

W. P. 201
C. no. 1190

J.T.W. Alleblas

**Management
in de glastuinbouw
Een zaak van
passen en meten**

ONTVANGEN

0 5 FEB. 1983

U-1-KANTJCK



NN08201, 1198

Stellingen

I

Het is mogelijk om het actuele managementniveau van glastuinbouwbedrijven vast te stellen en, in afhankelijkheid van de doelstelling van de ondernemer en de bedrijfsomstandigheden, indicaties te geven voor een passend managementniveau.

Dit proefschrift, blz. 55 e.v.

II

Om als succesvol tuinder te functioneren is het niet noodzakelijk in alle onderdelen van het managementinstrumentarium tegelijkertijd uit te blinken.

Dit proefschrift, blz. 94 e.v.

III

Wil bedrijfsregistratie een positief effect op de bedrijfsresultaten bewerkstelligen, dan dient zij aangevuld te worden met voortgangscontrole en analyse van de gegevens.

Dit proefschrift, blz. 104 e.v.

IV

Actieve sociale betrokkenheid van de ondernemer, die tot uiting komt in de intensiteit en de kwaliteit van de interne en externe contacten, heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten.

Dit proefschrift, blz. 107 e.v.

V

Zowel bij economische als bij sociale doelstellingen van ondernemers in de glastuinbouw is er sprake van een betrouwbare positieve relatie tussen het managementniveau en de bedrijfsresultaten.

Dit proefschrift, blz. 137 e.v.

VI

De TATE-gedachte van Benvenuti, waarin de beslissingsmacht van ondernemers in de landbouw in sterke mate door externe instanties is overgenomen, wordt niet ondersteund door de uitkomsten van het managementonderzoek in de glastuinbouw.

Benvenuti, B.,
De technologisch-administratieve taakomgeving (TATE) van landbouwbedrijven,
Marquetalia, 1982, 5, blz. 111-136.

VII

De door velen gebezigde stelling dat ondernemersgedrag gekenmerkt dient te worden door een grote mate van durf en risicobereidheid legt teveel de nadruk op de ondernemer als gokker en doet afbreuk aan verantwoorde besluitvorming.

VIII

De zin van de bewering van J.A. Barnes: "Een goed onderzoeker leert te leven met een schuldig geweten" mag in twijfel worden getrokken. Zijn bewering is even twijfelachtig als daarin "goed" vervangen wordt door "slecht" of "schuldig" vervangen wordt door "niet schuldig", of zowel "goed" en "schuldig" door respectievelijk "slecht" en "niet schuldig".

Brunt, L.,

Een goed onderzoeker leert te leven met een schuldig geweten,
Amsterdam, Vrij Nederland, 18 juli 1981, p. 13.

IX

De uitspraak van Wyffels dat "voortdurende nieuwsgierigheid een zeer belangrijke eigenschap is voor succesvolle ondernemers" gaat alleen op als die nieuwsgierigheid uitmondt in een gestructureerde informatieverzekrijging, -verwerking en -toepassing ten behoeve van de besluitvorming.

Wyffels, H.F.F.,

Vernieuwend ondernemerschap; Lezing bij de opening van Fase G van Bloemenveiling Westland,
Naaldwijk, 26 oktober 1987.

X

Op primitieve wijze zijn bij de affaire "Vermaning" ondergrondse meningsverschillen tussen de amateurarcheologie en de professionele archeologie naar de oppervlakte gebracht en met de botte bijl aangescherpt.

XI

De recent goede prijsvorming zoals die zich reeds bij de "Zonnebloemen" afschilderde en bij de "Irissen" nog beter uit de verf kwam, biedt evenwel geen perspectief voor uitbreiding van de produktie.

XII

De bij een proefschrift behorende vrije stellingen veroorzaken meer en anderzortige "serendipity" effecten bij de lezers ervan dan stellingen die in direct verband staan met de inhoud van het proefschrift.

J.T.W. Alleblas,

Management in de glastuinbouw, een zaak van passen en meten,
Wageningen, 9 februari 1988.

CENTRALE LANDBOUWCATALOGUS



0000 0212 8458

Promotoren: dr. ir. J.A. Renkema, hoogleraar in de
agrarische bedrijfseconomie

dr. ir. N.G. Röling, hoogleraar in de
voorlichtingskunde

NN08201, 1198

J.T.W. Alleblas

MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW

EEN ZAAK VAN PASSEN EN METEN

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van
doctor in de landbouwwetenschappen,
op gezag van de rector magnificus,
dr. C.C. Oosterlee,
in het openbaar te verdedigen
op 9 februari 1988
des namiddags te vier uur in de aula
van de Landbouwwuniversiteit te Wageningen

Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag

ISBN = 266 233

REFERAAT

MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW; EEN ZAAK VAN PASSEN EN METEN
Alleblas, J.T.W.

