - The way the measurement has been performed

In the following paragraph will be discussed how the measurement was constructed. First of all an instrument was chosen to use in the measurement. The individual entrepreneurship measurement instrument used is the E- scan, a result of the work of Driessen [DRI05]. In this paragraph is shown how the instrument was practically used.

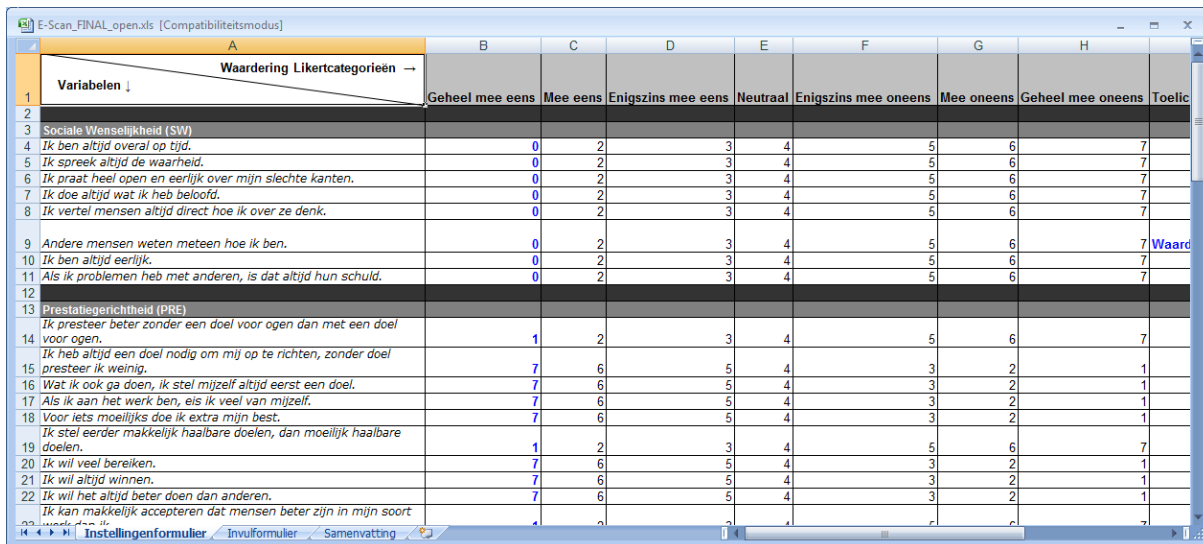
To gather all the answers of the employees of Topicus a questionnaire was made with MS Excel. The sheet consisted of three tabs and is to be found on the DVD. The blue text in the tabs is editable for the user, the rest is disabled.

The three tabs will now be illustrated in short:



3.1 First tab, "Options"

In the first tab called "Instellingenformulier" ("Options") we find the various questions for every variable (PRE, ZEL etc.), according to the research of Driessen. Besides that all the questions are described, also for every question/answer combination the value on the 7 points Likert scale has been given. Since the values were not given in the research of Driessen, the values are prompted within this research. For every question it is only necessary to give the value for the answer "Geheel mee eens" ("Totally agreed"). The value should be a 1 in a negative stated question or a 7 in a positive stated question. The other answers "Mee eens", "Enigszins mee eens" etc. ("Agreed", "Somewhat agreed" etc.) are being calculated based on the value given to the answer "Totally agreed".



Variables	Geheel mee eens	Mee eens	Enigszins mee eens	Neutraal	Enigszins mee oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens	Toelichting
Sociale Wenselijkheid (SW)								
Ik ben altijd overal op tijd.	0	2	3	4	5	6	7	
Ik spreek altijd de waarheid.	0	2	3	4	5	6	7	
Ik praat heel open en eerlijk over mijn slechte kanten.	0	2	3	4	5	6	7	
Ik doe altijd wat ik heb beloofd.	0	2	3	4	5	6	7	
Ik vertel mensen altijd direct hoe ik over ze denk.	0	2	3	4	5	6	7	
Andere mensen weten meteen hoe ik ben.	0	2	3	4	5	6	7	Waard
Ik ben altijd eerlijk.	0	2	3	4	5	6	7	
Als ik problemen heb met anderen, is dat altijd hun schuld.	0	2	3	4	5	6	7	
Prestatiegerichtheid (PRE)								
Ik presteer beter zonder een doel voor ogen dan met een doel voor ogen.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik heb altijd een doel nodig om mij op te richten, zonder doel presteer ik weinig.	7	6	5	4	3	2	1	
Wat ik ook ga doen, ik stel mijzelf altijd eerst een doel.	7	6	5	4	3	2	1	
Als ik aan het werk ben, eis ik veel van mijzelf.	7	6	5	4	3	2	1	
Voor iets moeilijks doe ik extra mijn best.	7	6	5	4	3	2	1	
Ik stel eerder makkelijk haalbare doelen, dan moeilijk haalbare doelen.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik wil veel bereiken.	7	6	5	4	3	2	1	
Ik wil altijd winnen.	7	6	5	4	3	2	1	
Ik wil het altijd beter doen dan anderen.	7	6	5	4	3	2	1	
Ik kan makkelijk accepteren dat mensen beter zijn in mijn soort werk dan ik.	4	3	2	1	0			

Figure 1 – First tab, Options

3.2 Second tab, “Form”

In the second tab called “Invulformulier” (“form for completion”) the answers to the various questions can be given by the respondent. To every question only one mark (one answer) may be given. This will be explained to the respondent before he started filling out the form. Of course the respondent will not get access to the whole sheet with all tabs, but only to the form for completion. The given answers will come into total spreadsheet, allowing to translate all the answers into scores and generating conclusions and summaries for every individual respondent. For every given answer the scores are being saved considering the values that have been entered in the first options tab, as discussed in the previous paragraph.

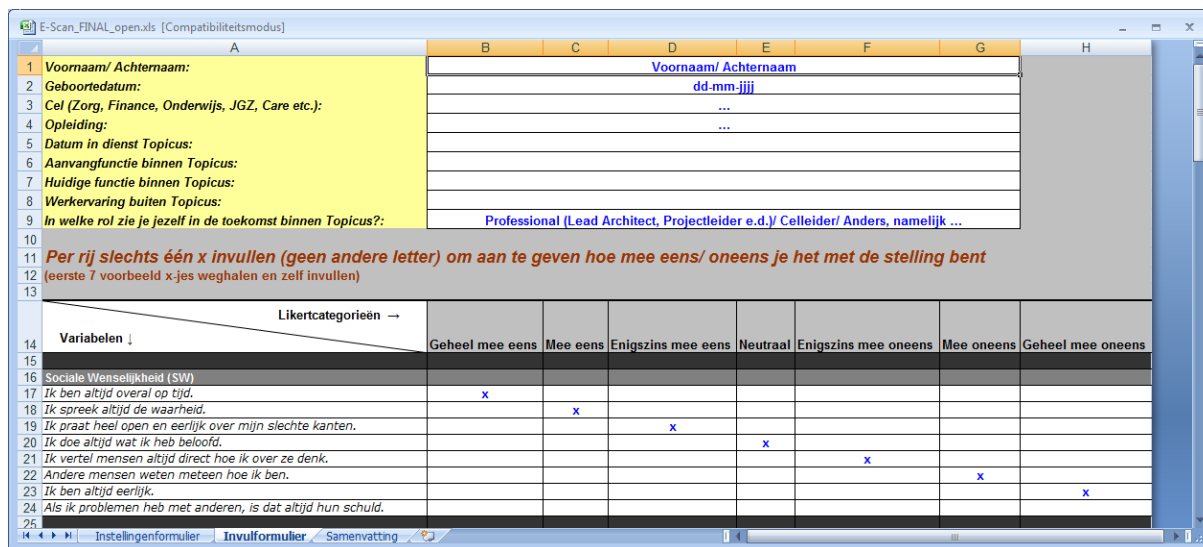


Figure 2 – Second tab, Form

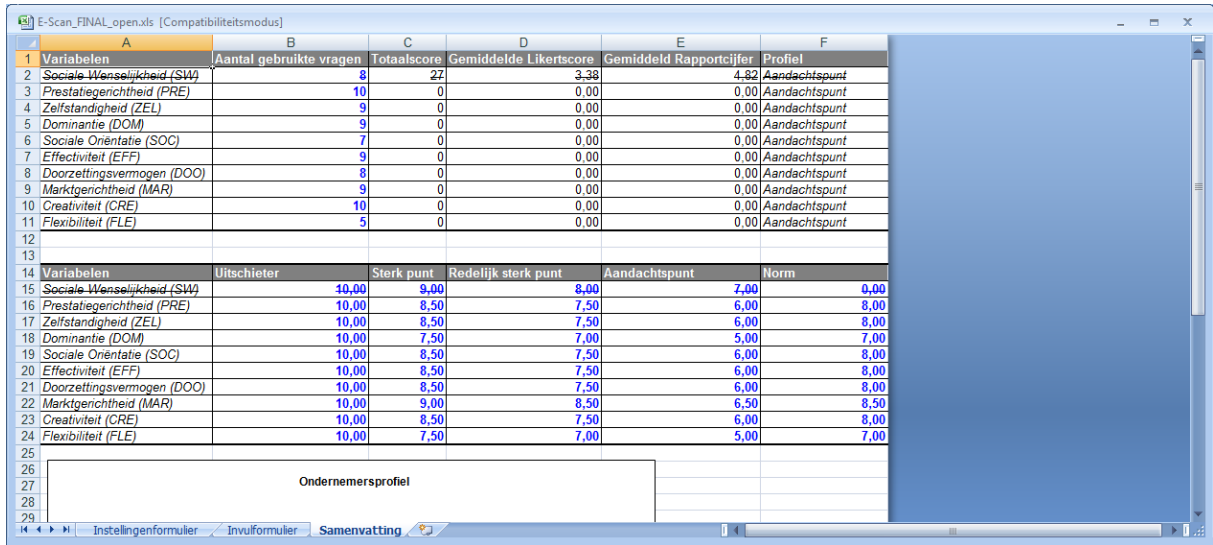
3.3 Third tab, “Summary”

After the answers have been collected the third and last tab can be opened to examine the summary/ conclusion. The third tab is called “Samenvatting” (“Summary”) and it contains a hidden column where the scores per question are being calculated. The scores are added up per variable and then an average is calculated. So for every variable the total score and the average on the 7 point Likert scale can be seen. Later on a translation has been done from the Likert scale to an average grade on the scale from 1 (worst) to 10 (best) (multiply the end Likert score by 10/7). This is done to make the end score on entrepreneurial competencies easy interpretable and in line with the research of Driessen. After that the profile of the respondent is being shown with a corresponding grade. By comparing an individual grade with the grade given by Driessen to the “competent” entrepreneur, the able entrepreneurs at Topicus will be appointed. For this individual respondents will need to equal or exceed the score appointed by Driessen to the able entrepreneurs.

Detecting the entrepreneurial competencies of an individual happens according to the score of the border values of the various variables. In the same column also the norm is being given as described in the research of Driessen. The value per variable per profile for the border values were not presented in the research of Driessen, so therefore estimation has been made according to the available information in the last part of his research.

Finally a chart with the shape of “spider web” is being shown. The scores of every individual respondent are shown in the diagram together with the norm value of the various variables.

The variable “Social Orientation” has been crossed out, since this is a control variable. This variable is because of that not shown in the chart.



1 Variabelen	2 Aantal gebruikte vragen	3 Totalscore	4 Gemiddelde Likertscore	5 Gemiddeld Rapportcijfer	6 Profiel
2 Sociale Wenselijkheid (SW)	8	27	3,38	4,82	Aandachtspunt
3 Prestatiegerichtheid (PRE)	10	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
4 Zelfstandigheid (ZEL)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
5 Dominantie (DOM)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
6 Sociale Oriëntatie (SOC)	7	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
7 Effectiviteit (EFF)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
8 Doorzettingsvermogen (DOO)	8	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
9 Marktgerichtheid (MAR)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
10 Creativiteit (CRE)	10	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
11 Flexibiliteit (FLE)	5	0	0,00	0,00	Aandachtspunt

14 Variabelen	15 Uitschieter	16 Sterk punt	17 Redelijk sterk punt	18 Aandachtspunt	19 Norm
15 Sociale Wenselijkheid (SW)	10,00	9,00	8,00	7,00	0,00
16 Prestatiegerichtheid (PRE)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
17 Zelfstandigheid (ZEL)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
18 Dominantie (DOM)	10,00	7,50	7,00	5,00	7,00
19 Sociale Oriëntatie (SOC)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
20 Effectiviteit (EFF)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
21 Doorzettingsvermogen (DOO)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
22 Marktgerichtheid (MAR)	10,00	9,00	8,50	6,50	8,50
23 Creativiteit (CRE)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
24 Flexibiliteit (FLE)	10,00	7,50	7,00	5,00	7,00

Figure 3 – Third tab, summary

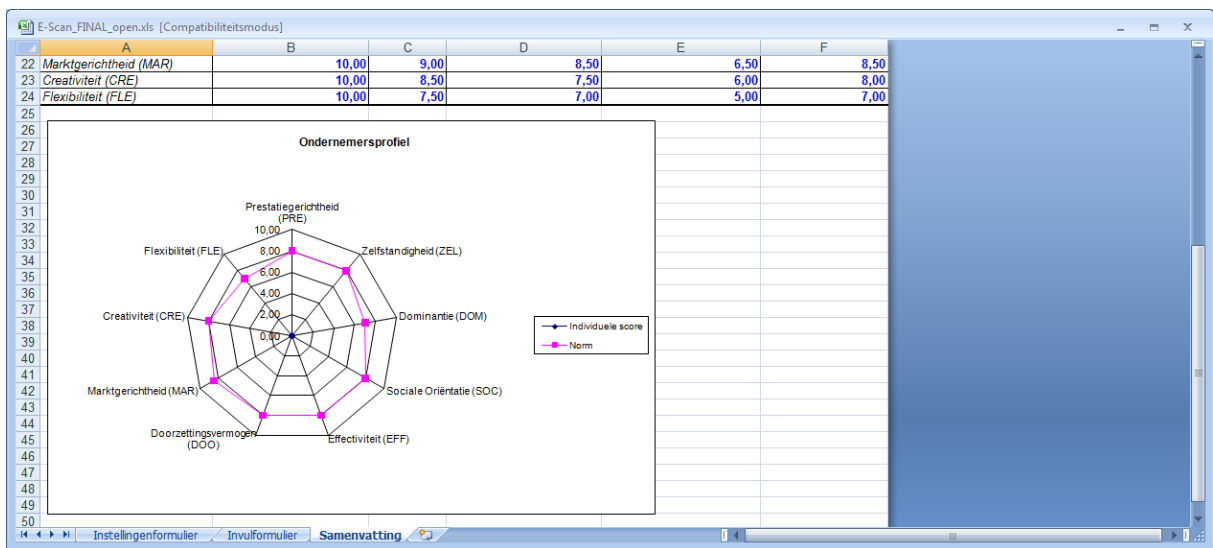


Figure 4 - Summary, Entrepreneur profile

The Excel sheet was distributed by an E-mail to all the employees of Topicus. Every employee that participated in the measurement returned an E-mail with the filled in Excel sheet. All these sheets are to be found on the DVD.

As shown the set-up of the measurement is to let a number of employees of Topicus fill out a questionnaire. The questionnaire consists of 74 questions divided over 10 variables. For every question a score 1 to 7 can be given.

To make a well-founded judgement possible, all the collected data will be analyzed. Next we will discuss how this was done.



Normal Distribution

The set-up of the measurement was to let as much employees as possible filling out the questionnaire and use the normal distribution in the analysis as the model of probability. All results are being placed in the following table, using MS-Excel:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Medewerker →										
1	Variabele ↓	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Sociale Wenselijkheid (SW)										
3	Prestatiegerichtheid (PRE)										
4	Zelfstandigheid (ZEL)										
5	Dominantie (DOM)										
6	Sociale Oriëntatie (SOC)										
7	Effectiviteit (EFF)										
8	Doorzettingsvermogen (DOO)										
9	Marktgerichtheid (MAR)										
10	Creativiteit (CRE)										
11	Flexibiliteit (FLE)										
12	Score:										
13	Ondernemer:										
14											
15	Steekproefgrootte										
16	Steekproefgemiddelde score										
17	Steekproefstandaardafwijking score										
18											
19	Gemiddelde norm ondernemer										

Table 1 – Set-up with 10 employees, normal distribution

In the table as shown above only 10 employees are shown. This has been done due to the limited screen space. In the real Excel sheet as many employees can be inserted as there were respondents.

The total score of every employee, expressed in an average grade on a ten point scale is being calculated in row 12 "Score, by taking the average over the 9 variables (the control variable has not been taken into account).