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1987

Onderzoekverslag 34

217 p., 11 tab., 18 fig., 9 bijl., Eng. summary.

Proefschrift, bestaande uit samenvattingen van eerder door het LEI uitgebrachte studies over het management in de glastuinbouw, alsmede enige nieuwe onderdelen als resultaat van recente ontwikkelingen op managementgebied.

Het onderzoek heeft plaatsvonden in de periode 1979-1987 en werd in drie opeenvolgende fasen uitgevoerd. In de eerste fase werd een model gebouwd om het management in de glastuinbouw te meten, en werden aanbevelingen gedaan om het niveau te verbeteren. In de tweede fase werd het accent gelegd op de analyse van het management in relatie tot de bedrijfseconomische resultaten. Daaruit is gebleken dat meer dan de helft van de verschillen in bedrijfsresultaat verklaard kon worden door de verschillen in het managementniveau.

De derde fase heeft zich toegespitst op de bepaling van passende managementniveaus, welke afhankelijk gesteld konden worden van de ondernemersdoelstellingen en bedrijfsomstandigheden. In deze laatste fase werden tevens richtlijnen gegeven voor een praktische toepassing in het licht van de managementadvisering ten behoeve van de individuele ondernemer.

Glastuinbouw/Management/Managementmodel/Managementniveau/Analyse/
Ondernemersdoelstellingen/Bedrijfsomstandigheden/Passende managementniveaus/Praktische toepassing/Nederland

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Inhoud

	Blz.
WOORD VOORAF	9
SAMENVATTING	11
SUMMARY	16
1. INLEIDING	19
1.1 De ontwikkelingsgang van het onderzoek	19
1.2 De eerste fase (1979-1982)	21
1.3 De tweede en derde fase (1982-1987)	23
1.4 Methoden van onderzoek	24
1.5 De opbouw van deze studie	26
2. MANAGEMENTTHEORIEEN IN ONTWIKKELING	27
2.1 Inleiding	27
2.2 Het wetenschappelijk management	28
2.3 Het management van de menselijke verhoudingen	29
2.4 Aanpassingen van inzichten rond de vijftiger jaren	31
2.5 De besluitvormingsrichting	32
2.6 Het denken over management rond de zestiger jaren	34
2.7 Ontwikkelingen in het denken over management rond de zeventiger jaren	37
2.7.1 Groei in organisaties	37
2.7.2 Naar een nieuw management?	37
2.8 De nieuwe ondernemingscultuur en het maatschappelijk management van de tachtiger jaren	39
2.8.1 De nieuwe ondernemingscultuur	39
2.8.2 Ondernemingscultuur en maatschappelijk management	40
2.8.3 Sociaal maatschappelijke invloeden	42
2.9 Modellen om management te meten	43
2.9.1 Inleiding	43
2.9.2 Het Farmer-Richman model	44
2.9.3 De benadering van Negandhi en Prasad	47
2.9.4 Het Person-Environment-fit model van French	52
3. UITGANGSPUNTEN VOOR EEN MANAGEMENTMODEL IN DE GLASTUINBOUW	55
3.1 Inleiding	55
3.1.1 Management en het nemen van beslissingen	55
3.1.2 Management gericht op de produktie	56

3.2	De aansluiting op bestaande theorieën	57
3.2.1	De besluitvormingstheorie	57
3.2.2	De proces- en de systeemtheorie	60
3.3	De hoofdbestanddelen van het managementmodel voor de glastuinbouw	63
3.3.1	De besluitvorming nader gedetailleerd	63
3.3.2	Elementen van beslissingen	64
3.3.3	Invloedsfactoren	66
3.4	Kwantificeringsvraagstukken	67
3.4.1	Drie verdelingsvraagstukken	68
3.4.2	Kwantificering van de subsystemen	68
3.4.3	Kwantificering van de hoofdonderdelen	70
3.4.4	Waarderingschalen voor elementen van beslissingen en onderdelen van invloedsfactoren	73
4.	HET MANAGEMENTNIVEAU IN DE GLASTUINBOUW	76
4.1	Probleem- en doelstelling in de eerste onderzoeksfase	76
4.2	Beperkingen en representativiteit	77
4.2.1	Het werkterrein	77
4.2.2	Beperkingen en representativiteit van de steekproef	78
4.2.3	Het managementniveau als momentopname	79
4.2.4	Maximaal haalbaar managementniveau	80
4.3	Het managementniveau in de glastuinbouw	81
4.3.1	De besluitvorming	81
4.3.2	De invloedsfactoren	86
4.4	Het spanningsveld van de ondernemer	89
4.4.1	De "subjective fit" methode	89
4.4.2	Spanningen van de ondernemer in de glastuinbouw	91
5.	ANALYSE VAN HET MANAGEMENT IN RELATIE TOT DE BEDRIJFSRESULTATEN	94
5.1	Probleem- en doelstelling in de tweede onderzoeksfase	94
5.2	Beperkingen en te verklaren variabelen	95
5.3	Managementaspecten die van invloed zijn op de resultaten	97
5.3.1	Beschrijving van de aspecten	97
5.3.2	Invloed van de moderniteit	98
5.3.3	Leeftijd en ambitie van de ondernemer	101
5.3.4	Bedrijfsregistratie en voortgangscntrole	104
5.3.5	Sociale betrokkenheid van de ondernemer	107
5.4.	Spanningsfactoren	110