4 Appendix C - E-Scan Questions

Variabelen ↓	Waardering Likertcategorieën →						
	Geheel mee eens	Mee eens	Enigszins mee eens	Neutraal	Enigszins mee oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens
Sociale Wenselijkheid (SW)							
Ik ben altijd overal op tijd.	0	2	3	4	5	6	7
Ik spreek altijd de waarheid.	0	2	3	4	5	6	7
Ik praat heel open en eerlijk over mijn slechte kanten.	0	2	3	4	5	6	7
Ik doe altijd wat ik heb beloofd.	0	2	3	4	5	6	7
Ik vertel mensen altijd direct hoe ik over ze denk.	0	2	3	4	5	6	7
Andere mensen weten meteen hoe ik ben.	0	2	3	4	5	6	7
Ik ben altijd eerlijk.	0	2	3	4	5	6	7
Als ik problemen heb met anderen, is dat altijd hun schuld.	0	2	3	4	5	6	7
Prestatiegerichtheid (PRE)							
Ik presteer beter zonder een doel voor ogen dan met een doel voor ogen.	1	2	3	4	5	6	7
Ik heb altijd een doel nodig om mij op te richten, zonder doel presteer ik weinig.	7	6	5	4	3	2	1
Wat ik ook ga doen, ik stel mijzelf altijd eerst een doel.	7	6	5	4	3	2	1
Als ik aan het werk ben, eis ik veel van mijzelf.	7	6	5	4	3	2	1
Voor iets moeilijks doe ik extra mijn best.	7	6	5	4	3	2	1
Ik stel eerder makkelijk haalbare doelen, dan moeilijk haalbare doelen.	1	2	3	4	5	6	7
Ik wil veel bereiken.	7	6	5	4	3	2	1
Ik wil altijd winnen.	7	6	5	4	3	2	1
Ik wil het altijd beter doen dan anderen.	7	6	5	4	3	2	1
Ik kan makkelijk accepteren dat mensen beter zijn in mijn soort werk dan ik.	1	2	3	4	5	6	7
Zelfstandigheid (ZEL)							
Ik vind het prima om werkzaamheden uit te voeren volgens de inzichten van iemand anders.	1	2	3	4	5	6	7
Ik vind het vervelend als anderen mij zeggen wat ik moet doen.	7	6	5	4	3	2	1
Ik voel me prettig wanneer ik beslissingen van anderen moet volgen.	1	2	3	4	5	6	7
Ik maak mijn keuzes graag samen met anderen.	1	2	3	4	5	6	7
Ik wil altijd zelf kunnen beslissen.	7	6	5	4	3	2	1
Ik vind het prima als iemand anders voor mij een beslissing neemt.	1	2	3	4	5	6	7
Ik wil alles zelf bepalen, dat hoeven anderen niet voor mij te doen.	7	6	5	4	3	2	1
Ik los problemen eerst zelf op voordat ik om hulp ga vragen.	7	6	5	4	3	2	1
Wat ik ook moet doen, ik kom er altijd wel zelf uit.	7	6	5	4	3	2	1





Dominantie (DOM)							
<i>Ik wil graag bepalen wat anderen moeten doen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vertel mensen graag hoe zij hun werk moeten doen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik heb graag wat te zeggen over anderen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Het geeft mij een gevoel van macht als anderen doen wat ik wil.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>In gezelschap zeg ik wat we gaan doen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik laat liever iemand anders praten dan dat ik zelf het woord voer.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik krijg mensen altijd zover dat ze doen wat ik wil.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik krijg vaak gelijk, ook al heb ik zwakke argumenten.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vind het moeilijk om anderen te overtuigen.</i>	1	2	3	4	5	6	7
Sociale Oriëntatie (SOC)							
<i>Ik maak vaak een praatje met mensen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik doe mijn best om mensen te ontmoeten die belangrijk kunnen zijn voor mijn werk.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik voel mij snel op mijn gemak bij mensen die ik niet ken.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vind het moeilijk om met mensen een gesprek te beginnen.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik heb altijd een woordje klaar om met iemand in gesprek te raken.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Er zijn weinig mensen met wie ik goed overweg kan.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik beoordeel altijd of mensen van nut kunnen zijn voor mij.</i>	7	6	5	4	3	2	1
Effectiviteit (EFF)							
<i>Mijn plannen lukken altijd.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Als ik aan iets nieuws begin, weet ik dat het lukt.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Alles wat ik wil realiseren, lukt mij.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik kan alles leren als ik mijn best doe.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Alles wat ik bereikt heb, komt doordat ik geluk heb gehad.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Zaken gaan zoals ze gaan en daar kun je weinig aan veranderen.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik vind het moeilijk om in contact te komen met belangrijke personen of mensen tegen wie ik opkijk.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Bij onderhandelingen krijg ik altijd mijn zin.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vind het moeilijk om anderen uit te leggen wat ik denk.</i>	1	2	3	4	5	6	7





Doorzettingsvermogen (DOO)							
<i>Ik houd vol totdat al mijn plannen zijn uitgevoerd</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Als het een lange tijd tegenzit, vind ik het moeilijk om door te gaan.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik ga altijd door tot ik mijn doel bereikt heb.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Wanneer het echt tegenzit, ben ik op mijn best en weet ik mijzelf met gemak te motiveren door te gaan.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Als ik een probleem heb, ga ik door tot het is opgelost.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Als ik moe ben, werk ik toch door.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vind het moeilijk om aan het werk te gaan.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Als ik ergens aan begin, werk ik door tot het af is.</i>	7	6	5	4	3	2	1
Marktgerichtheid (MAR)							
<i>Voor mijn bedrijf zoek ik eerst uit hoeveel vraag er is naar mijn product.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik lees alles wat er over mijn vak geschreven wordt.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik houd bedrijven die hetzelfde doen als ik goed in de gaten.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik wil dat iedereen klant bij mij wordt.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik kan niet goed bedenken aan wie ik mijn product het beste kan verkopen.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik heb weinig inzicht in de behoeften van mijn klanten.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik heb een uitgewerkt plan hoe ik nieuwe klanten moet werven.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik weet precies waarom mensen bij mij kopen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik hou nauw contact met potentiële klanten.</i>	7	6	5	4	3	2	1
Creativiteit (CRE)							
<i>Mijn beste ideeën krijg ik wanneer ik niets bijzonders doe.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vind het moeilijk om nieuwe oplossingen te bedenken.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik vind het heerlijk om te dagdromen</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik fantaseer vaak</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik heb weinig ideeën.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>In mijn omgeving zie ik vaak dingen die ik anders zou doen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik zie volop kansen in de markt</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Voordat ik geld investeer, sluit ik elk mogelijk gevaar uit.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik vermijd situaties waarvan de uitkomst onzeker is.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ik experimenteer graag ook al is het riskant.</i>	7	6	5	4	3	2	1
Flexibiliteit (FLE)							
<i>Ik pas mijn plannen direct aan als de situatie een beetje verandert.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik pas me altijd aan elke situatie aan.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik vind het vervelend als alles steeds verandert.</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>De wensen van mijn klanten zijn belangrijk voor mijn plannen.</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Ik bied vaak weerstand als er iets niet naar mijn zin gaat.</i>	1	2	3	4	5	6	7





5 Appendix D – E-Scan Form

Voornaam/ Achternaam:	Voornaam/ Achternaam
Geboortedatum:	dd-mm-jjjj
Cel (Zorg, Finance, Onderwijs, JGZ, Care etc.):	...
Opleiding:	...
Datum in dienst Topicus:	
Aanvangfunctie binnen Topicus:	
Huidige functie binnen Topicus:	
Werkervaring buiten Topicus:	
In welke rol zie je jezelf in de toekomst binnen Topicus?:	Professional (Lead Architect, Projectleider e.d.)/ Celleider/ Anders, namelijk ...