INHOUD (2e vervolg)

	Blz.
5.5. Enige overige aspecten	112
5.6 Managementaspecten bij economische en sociale doelstellingen	116
5.6.1 Criteria voor het onderscheid	116
5.6.2 Invloeden op doelstellingen	119
5.6.3 Managementaspecten bij economische doelstellingen	121
5.6.4 Managementaspecten bij sociale doelstellingen	122
5.7 Terugblik op de tweede fase van het onderzoek	124
6. NAAR EEN PASSEND MANAGEMENTNIVEAU	126
6.1 Probleem- en doelstelling in de derde onderzoeksfase	126
6.1.1 Naar een maximaal of passend niveau	126
6.1.2 Passend niveau bij verschillende omstandigheden	127
6.1.3 Passend niveau bij verschillende doelstellingen	130
6.2 De plaats en de grenzen van het onderzoek	132
6.2.1 Wisselende aandacht voor managementonderdelen	132
6.2.2 Passend managementniveau binnen bepaalde grenzen	133
6.2.3 Besluitvormingsgebieden en invloedsfactoren	133
6.2.4 Het vraagstuk van de opportunity costs	134
6.2.5 Beschrijving van managementniveaus in de glastuinbouw	135
6.3 Doelstelling, financiering en passend managementniveau	137
6.3.1 Uitgangspunten en begrippen	137
6.3.2 Het formuleren van doelstellingen	137
6.3.3 Doelstelling en passend managementniveau	141
6.3.4 Financiering en passend managementniveau	143
6.4 Bedrijfsomstandigheden en passend managementniveau	144
6.4.1 Een nadere detaillering	144
6.4.2 Bedrijfsomstandigheden en totaal managementniveau	144
6.5 Passende niveaus van de managementonderdelen	146
6.5.1 Algemene bevindingen	146
6.5.2 Uitgangspunten voor de bepaling van passende niveaus van de onderdelen	147
6.5.3 Passende niveaus van de onderdelen	147

INHOUD (3e vervolg)

	Blz.
6.6 Afgeleide elementen van doelstellingen en managementpatronen	149
6.6.1 De basis voor de berekeningen	149
6.6.2 Karakteristieke managementpatronen	152
6.6.3 Afgeleide elementen van doelstellingen en passende managementpatronen	153
6.7 Nogmaals de relatie tot de bedrijfsresultaten	156
6.7.1 Opbrengsten en kosten per sbe in relatie tot het managementniveau	156
6.7.2 De resultaten van partieel en geïntegreerd management	160
7. VAN ONDERZOEK NAAR PRAKTISCHE TOEPASSING	162
7.1 Stapsgewijs naar een passend managementniveau	162
7.2 Naar een praktische werkwijze	163
7.2.1 Het bepalen van de doelstelling van de ondernemer	163
7.2.2 Randvoorwaarden bij het bepalen van het passend managementniveau	164
7.2.3 De rol van afgeleide elementen van de doelstelling	165
7.2.4 De invloed van bedrijfskenmerken	166
7.2.5 Confrontatie tussen werkelijk en passend managementniveau	167
7.2.6 Passend totaalniveau en passend niveau van de onderdelen	168
7.3 De plaats van de voorlichting bij de managementadvisering	169
7.3.1 Aandachtspunten	169
7.3.2 Sociaal-economische processen en het takenpakket van de voorlichting	171
7.3.3 Experts en structuur voor de managementadvisering	173
7.3.4 Conclusie	174
8. SLOTBESCHOUWING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	176
8.1 Theorie en praktijk	176
8.2 Toetsing en nuanceringen van het model	178
8.3 Passende managementniveaus en indicaties voor verder onderzoek	181
8.4 Conclusies en aanbevelingen	183
LITERATUUR	185
BIJLAGEN	192
CURRICULUM VITAE	217

Woord vooraf

Niet alleen het management in de glastuinbouw, maar ook het maken van een dissertatie is een zaak van passen en meten. Beide hebben in hoge mate en vrijwel onafgebroken met besluitvorming te maken. Kwalitatief goede besluitvorming van heden werpt vrijwel zeker in de toekomst zijn vruchten af. Ook mag verondersteld worden dat goede beslissingen in het verleden de huidige sterkte van bijvoorbeeld bedrijven en personen óf de kwaliteit van deze studie bepalen. De beoordeling van het laatste laat ik graag aan anderen over.