Per rij slechts één x invullen (geen andere letter) om aan te geven hoe mee eens/ oneens je het met de stelling bent (eerste 7 voorbeeld x-jes weghalen en zelf invullen)

Variabelen ↓	Geheel mee eens	Mee eens	Enigszins mee eens	Neutraal	Enigszins mee oneens	Mee oneens	Geheel mee oneens
Sociale Wenselijkheid (SW)							
<i>Ik ben altijd overal op tijd.</i>	x						
<i>Ik spreek altijd de waarheid.</i>		x					
<i>Ik praat heel open en eerlijk over mijn slechte kanten.</i>			x				
<i>Ik doe altijd wat ik heb beloofd.</i>				x			
<i>Ik vertel mensen altijd direct hoe ik over ze denk.</i>					x		
<i>Andere mensen weten meteen hoe ik ben.</i>						x	
<i>Ik ben altijd eerlijk.</i>							x
<i>Als ik problemen heb met anderen, is dat altijd hun schuld.</i>							
Prestatiegerichtheid (PRE)							
<i>Ik presteer beter zonder een doel voor ogen dan met een doel voor ogen.</i>							
<i>Ik heb altijd een doel nodig om mij op te richten, zonder doel presteer ik weinig.</i>							
<i>Wat ik ook ga doen, ik stel mijzelf altijd eerst een doel.</i>							
<i>Als ik aan het werk ben, eis ik veel van mijzelf.</i>							
<i>Voor iets moeilijks doe ik extra mijn best.</i>							
<i>Ik stel eerder makkelijk haalbare doelen, dan moeilijk haalbare doelen.</i>							
<i>Ik wil veel bereiken.</i>							
<i>Ik wil altijd winnen.</i>							
<i>Ik wil het altijd beter doen dan anderen.</i>							
<i>Ik kan makkelijk accepteren dat mensen beter zijn in mijn soort werk dan ik.</i>							





Zelfstandigheid (ZEL)							
<i>Ik vind het prima om werkzaamheden uit te voeren volgens de inzichten van iemand anders.</i>							
<i>Ik vind het vervelend als anderen mij zeggen wat ik moet doen.</i>							
<i>Ik voel me prettig wanneer ik beslissingen van anderen moet volgen.</i>							
<i>Ik maak mijn keuzes graag samen met anderen.</i>							
<i>Ik wil altijd zelf kunnen beslissen.</i>							
<i>Ik vind het prima als iemand anders voor mij een beslissing neemt.</i>							
<i>Ik wil alles zelf bepalen, dat hoeven anderen niet voor mij te doen.</i>							
<i>Ik los problemen eerst zelf op voordat ik om hulp ga vragen.</i>							
<i>Wat ik ook moet doen, ik kom er altijd wel zelf uit.</i>							
Dominantie (DOM)							
<i>Ik wil graag bepalen wat anderen moeten doen.</i>							
<i>Ik vertel mensen graag hoe zij hun werk moeten doen.</i>							
<i>Ik heb graag wat te zeggen over anderen.</i>							
<i>Het geeft mij een gevoel van macht als anderen doen wat ik wil.</i>							
<i>In gezelschap zeg ik wat we gaan doen.</i>							
<i>Ik laat liever iemand anders praten dan dat ik zelf het woord voer.</i>							
<i>Ik krijg mensen altijd zover dat ze doen wat ik wil.</i>							
<i>Ik krijg vaak gelijk, ook al heb ik zwakke argumenten.</i>							
<i>Ik vind het moeilijk om anderen te overtuigen.</i>							
Sociale Oriëntatie (SOC)							
<i>Ik maak vaak een praatje met mensen.</i>							
<i>Ik doe mijn best om mensen te ontmoeten die belangrijk kunnen zijn voor mijn werk.</i>							
<i>Ik voel mij snel op mijn gemak bij mensen die ik niet ken.</i>							
<i>Ik vind het moeilijk om met mensen een gesprek te beginnen.</i>							
<i>Ik heb altijd een woordje klaar om met iemand in gesprek te raken.</i>							
<i>Er zijn weinig mensen met wie ik goed overweg kan.</i>							
<i>Ik beoordeel altijd of mensen van nut kunnen zijn voor mij.</i>							
Effectiviteit (EFF)							
<i>Mijn plannen lukken altijd.</i>							
<i>Als ik aan iets nieuws begin, weet ik dat het lukt.</i>							
<i>Alles wat ik wil realiseren, lukt mij.</i>							
<i>Ik kan alles leren als ik mijn best doe.</i>							
<i>Alles wat ik bereikt heb, komt doordat ik geluk heb gehad.</i>							
<i>Zaken gaan zoals ze gaan en daar kun je weinig aan veranderen.</i>							
<i>Ik vind het moeilijk om in contact te komen met belangrijke personen of mensen tegen wie ik opkijk.</i>							
<i>Bij onderhandelingen krijg ik altijd mijn zin.</i>							
<i>Ik vind het moeilijk om anderen uit te leggen wat ik denk.</i>							





Doorzettingsvermogen (DOO)							
<i>Ik houd vol totdat al mijn plannen zijn uitgevoerd</i>							
<i>Als het een lange tijd tegenzit, vind ik het moeilijk om door te gaan.</i>							
<i>Ik ga altijd door tot ik mijn doel bereikt heb.</i>							
<i>Wanneer het echt tegenzit, ben ik op mijn best en weet ik mijzelf met gemak te motiveren door te gaan.</i>							
<i>Als ik een probleem heb, ga ik door tot het is opgelost.</i>							
<i>Als ik moe ben, werk ik toch door.</i>							
<i>Ik vind het moeilijk om aan het werk te gaan.</i>							
<i>Als ik ergens aan begin, werk ik door tot het af is.</i>							
Marktgerichtheid (MAR)							
<i>Voor mijn bedrijf zoek ik eerst uit hoeveel vraag er is naar mijn product.</i>							
<i>Ik lees alles wat er over mijn vak geschreven wordt.</i>							
<i>Ik houd bedrijven die hetzelfde doen als ik goed in de gaten.</i>							
<i>Ik wil dat iedereen klant bij mij wordt.</i>							
<i>Ik kan niet goed bedenken aan wie ik mijn product het beste kan verkopen.</i>							
<i>Ik heb weinig inzicht in de behoeften van mijn klanten.</i>							
<i>Ik heb een uitgewerkt plan hoe ik nieuwe klanten moet werven.</i>							
<i>Ik weet precies waarom mensen bij mij kopen.</i>							
<i>Ik hou nauw contact met potentiële klanten.</i>							
Creativiteit (CRE)							
<i>Mijn beste ideeën krijg ik wanneer ik niets bijzonders doe.</i>							
<i>Ik vind het moeilijk om nieuwe oplossingen te bedenken.</i>							
<i>Ik vind het heerlijk om te dagdromen</i>							
<i>Ik fantaseer vaak</i>							
<i>Ik heb weinig ideeën.</i>							
<i>In mijn omgeving zie ik vaak dingen die ik anders zou doen.</i>							
<i>Ik zie volop kansen in de markt</i>							
<i>Voordat ik geld investeer, sluit ik elk mogelijk gevaar uit.</i>							
<i>Ik vermijd situaties waarvan de uitkomst onzeker is.</i>							
<i>Ik experimenteer graag ook al is het riskant.</i>							
Flexibiliteit (FLE)							
<i>Ik pas mijn plannen direct aan als de situatie een beetje verandert.</i>							
<i>Ik pas me altijd aan elke situatie aan.</i>							
<i>Ik vind het vervelend als alles steeds verandert.</i>							
<i>De wensen van mijn klanten zijn belangrijk voor mijn plannen.</i>							
<i>Ik bied vaak weerstand als er iets niet naar mijn zin gaat.</i>							

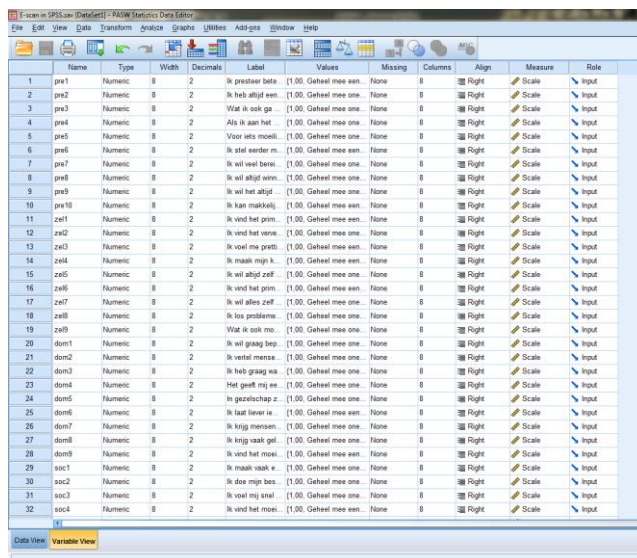


6 Appendix E – E-Scan Conclusion

In this appendix the results of the measurement will be shown. First of all the data processing in SPSS will be mentioned.