In ieder geval heb ik aan deze studie gedurende acht jaar met veel plezier gewerkt. Toen mij in 1979 gevraagd werd om lid te worden van de Werkgroep Management Ontwikkeling, werd de basis daarvoor gelegd. Het management had al geruime tijd mijn belangstelling en er lag met betrekking tot dit onderwerp in de tuinbouw een terrein braak. Dat zou nu in samenwerkingsverband met vertegenwoordigers van het onderzoek, de voorlichting, het onderwijs en het bedrijfsleven onderzocht worden.

Er volgde een periode van drie jaar waarin een voor de tuinbouw vrij onbekende en ingewikkelde materie in kaart gebracht werd. De resultaten die in de beginjaren tot stand kwamen onder andere in de vorm van een model om het managementniveau in de glastuinbouw te meten, waren toe te schrijven aan het enthousiasme en de inzet van de leden van de werkgroep. Na mijn bijdrage binnen de werkgroep heb ik bij het Landbouw-Economisch Instituut nog vijf jaar gewerkt aan een verdere analyse van het management in de glastuinbouw.

Management wordt weleens gedefinieerd als "anderen zo ver krijgen dat ze dingen voor je doen". In de tuinbouw waar de ondernemersactiviteiten meestal niet zo gemakkelijk gedelegeerd kunnen worden gaat deze definitie maar matig op. Evenmin gaat hij op voor het management van deze studie. Het grootste deel van het werk komt daarbij immers op de schouders van de onderzoeker. Vast staat echter dat die taak nooit tot een goed einde gebracht kan worden zonder medewerking en ondersteuning van anderen. Graag wil ik hier degenen bedanken met wie ik de afgelopen jaren heb samengewerkt en samen heb mogen denken over het onderwerp van deze studie.

In de eerste plaats dank ik mijn promotoren, Prof. Dr. Ir. J.A. Renkema en Prof. Dr. Ir. N.G. Röling voor de vele dagen die zij besteed hebben aan het lees- en puzzelwerk. Hun inspirerende ideeën en scherpzinnige opmerkingen waren voor mij van grote waarde. Zij waren steeds een voortreffelijk klankbord en gaven mij op momenten van twijfel kracht om verder te gaan.

Mijn dank gaat ook uit naar degenen bij het Landbouw-Economisch Instituut, die mij vanaf het begin van deze studie hun vertrouwen in het onderzoek geschonken hebben.

Ir. D. Meijaard, hoofd van de afdeling tuinbouw, wil ik in het bijzonder noemen voor de stimulerende en grensverleggende gesprekken die wij de afgelopen jaren gevoerd hebben. Verder dank ik Ir. B.M.M. Kortekaas die mij bijgestaan heeft bij de keuze van onderzoekstechnieken en bij de interpretatie van resultaten.

Op deze plaats wil ik ook mijn dank uitspreken aan Ria Mannee en Helga van der Kooij die het typewerk voor hun rekening namen. De met de hand geschreven stukken waren beslist niet altijd een streling voor het oog. Ondanks allerlei wijzigingen en aanvullingen op het laatste moment wisten zij dit omvangrijke werk te klaren.

Voor mijn vrouw en kinderen was ik in de periode van deze studie niet altijd even goed bereikbaar. Het gezinsmanagement liet wat mijn aandeel daarin betreft wel eens te wensen over. Ger, Foof en Rogier dank ik daarom voor de wijze waarop zij mijn afwezigheid begrepen hebben.

Tot slot ben ik alle anderen die op enigerlei wijze een bijdrage hebben geleverd aan deze studie dank verschuldigd.