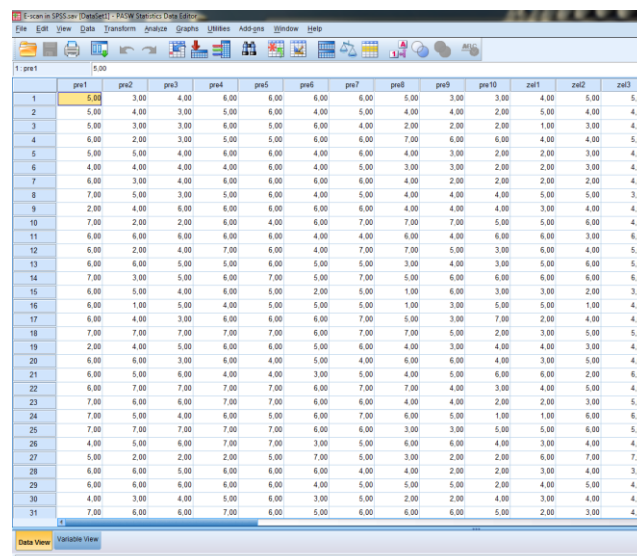
6.1 Data processing

Within this research SPSS has been used for statistical analysis. For this purpose all the questions of the questionnaire were placed within the Variable View of SPSS. Thereby for every question the values and their scores were inserted. The naming of the questions was done according to the variable clusters. This resulted in names like pre1, pre2, pre3 and zel1, zel2 etc. In total there were 76 questions. In Figure 5 a part of the SPSS Variable View is shown.



Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
pre1	Numeric	8	2	Ik probeer beta...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre2	Numeric	8	2	Ik heb altijd een...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre3	Numeric	8	2	Wat ik ook ga...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre4	Numeric	8	2	Als ik aan het...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre5	Numeric	8	2	Voor iets moeil...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre6	Numeric	8	2	Ik stel eerder m...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre7	Numeric	8	2	Ik wil veel lere...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre8	Numeric	8	2	Ik wil altijd wete...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre9	Numeric	8	2	Ik wil het altijd...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
pre10	Numeric	8	2	Ik kan makkelijk...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel1	Numeric	8	2	Ik vind het prim...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel2	Numeric	8	2	Ik vind het vane...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel3	Numeric	8	2	Ik voel me prett...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel4	Numeric	8	2	Ik maak mijn l...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel5	Numeric	8	2	Ik wil altijd zelf...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel6	Numeric	8	2	Ik vind het grm...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel7	Numeric	8	2	Ik wil alles zelf...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel8	Numeric	8	2	Ik los probleme...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
zel9	Numeric	8	2	Wat ik ook mo...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom1	Numeric	8	2	Ik wil graag bep...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom2	Numeric	8	2	Ik wil graag m...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom3	Numeric	8	2	Ik heb graag wa...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom4	Numeric	8	2	Het geeft mij ee...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom5	Numeric	8	2	In gezelschap z...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom6	Numeric	8	2	Ik laat liever ie...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom7	Numeric	8	2	Ik krijg mensen...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom8	Numeric	8	2	Ik krijg vaak gel...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
dom9	Numeric	8	2	Ik vind het mee...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
soc1	Numeric	8	2	Ik maak vaak e...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
soc2	Numeric	8	2	Ik doe mijn bes...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
soc3	Numeric	8	2	Ik voel mij snel...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input
soc4	Numeric	8	2	Ik vind het mee...	(1,00; Geheel mee een...	None	8	Right	Scale	Input

Figure 5 - Variable View in SPSS containing all questions



	pre1	pre2	pre3	pre4	pre5	pre6	pre7	pre8	pre9	pre10	zel1	zel2	zel3
1	5.00	3.00	4.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00
2	5.00	4.00	3.00	5.00	6.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00
3	5.00	3.00	3.00	6.00	5.00	6.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	4.00
4	6.00	2.00	3.00	5.00	5.00	6.00	6.00	7.00	6.00	6.00	4.00	4.00	5.00
5	5.00	5.00	4.00	6.00	6.00	4.00	6.00	4.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00
6	4.00	4.00	4.00	4.00	6.00	4.00	5.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	4.00
7	6.00	3.00	4.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	4.00
8	7.00	5.00	3.00	5.00	6.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
9	2.00	4.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
10	7.00	2.00	2.00	6.00	4.00	6.00	7.00	7.00	7.00	5.00	5.00	6.00	4.00
11	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.00	4.00	6.00	4.00	6.00	6.00	3.00	6.00
12	6.00	2.00	4.00	7.00	6.00	4.00	7.00	7.00	5.00	3.00	6.00	4.00	5.00
13	6.00	6.00	5.00	5.00	6.00	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	5.00	6.00	5.00
14	7.00	3.00	5.00	6.00	7.00	5.00	7.00	5.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
15	6.00	5.00	4.00	6.00	5.00	2.00	6.00	1.00	6.00	3.00	3.00	2.00	3.00
16	6.00	1.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	1.00	3.00	5.00	5.00	1.00	4.00
17	6.00	4.00	3.00	6.00	6.00	6.00	7.00	5.00	3.00	7.00	2.00	4.00	4.00
18	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	5.00	2.00	3.00	5.00	6.00
19	2.00	4.00	5.00	6.00	6.00	5.00	6.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00
20	6.00	6.00	3.00	6.00	4.00	5.00	4.00	6.00	6.00	4.00	3.00	5.00	4.00
21	6.00	5.00	6.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	6.00	6.00	2.00	6.00
22	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	7.00	7.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00
23	7.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.00	6.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	5.00
24	7.00	5.00	4.00	6.00	5.00	6.00	7.00	6.00	5.00	1.00	1.00	6.00	6.00
25	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	6.00	6.00	3.00	3.00	5.00	5.00	6.00	5.00
26	4.00	5.00	6.00	7.00	7.00	3.00	5.00	6.00	6.00	4.00	3.00	4.00	6.00
27	5.00	2.00	2.00	2.00	5.00	7.00	5.00	3.00	2.00	2.00	6.00	7.00	7.00
28	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00	4.00	3.00
29	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	4.00	5.00	5.00	5.00	2.00	4.00	5.00	4.00
30	4.00	3.00	4.00	5.00	6.00	3.00	5.00	2.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00
31	7.00	6.00	6.00	7.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00	5.00	2.00	3.00	4.00

After this the results of the questionnaire could be placed in the Data View of SPSS. In total there were 44 respondents. Every respondent is presented as one row in the view, so there are 44 rows. The questions are presented as columns. For every question the score according to the answer of the respondent is filled in.

Figure 6 - Data View in SPSS containing the results



The answers as shown above resulted in an SPSS sheet with all the average scores for the various variables, see Figure 7:

	Prestatiegerichtheid	Zelfstandigheid	Dominantie	SocialeOriëntatie	Effectiviteit	Doorzettingsvermogen	Marktgerichtheid	Creativiteit	Flexibiliteit	GemScore	Onderwijs
1	6,71	6,03	6,67	7,76	8,25	8,57	6,35	5,86	6,57	6,97	
2	6,00	5,71	5,87	6,94	6,67	6,07	5,71	7,86	6,29	6,35	
3	5,43	4,92	4,92	7,14	6,35	6,79	5,87	6,00	6,29	5,97	
4	7,43	5,08	7,78	6,94	6,35	6,25	5,56	7,14	5,14	6,41	
5	6,43	5,40	5,40	7,96	7,78	8,21	7,46	6,43	6,57	6,85	
6	5,57	4,44	3,17	5,51	6,03	7,32	5,08	6,86	6,86	5,65	
7	6,43	4,13	5,40	5,51	6,51	7,50	5,24	7,14	6,86	6,08	
8	6,71	6,67	4,92	4,49	6,51	6,79	5,71	6,00	6,86	6,07	
9	6,86	5,56	6,35	5,92	6,67	8,39	6,51	7,71	6,57	6,73	
10	7,57	6,51	6,19	5,92	7,14	8,04	6,83	5,57	4,29	6,45	
11	7,71	6,03	5,56	7,96	6,98	7,68	6,98	7,14	6,57	6,96	
12	7,29	7,46	4,13	5,10	8,10	8,75	5,56	5,86	6,00	6,47	
13	6,86	6,83	7,46	6,33	6,35	7,68	6,35	6,86	6,29	6,78	
14	8,14	8,57	7,14	7,76	8,73	8,21	6,98	6,86	6,57	7,66	
15	6,14	3,81	3,17	3,47	6,67	5,54	4,92	6,00	6,57	5,14	
16	5,71	6,19	5,71	5,31	7,94	5,54	5,40	7,57	5,14	6,06	
17	7,57	4,92	6,35	8,37	7,78	6,07	4,13	7,00	4,57	6,31	
18	8,86	7,46	7,94	9,59	8,10	10,00	8,41	7,14	6,00	8,17	
19	6,43	4,92	6,03	4,69	6,83	6,79	4,60	6,71	6,29	5,92	
20	7,14	5,71	6,19	6,94	5,71	6,61	5,40	6,86	6,86	6,38	
21	6,86	5,56	5,71	6,73	7,30	6,96	6,19	7,00	6,57	6,54	
22	8,14	6,03	6,35	8,16	8,10	9,11	7,14	8,86	7,14	7,67	
23	7,86	6,03	5,24	7,96	6,19	7,86	6,51	7,71	8,29	7,07	
24	7,43	5,24	7,30	8,16	7,62	8,75	6,98	6,86	7,14	7,28	
25	8,29	6,98	3,81	7,96	8,41	8,04	9,68	8,57	5,71	7,50	
26	7,57	5,87	6,19	7,35	7,62	6,61	7,62	8,43	8,00	7,25	
27	5,00	7,62	5,87	7,35	7,94	4,64	8,57	8,29	8,29	7,06	
28	6,71	5,87	5,40	6,12	7,14	7,86	5,71	7,14	6,29	6,47	
29	7,29	6,83	7,62	6,73	7,46	7,86	6,19	6,14	6,86	7,00	
30	5,43	5,24	3,97	6,33	5,71	6,43	6,03	4,71	6,29	5,57	