Joop Alleblas

Samenvatting

- Bij de aanvang van het onderzoek

Deze studie werd eind 1979 in gang gezet door een sterk vermoeden dat het management op een groot aantal tuinbouwbedrijven van onvoldoende niveau was. Dat vermoeden was gebaseerd op grote onderlinge verschillen in bedrijfsresultaat en op de slecht op elkaar afgestemde activiteiten van instanties die zich met tuinbouwmanagement bezighielden. Teneinde dat vermoeden te verifiëren en activiteiten te (doen) ontwikkelen om het management te verbeteren moest, met behulp van een onderzoek op de bedrijven zelf, vastgesteld worden of het management ook werkelijk tekorten vertoonde. Tot de doelstellingen van de eerste fase behoorden zo- doende ook het inzicht in het management te vergroten en een mo- del te ontwikkelen waarmee het managementniveau gemeten kon wor- den.

Voordat het model ontwikkeld kon worden werd een litera- tuurstudie uitgevoerd, die in hoofdstuk 2 is samengevat. In deze studie werd nagegaan op welke wijze de managementtheorieën zich vanaf de eeuwwisseling ontwikkeld hadden. Als meest toepasbare elementen kwamen de besluitvormings- en de procesbenadering naar voren. Deze vormden dan ook de uitgangspunten voor het manage- mentmodel voor de glastuinbouw. Centraal daarin stond het belang van kwalitatief goede beslissingen, die onder andere afhankelijk gesteld werden van de wijze waarop ze voorbereid en door informa- tie ondersteund genomen werden. Naar soort werd een onderscheid aangebracht naar beleids-, teeltplan- en werkuitleveringsbeslis- singen. Deze beslissingen werden vervolgens beschreven voor een aantal karakteristieke elementen welke per soort van beslissing verschillen vertoonden.

Naast deze beslissingen werden er in het model nog andere factoren opgenomen die invloed hebben op het management. Zo wer- den onder andere criteria ontwikkeld om de moderniteit van het bedrijf te meten. Een andere belangrijke factor die in het model werd opgenomen was het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer. Naast de dagopleiding werden de gevolgde cursussen en de leesgewoontes bij de beoordeling betrokken. Het totale manage- mentmodel inclusief de toekenning van waarden aan de verschillen- de onderdelen is opgenomen in hoofdstuk 3.

De meting zelf werd uitgevoerd met een steekproef getrokken uit glastuinbouwbedrijven gespecialiseerd in groenten, bloemen of potplanten. Deze steekproef vertegenwoordigde ongeveer 75% van de in Nederland voorkomende gespecialiseerde glasbedrijven en + 75% van de landelijke oppervlakte glas.

- Het managementniveau in de glastuinbouw

De uitkomsten van de meting, die in hoofdstuk 4 opgenomen zijn, bevestigden het vermoeden dat het management op veel bedrijven verbeterd kon worden. De gemiddelde scores voor de drie onderdelen van de besluitvorming waren relatief laag. Dit kwam onder andere doordat er geen evenwichtige aandacht voor verschillende beslissingen was. Bovendien ontbrak het meestal aan de juiste termijn van voorbereiding en werd aan de uiteindelijke uitvoering onvoldoende aandacht besteed. Aan het gebruik van schriftelijke informatiebronnen en kengetallen ter ondersteuning van de kwaliteit van de beslissing kon eveneens veel verbeterd worden. Tenslotte bleek dat slechts in een klein aantal gevallen de medewerkers daadwerkelijk bij de besluitvorming werden betrokken. Het belang van hun motivatie, door middel van betrokkenheid bij het nemen van beslissingen werd door de meeste ondernemers nog in onvoldoende mate ingezien.

Van de onderzochte invloedsfactoren scoorde het opleidings- en ontwikkelingsniveau relatief hoog. Ruim de helft van de ondernemers had onderwijs aan een Lagere Tuinbouw School genoten en ongeveer 10% had een Middelbare Tuinbouw School opleiding. Daarnaast bleek dat een aantal ondernemers één of meer cursussen gevolgd had. Met de moderniteit van het tuinbouwbedrijf was het niet slecht gesteld. Van alle in 1980 bestaande kassen was bijna 40% na 1975 gebouwd. Er kon gesproken worden van een relatief goede opbouw van de leeftijd van het kassenbestand en van regelmatige en tijdige vervangingsinvesteringen. De bedrijven waren goed voorzien van specifieke hulpmiddelen voor de verschillende teelten. Voorzieningen die de arbeidsomstandigheden konden beïnvloeden in de vorm van eet-, drink-, wasgelegenheid en toiletten waren meestal in voldoende mate aanwezig. De manier waarop de personeelsfuncties waren vastgelegd liet echter te wensen over.

In deze eerste fase werd bovendien een samenhang gevonden tussen het managementniveau en het niveau van de bedrijfseconomische resultaten in de vorm van het opbrengstniveau. Geconcludeerd werd dat verbetering van het management in het algemeen leidt tot verbetering van het opbrengstniveau, een conclusie die als een rode draad door de tweede en derde fase is blijven lopen. Het gevonden verband bleek echter voor praktisch gebruik niet concreet genoeg. Om slagvaardig van die kennis gebruik te maken was het nodig om meer te weten over dié managementonderdelen die de meeste invloed uitoefenden op de resultaten.