Figure 7 - SPSS sheet average scores

With the help of SPSS the following descriptives are being found on these results for every variable:

Descriptive Statistics								
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Prestatiegerichtheid	44	3,86	5,00	8,86	6,9870	,14337	,95102	,904
Zelfstandigheid	44	4,76	3,81	8,57	5,8694	,15529	1,03011	1,061
Dominantie	44	4,92	3,17	8,10	5,7468	,19958	1,32387	1,753
SocialeOriëntatie	44	6,12	3,47	9,59	6,7115	,19574	1,29837	1,686
Effectiviteit	44	3,65	5,08	8,73	7,0563	,13263	,87975	,774
Doorzettingsvermogen	44	5,36	4,64	10,00	7,3782	,18219	1,20854	1,461
Marktgerichtheid	44	5,87	3,81	9,68	6,3131	,17854	1,18430	1,403
Creativiteit	44	4,14	4,71	8,86	6,9058	,15114	1,00258	1,005
Flexibiliteit	44	4,00	4,29	8,29	6,3377	,13818	,91659	,840
GemScore	44	3,02	5,14	8,17	6,5895	,10093	,66952	,448
Valid N (listwise)	44							

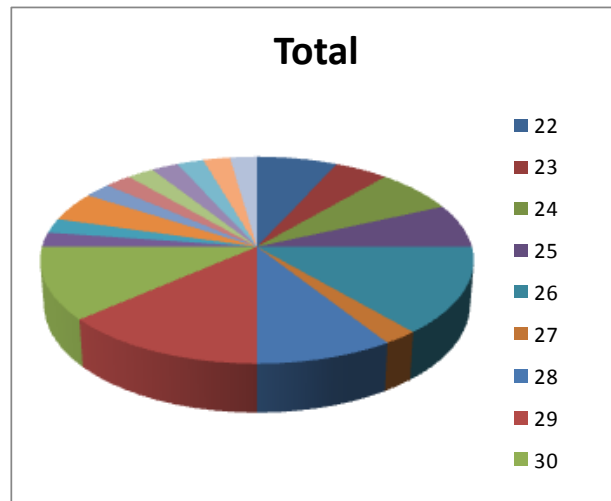


A total of 44 persons within Topicus filled out the questionnaire. This population had the following characteristics:

Age:

The majority of the employees is aged below 35.

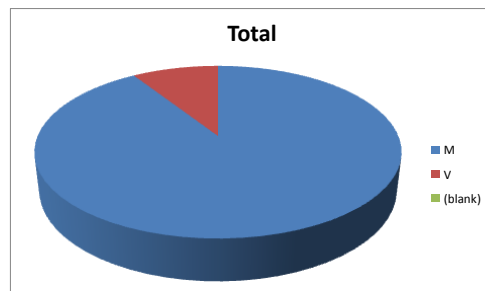
Row Labels	Count of age
22	3
23	2
24	3
25	3
26	6
27	1
28	4
29	6
30	5
31	1
32	1
34	2
36	1
37	1
39	1
45	1
48	1
51	1
59	1
(blank)	
Grand Total	44



Gender:

The majority of the employees is male.

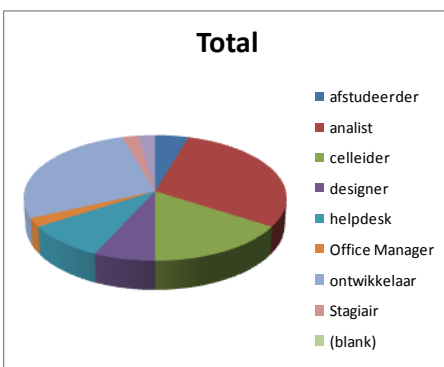
Row Labels	Count of Geslacht
M	40
V	4
(blank)	
Grand Total	44



**Function:**

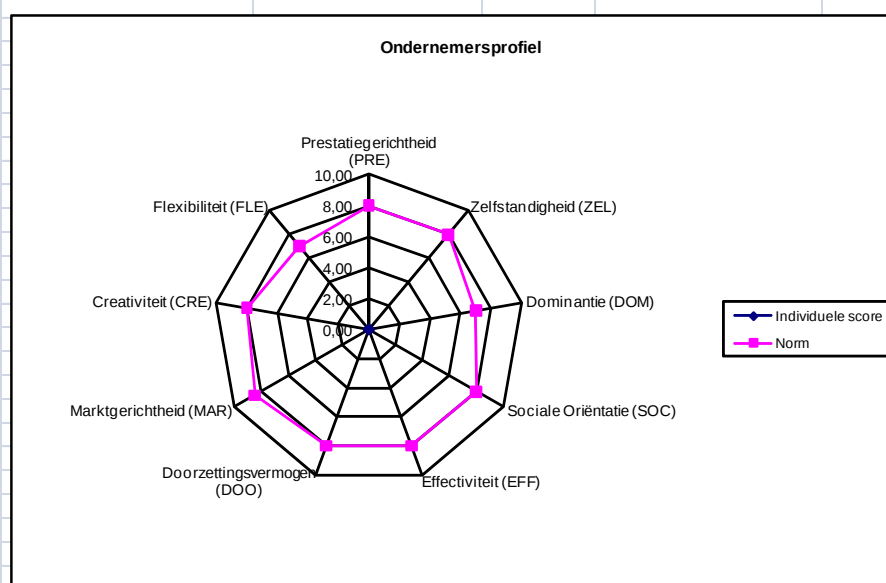
The biggest part of the employees has a function either analyst or developer.

Row Labels	Count of Huidige fun
afstudeerder	2
analist	13
celleider	7
designer	3
helpdesk	4
Office Manage	1
ontwikkelaar	12
Stagiair	1
(blank)	
directeur	1
Grand Total	44

**Radar**

Variabelen	Aantal gebruikte vragen	Totaalscore	Gemiddelde Likertscore	Gemiddeld Rapportcijfer	Profiel
Sociale Wenselijkheid (SW)	8	27	3,38	4,82	Aandachtspunt
Prestatiegerichtheid (PRE)	10	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Zelfstandigheid (ZEL)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Dominantie (DOM)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Sociale Oriëntatie (SOC)	7	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Effectiviteit (EFF)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Doorzettingsvermogen (DOO)	8	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Marktgerichtheid (MAR)	9	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Creativiteit (CRE)	10	0	0,00	0,00	Aandachtspunt
Flexibiliteit (FLE)	5	0	0,00	0,00	Aandachtspunt

Variabelen	Uitschieter	Sterk punt	Redelijk sterk punt	Aandachtspunt	Norm
Sociale Wenselijkheid (SW)	10,00	9,00	8,00	7,00	0,00
Prestatiegerichtheid (PRE)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
Zelfstandigheid (ZEL)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
Dominantie (DOM)	10,00	7,50	7,00	5,00	7,00
Sociale Oriëntatie (SOC)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
Effectiviteit (EFF)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
Doorzettingsvermogen (DOO)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
Marktgerichtheid (MAR)	10,00	9,00	8,50	6,50	8,50
Creativiteit (CRE)	10,00	8,50	7,50	6,00	8,00
Flexibiliteit (FLE)	10,00	7,50	7,00	5,00	7,00





7 Appendix F –Total results E-Scan

Medewerker →																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