- Een nadere analyse

In de tweede fase van het onderzoek (1982-1984) kwamen een aantal concrete managementaspecten naar voren, die een groot deel van de verschillen in opbrengstniveau verklaarden. Van alle beslissingen die de ondernemer volgens het theoretisch model zou moeten nemen werd nader onderzocht wat de invloed was van de ter-

mijn van voorbereiding, de ondersteuning van informatiebronnen en van het advies van deskundige personen, het gebruik van beslissingstechnieken, terugkoppeling van gegevens en van de betrokkenheid van het personeel. Andere factoren die van invloed konden zijn op de bedrijfsresultaten zoals moderniteit en technische niveau van de bedrijfsuitrusting, het opleidings- en ontwikkelingsniveau en overige sociale aspecten zoals accommodatie en functiebeschrijvingen werden eveneens voor alle onderdelen in de analyse betrokken. Met behulp van factoranalyse werden de samenhangen geanalyseerd. De gevonden aspecten zijn in hoofdstuk 5 beschreven. Hier worden de belangrijkste vier ervan samengevat:

1. Verschillen in opbrengstniveau werden voor het grootste deel (28%) verklaard door de mate van moderniteit en het technische niveau van de bedrijven. Er werd tevens geconcludeerd er een belangrijke impuls uit kon gaan voor betere resultaten naar gelang essentiële managementbeslissingen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht zouden krijgen. Dit bleek uit de andere aspecten waarmee nog eens $\pm 25\%$ van de verschillen in opbrengstniveau verklaard werd.
2. Er bleek een belangrijke samenhang te bestaan tussen de leeftijd van de ondernemer, het opleidings- en ontwikkelingsniveau en het exploiteren van relatief grote, moderne bedrijven. Tevens ging een goede theoretische ondergrond bij deze jonge ondernemers samen met praktische bezigheden in de vorm van een lidmaatschap van een studieclub of standsorganisatie. Bij deze groep extern gerichte ondernemers werd door een combinatie van genoemde omstandigheden een positieve invloed uitgeoefend op het opbrengstniveau ter grootte van $\pm 8\%$.
3. Aandacht voor de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle bleek belangrijke invloed te kunnen uitoefenen op het opbrengstniveau ($\pm 8\%$). De kracht van bedrijfsregistratie moest gezocht worden in het gecombineerde effect van vastleggen en het vergelijken van werkelijke en geplande gegevens. Bleef deze vergelijking achterwege, dan had de registratie van gegevens geen zin en was de invloed op de bedrijfsresultaten nihil. Achteraf de oorzaken van de verschillen analyseren met behulp van interne of externe bedrijfsvergelijking leidde tot beter inzicht in de factoren die invloed uitoefenden op de resultaten.
4. Medeverantwoordelijkheid brengt een verhoogd gevoel van betrokkenheid met zich mee bij de medewerkers en dientengevolge een grotere prestatiegerichtheid. Medebeslissingsrecht bij belangrijke zaken zoals het bedrijfsbeleid en de teeltplanning hebben een positief effect op het opbrengstniveau in orde van grootte van $\pm 6\%$.

- Naar een passend managementniveau

Eind 1984 is de derde fase van het onderzoek ingegaan. Een van de vragen waarvoor we gesteld stonden was wat er met de verworven kennis gedaan zou kunnen worden. Uit allerlei discussies werd steeds duidelijker dat niet à priori gesteld kon worden dat een top-management altijd noodzakelijk zou zijn maar dat eerder gesproken zou moeten worden van een passend niveau dat afhankelijk zou zijn van de individuele doelstelling van de ondernemer en de bedrijfsomstandigheden. Het vaststellen van passende niveaus onder invloed van allerlei krachten binnen het ondernemingsgebeuren werd daarom de doelstelling van de derde fase van het managementonderzoek. Die passende niveaus zouden vastgesteld worden in procenten van het theoretisch maximaal haalbare niveau van 100%. In hoofdstuk 6 is beschreven op welke wijze dat gestalte heeft gekregen.