8 Appendix G – Statistical testing theory

Statistische toetsingstheorie met normale verde		
Aantal waarnemingen	n	44
Hypothese	$\mu \neq$	7,8
Onbetrouwbaarheidsdrempel	α	0,05
Steekproefgemiddelde		6,59
Steekproefstandaardafwijking		0,67
Toetsingsgrootheid	-11,9795	
Kritieke waarde (zie tabel)	c	1,676
Uitkomst	H0 NIET verwerpen	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GemScore	44	6,5895	,66952	,10093

One-Sample Test

	Test Value = 7.8					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
GemScore	-11,993	43	,000	-1,21046	-1,4140	-1,0069

The same result calculated by hand

The 8 steps:

- 1) Model of probability: $X_1, \dots, X_{10}$ mutual independent $N(\mu, \sigma^2)$ -segmented with μ and σ^2 unknown parameters;
- 2) $H_0: \mu = 7.8$ "An employee of Topicus has not (at least) an entrepreneurial score of 7.8
 $H_1: \mu \geq 7.8$ "An employee of Topicus has (at least) an entrepreneurial score of 7.8";
- 3) test statistic $T = \frac{\bar{X} - 7,8}{S / \sqrt{44}}$ with $\bar{X} = \frac{1}{44} \sum_{i=1}^{44} X_i$, $S = \sqrt{S^2}$ and $S^2 = \frac{1}{43} \sum_{i=1}^{44} (X_i - \bar{X})^2$;
- 4) under H_0 , T has a Student-segmentation with 43 degrees of freedom; (right one-sides critical area (KG)); so reject H_0 when $T \geq c$ (decision criterion);



5) value of T: $T = \frac{6,59 - 7,8}{0,67 / \sqrt{44}} = -11,993$

- 6) write T_{43} for a stochastic variable with a Student-segmentation with 43 degrees of freedom; then the critical value is 1,68; critical area: $T \geq 1,68$;
- 7) keep H_0 , because $-11,993 \geq 1,68$ is not true;
- 8) There is insufficient proof to state (with a level of significance of 5%) that the employees of Topicus can be considered entrepreneurs.



9 Appendix H – Confidence interval

The general formula for the estimated stochastic confidence interval for μ with reliability $\gamma = 1 - \alpha$ is, with $\Phi(c) = 1 - \frac{1}{2}\alpha$,

$$\left(\bar{X} - c \frac{S}{\sqrt{n}}, \bar{X} + c \frac{S}{\sqrt{n}} \right).$$

The c is found by “searching” the table of the $N(0,1)$ -segmentation. The results of the confidence interval with the normal distribution as model of probability (kans model) is shown below according to SPSS.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
GemScore	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

Descriptives				Statistic	Std. Error
GemScore	Mean			6,5895	,10093
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		6,3860	
		Upper Bound		6,7931	
	5% Trimmed Mean			6,5792	
	Median			6,4712	
	Variance			,448	
	Std. Deviation			,66952	
	Minimum			5,14	
	Maximum			8,17	
	Range			3,02	
	Interquartile Range			,98	
	Skewness			,244	,357
	Kurtosis			-,292	,702

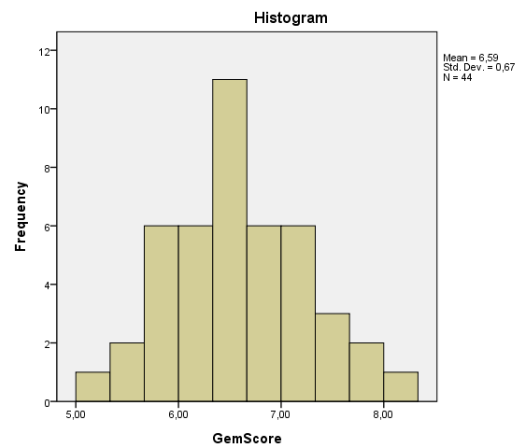
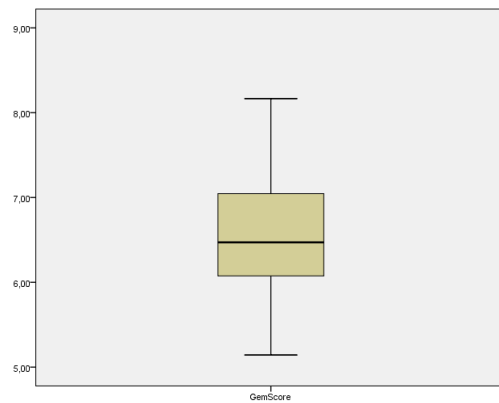
GemScore Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency      Stem & Leaf
 1,00          5 . 1
 8,00          5 . 56678899
15,00          6 . 000233334444444
 8,00          6 . 55778999
 8,00          7 . 00022334
 3,00          7 . 668
 1,00          8 . 1

Stem width:      1,00
Each leaf:      1 case(s)

```





10 Appendix I – Cronbach's alpha

Cornbach's alpha is to be conducted on the entire survey instrument (all subscales combined) and on each individual subscale. In this appendix these results are made visible.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=pre1 pre2 pre3 pre4 pre5 pre6 pre7 pre8 pre9 pre10  
/SCALE('PRE') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: PRE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,682	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=zell1 zell2 zell3 zell4 zell5 zell6 zell7 zell8 zell9  
/SCALE('ZEL') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: ZEL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	9



RELIABILITY

```
/VARIABLES=dom1 dom2 dom3 dom4 dom5 dom6 dom7 dom8 dom9  
/SCALE('DOM') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: DOM

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=soc1 soc2 soc3 soc4 soc5 soc6 soc7  
/SCALE('SOC') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: SOC

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	7



RELIABILITY

```
/VARIABLES=eff1 eff2 eff3 eff4 eff5 eff6 eff7 eff8 eff9  
/SCALE('EFF') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: EFF

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,656	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=doo1 doo2 doo3 doo4 doo5 doo6 doo7 doo8  
/SCALE('DOO') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: DOO

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	8



RELIABILITY

```
/VARIABLES=mar1 mar2 mar3 mar4 mar5 mar6 mar7 mar8 mar9  
/SCALE('MAR') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: MAR

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=cre1 cre2 cre3 cre4 cre5 cre6 cre7 cre8 cre9 cre10  
/SCALE('CRE') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: CRE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,680	10



RELIABILITY

```
/VARIABLES=fle1 fle2 fle3 fle4 fle5  
/SCALE('FLE') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: FLE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,234	5



RELIABILITY

```

/VARIABLES=pre1 pre2 pre3 pre4 pre5 pre6 pre7 pre8 pre9 pre10 zel1 zel2
zel3 zel4 zel5 zel6 zel7 zel8 zel9 dom1 dom2 dom3 dom4 dom5 dom6 dom7
dom8 dom9 soc1 soc2 soc3 soc4 soc5 soc6 soc7 eff1 eff2 eff3 eff4 eff5
eff6 eff7 eff8 eff9 doo1 doo2 doo3 doo4
doo5 doo6 doo7 doo8 mar1 mar2 mar3 mar4 mar5 mar6 mar7 mar8 mar9 cre1
cre2 cre3 cre4 cre5 cre6 cre7 cre8 cre9 cre10 fle1 fle2 fle3 fle4 fle5
/SCALE('ALL') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

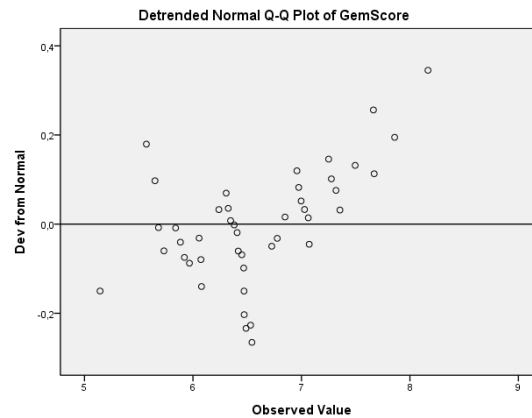
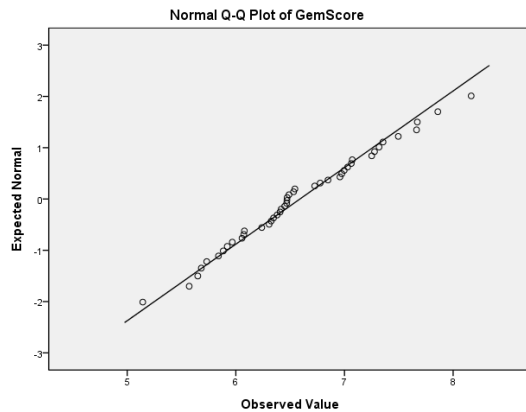
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	76

Variable	Cronbach's Alpha
Pre	0,682
Zelfstandigheid	0,754
Dominantie	0,866
Soc	0,766
Eff	0,656
Doo	0,832
Marktgerichtheid	0,814
Creativiteit	0,68
Flexibiliteit	0,234

10.1.1 Normal distribution

The Plots in SPSS show the following:



- When the analysis variable has a normal distribution then the points in the Normal Q-Q plot make a straight line.
- When a variable has a normal distribution in the Detrended Normal Q-Q plot the point will lie around the 0-line without a systematical pattern.