Bij dit onderzoek werd de doelstelling van de ondernemer geformuleerd in termen van opbrengstniveau (werkelijke opbrengsten in procenten van de normopbrengsten) en rentabiliteit (netto bedrijfsresultaat in procenten van de kosten). Ten behoeve van een praktische werkwijze werden oplopend naar beoogd resultaat drie groepen onderscheiden. Bij deze drie groepen waarvan de resultaten respectievelijk relatief laag, gemiddeld en relatief hoog genoemd werden, werden de passende managementniveaus getraceerd. Deze vormden daarbij een indicatie voor de wijze waarop het management zou moeten functioneren om de aangegeven doelstelling te realiseren. Voor een nauwkeurige invulling van de passende niveaus van individuele bedrijven waren echter gedetailleerder persoonlijke doelstellingen en bedrijfsgegevens noodzakelijk.

Met betrekking tot de doelstellingen kon die nauwkeurigheid benaderd worden door naast de hoofddoelstelling ook de afgeleide doelstellingen te betrekken. In de vorm van daarbij passende managementpatronen kon aangegeven worden wat dat voor invloed had op de afzonderlijke niveaus van de managementonderdelen. Verder werd de invloed nagegaan van bedrijfsstructurele kenmerken zoals de bedrijfsomvang, de mutaties van de omvang in de tijd en de arbeidsstructuur. Van enige sociaal-economische factoren zoals het aantal ondernemers en de flexibiliteit van een bepaald teeltplan werd eveneens nagegaan wat de invloed was op de passende managementniveaus. Tenslotte werden de ligging en de solvabiliteit van de bedrijven in de analyse betrokken.

- Praktische werkwijze, conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek werd afgesloten met richtlijnen voor een praktische toepassing met als doel te komen tot managementadvisering voor de ondernemer in de glastuinbouw. Deze richtlijnen werden omschreven in een vijftal stappen die verwoord zijn in hoofdstuk 7. In de praktijk komt dit er op neer dat zo goed mogelijk de individuele doelstelling en de bedrijfseigen gegevens geïnven-

tariseerd dienen te worden met het doel voor elk bedrijf het passend niveau van de managementonderdelen vast te kunnen stellen. Teneinde eventuele hiaten op te sporen is het anderzijds noodzakelijk om het werkelijke managementniveau te meten. De hoogte van de verschillen tussen de passende niveaus en de werkelijke niveaus bepaalt de inhoud van de aanbevelingen.

Bij de toepassing van de managementadvisering zal de overheidsvoorlichting een belangrijke rol kunnen spelen. Als gevolg van de toenemende privatisering moet echter ook gedacht worden aan de particuliere voorlichting. Daarnaast zullen adviesbureaus, accountantsbureaus, standsorganisaties en banken een rol in het gebeuren kunnen spelen.

Deze en andere conclusies werden in hoofdstuk 8 beschreven. Daarbij wordt het duidelijk dat bij toepassing van de managementadvisering het raadzaam is om te zoeken naar mogelijkheden deze te combineren met reeds gebruikte systemen van bedrijfseconomische advisering in de tuinbouw.

Summary

The study was carried out during 1979-1987 in three phases of investigation:

1. The design of a model to measure the level of management in Dutch horticulture under glass. As a result, recommendations were made to improve the level of management.
2. The analysis of the relations between the various components of management and the economic results of the firm in terms of yield level. About 50 per cent of the difference in results was due to differences in management.
3. Investigation in the area of appropriate levels of management which depend on the entrepreneur's objectives and the structural characteristics of the firm. To complete the investigation, a research-based system for determining options for improving management was developed.

On the basis of the differences in economic results in Dutch glasshouse horticulture, the differences in management were expected to be one of the main causes. In order to verify that hypothesis and to be able to make recommendations for better management, a model was designed in the first phase to measure the level of management. In this model, all decisions were described and quantified by means of arbitrary scores. At the same time other factors of influence such as the modernity of the firm as well as the entrepreneur's level of education were incorporated into the model.

The investigation during the first phase, of which the results are described in chapter 4, showed that the level of management was rather low and could be improved considerably. Policy-making, crop-planning and work planning scored very low. Other factors of influence such as modernity of the firm and the entrepreneurs's level of education scored relatively high. On average, a total level of about 40 per cent of the theoretical maximum level of management was realised. Regression analysis showed that there was a clear relation between the level of management and the yield level.