The variable of the entrepreneurial score has a normal distribution. A normal distribution of data means that most of the examples in a set of data are close to the "average", the mean, while relatively few examples tending to extremes, or outliers. This means that the entrepreneurial scores of the respondents are quite homogeneous and lies around the mean, without large amount of outliers. This is also in line with the information gathered by means of box plot.



10.1.2 Cronbach's alpha – Flexibility

By examining the exclusion of some of the questions for this variable we can see how the Cronbach's Alpha is affected. In the following it is shown how the scores change by exclude a specific question:

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik pas mijn plannen direct aan als de situatie een beetje verandert.	17,6136	7,405	,169	,132
Ik pas me altijd aan elke situatie aan.	17,4773	6,302	,294	-,028 ^a
Ik vind het vervelend als alles steeds verandert.	17,8864	8,057	,026	,284
De wensen van mijn klanten zijn belangrijk voor mijn plannen.	16,8409	8,835	,073	,225
Ik bied vaak weerstand als er iets niet naar mijn zin gaat.	18,9091	8,643	-,006	,304

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

The exclusion of question: *“Ik vind het vervelend als alles steeds verandert”*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik pas mijn plannen direct aan als de situatie een beetje verandert.	13,3182	4,641	,307	-,002 ^a
Ik pas me altijd aan elke situatie aan.	13,1818	3,966	,389	-,166 ^a
De wensen van mijn klanten zijn belangrijk voor mijn plannen.	12,5455	6,765	,051	,321
Ik bied vaak weerstand als er iets niet naar mijn zin gaat.	14,6136	7,080	-,103	,515

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

The exclusion of question: *“De wensen van mijn klanten zijn belangrijk voor mijn plannen”*

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik pas mijn plannen direct aan als de situatie een beetje verandert.	7,9773	3,697	,275	,039
Ik pas me altijd aan elke situatie aan.	7,8409	2,835	,426	-,388 ^a
Ik bied vaak weerstand als er iets niet naar mijn zin gaat.	9,2727	5,552	-,078	,693

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

The highest Cronach Alpha can be reached by also excluding the question: *“Ik bied vaak weestand als er iets niet naar mijn zin gaat”*. The Cronbach Alpha of .693 is then reached. This will be seen as acceptable within this research as it reaches very closely the acceptable boarderline value of 0.70.

11 Appendix J – Pioneers of Topicus

The following shows the pioneers of Topicus as described by Harry Romkema. This chapter has been written in Dutch.

- **Hugo Brandt**, werkzaam bij Topicus al vanaf het moment van de oprichting, vervult daadwerkelijk het post van de pionier en is mede-eigenaar van de meerder cellen binnen Zorg branche. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Doelgerichtheid, opportunisme, flexibel in zijn doelgerichtheid (kan zich aan de situatie aanpassen ter wille van het bereiken van zijn doel), dus ook aanpassingsvermogen, gedrevenheid, bedrijfsdoelen staan voor hem op nummer 1 (dwz dat de prioriteit wordt gesteld op zijn carrière ipv zijn gezinsleven), overtuigingsvermogen, commercieel (terwijl binnen kwam als technicus).
- **Ronald Buit**, werkzaam bij Topicus langer dan 4 jaar, daadwerkelijk nog geen pionier en geen exploitant. Potentiele pionier. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Doelgerichtheid, ambitie, visie, communicatief. Recentelijk onvrede getoond dat uitte zich in het willen ontslag nemen. Redenen: onvoldoende groei (carrière path development) en te lage beloning. Na een gesprek met Harry Roomkema besloten om te blijven.
- **Wouter de Jong**, werkzaam bij Topicus langer langer dan 4 jaar(?), vervult rol van de pionier, dus mede-eigenaar van een eigen cel binnen Topicus. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Doelgericht, ambitieus (blinde ambitie), vraagt veel van zichzelf (ijverig/gedreven?), carrière path development op nummer 1, communicatief, commercieel, creatief.
- **Michel Vos**, werkzaam bij Topicus iets minder dan 4 jaar(?), al een (soort) pionier bij Topicus, sinds kort een mede-eigenaar (slechts in verantwoordelijkheden?) van een cel. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Gedreven, doelgericht, communicatief, commercieel, leergierig, zelfvertrouwen, creatief, “zou de wereld veroveren”.
- **Rob de Negro**, werkzaam bij Topicus minder lang dan 4 jaar(?) binnenkort/recentelijk vervult de rol van de pionier en is een mede-eigenaar van een eigen cel. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Doelgerichtheid, opportunisme, flexibel in zijn doelgerichtheid (kan zich aan de situatie aanpassen ter wille van het bereiken van zijn doel), dus ook aanpassingsvermogen, gedrevenheid, bedrijfsdoelen staan voor hem op nummer 1, overtuigingsvermogen, commercieel. Te rationeel (als een nadeel).
- **Harald Dannenberg**, werkzaam bij Topicus langer dan 5 jaar, sinds een jaar vervult rol van pionier en de mede-eigenaar is van een eigen cel. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Doelgerichtheid, opportunisme. Niet flexibel, niet creatief, te direct als nadeel.
- **Maarten Kok**, werkzaam bij Topicus al(?), vervult positie van een project leider, maar bezit volgens Harry Roomkema alle kenmerken van een pionier). Behalve ontbreken aan aanpassingsvermogen, leergierigheid, visie, onflexibel (man voor een taak tegelijkertijd), tevredenheid wordt vooral afgeleid vanuit de inhoud.
- **Kees Mastenbroek**, werkzaam bij Topicus sinds de oprichting(?), vervult momenteel rol van een pionier en is mede-eigenaar van de meerdere cellen. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Rationeel, leergierig, bezit capaciteiten om te leren, van oorsprong pionier, flexibel, blauw. Te genuanceerd, communicatief minder onderlegd (eigen gelijk nastreven, minder goed omgaat met de klanten), geneigd om zwart-wit te denken en te handelen.



- **Harry Romkema**, een van de oprichters van Topicus, vervult zowel de rol van de pionier als van een exploitant. Houdt dus zich voornamelijk bezig met de interne organisatie binnen Topicus als met identificeren en aanboren van de nieuwe niches binnen de markt. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Flexibel, doelgericht, opportunistisch, creatief, rood/blauw. (ook visie)
- **Leo Essink**, een van de oprichters van Topicus vooral commercieel bezig binnen Topicus, vervult vooral de rol van de pionier. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Flexibel, doelgericht, opportunistisch, commercieel, communicatief en vooral creatief.
- **Olaf Lôtte**, werkzaam bij Topicus, vervult de rol van projectmanager. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Doelgericht, rationeel, voorkeur aan overzichtelijkheid.
- **Michel Schipper**, Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Communicatief, visie, inhoudelijk flexibel. Daarnaast drager van een ander cultuur dan die van Topicus.
- **Johan te Winkel**, werkzaam bij Topicus ongeveer twee jaar lang, vervult nog geen van beide rollen maar potentieel een pionier. Eigenschappen volgens Harry Roomkema: Vooral opportunistisch met ontbrekende doelgerichtheid.

Genoemde eigenschappen:

- Doelgerichtheid 10/13
- Flexibiliteit 6/13 (moeilijk te definiëren begrip omdat het op verschillende manieren benaderd werd, wel prominent aanwezig en zelfs ontbreken ervan werd bewust benadrukt)
- Opportunisme 7/13
- Communicatief 5/13
- Creatief 4/13
- Leergierig 2/13
- Aanpassingsvermogen 2/13
- Gedreven 3/13
- Overtuigingsvermogen 2/13
- Visie 2/13
- Zelfvertrouwen 1/13
- "Career maker" 3/13
- Veeleisendheid tegenover jezelf 1/13
- Rationeel 3/13
- Commercieel 5/13



12 Appendix K – DVD

The DVD consists of the following items:

- The thesis in Word en PDF-format
- The document with appendices in Word en PDF-format (this document)
- The Excelsheet with the E-Scan
- All the results of the respondents that filled out the E-Scan
- An Excelsheet with the combined results
- Result of statistical testing theory
- Result of confidence Interval