In the second phase, the influences of the various management aspects on the economic results of the firm were analysed by means of factor analysis. The results of this investigation, which are described in chapter 5, can be summarized as follows:

1. The more modern the business, in general the better the results. Broadly speaking, one can say that 1 per cent higher modernity is related to a 1 per cent higher level of returns.
2. Young entrepreneurs with a good education level, working in a relatively big, modern business obtain good economic re-

- sults. It is the combination of factors which exerts a positive influence on the level of returns.
3. A third origin of the differences was found in the use of recorded labour data in the executive phase of production. It is absolutely essential to compare the estimates with the recorded data. If this comparison is not made the positive influence on the level of returns disappears almost completely.
 4. Worker participation in long-term decisions and crop-planning decisions influences the level of returns. Worker participation at the executive level of production influences labour productivity in particular.
 5. Tension on the part of the entrepreneur shows little connection with the quality of management and does not influence the economic results of the firm.
 6. The entrepreneur's relatively one-sided attention to one or several management aspects was often found in businesses with economic objectives and was relatively often concentrated on the modernity of the firm and the technical level of the means of production.
 7. A harmonious structure of management instruments was often found in businesses with a social objective. The entrepreneur not only pays attention to the economic and technical aspects of the management of the business, but also considers more social aspects.

In the third phase (chapter 6), an investigation was made to establish an appropriate level of management for individual entrepreneurs. The entrepreneur's objectives in glasshouse horticulture substantially influence the level of management. In this investigation, the term "fitting" is applied with respect to the levels of management appropriate to the context. The fitting level of management depends among other things on the degree of ambition of the entrepreneur's objective.

The term "fitting" actually indicates that the right form or size of the level of management, generally speaking, cannot be fixed uniformly and a priori, but depends on certain influences of which the entrepreneur's objectives and structural characteristics of the firm are the most important.

For the purpose of the investigation the entrepreneur's objective was formulated in terms of the level of returns and earning capacity. In general, a relatively high economic result corresponds with a relatively high level of management. More or less apart from the objectives, the financing and the costs of outside capital may require a certain level of earning capacity and a corresponding level of management.

The influence of the structural characteristics of the firm on the different components of management was also taken into consideration. It proved possible to determine the appropriate levels of decision-making processes (policy-making, crop-planning

and operational decisions) and other factors that can influence management, such as modernity of the firm and the entrepreneur's level of education.

It turned out that the suitable or appropriate level of management of big firms is in general higher than for small firms. Another conclusion was that firms that have only family labour at their disposal have a suitable level that is lower than firms in which also hired labour is involved. Furthermore, it appeared that firms that are expanding have a higher suitable level of management than firms with a stable size.

The study ends by giving directives for practical applications (chapter 7). For that purpose, it is necessary to compare the real level of management with the appropriate level specified by the management model. From this comparison, a gap might appear for each component of management between the actual and the appropriate level. Management advice can be derived from the model, offering the possibility of reducing the shortcoming with regard to the different productions characteristics. According to the study, it is advisable to call in the extension service to carry out the comparison and give the resultant advice.

1. Inleiding

1.1 De ontwikkelingsgang van het onderzoek

Het hier beschreven managementonderzoek in de glastuinbouw is uitgevoerd in de periode 1979 tot en met 1987. Bij de aanvang kon niemand vermoeden dat het onderzoek zo'n grote vlucht zou nemen. Dit is toe te schrijven aan de uitkomsten, de daarmee samenhangende vragen en even zovele mogelijke onderzoeksgebieden die uit de beginfase van het onderzoek voortkwamen. In de loop van het onderzoek werd het zicht op de problemen beter en groeiden spontaan ideeën die op hun beurt uitgewerkt werden. Met recht kan gesteld worden dat de uitkomsten van het onderzoek in de beginfase de discussie op een dusdanige wijze op gang hebben gebracht, dat vervolgonderzoek niet meer uit kon blijven.

Het onderzoek werd in 1979 in gang gezet door een sterk vermoeden dat het management op een groot aantal bedrijven van onvoldoende niveau was. Dat vermoeden was onder andere gebaseerd op de grote onderlinge verschillen in de bedrijfsresultaten, die slechts gedeeltelijk verklaard konden worden. Tevens werd vastgesteld dat een aantal instanties zich met de managementproblematiek bezig hielden zonder hun activiteiten goed op elkaar af te stemmen, hetgeen de individuele ondernemers niet ten goede kwam. Eerst moest echter met zekerheid vastgesteld worden dat het management tekorten vertoonde.

De doelstelling van het onderzoek in de eerste fase hield daarom in het inzicht in het management te vergroten en een model te ontwikkelen waarmee het managementniveau gemeten kon worden. Met behulp van die gegevens zouden aanbevelingen gedaan kunnen worden om het management op de bedrijven te verbeteren.

De uitkomsten van de meting bevestigden het vermoeden dat het management op veel bedrijven verbeterd kon worden. Bovendien werd er een betrouwbaar verband gevonden tussen het niveau van het management en het niveau van de bedrijfseconomische resultaten. Dit rechtvaardigde de gevolgtrekking dat verbetering van het management in het algemeen leidt tot verbetering van de bedrijfsresultaten. Dat kon verreweg de belangrijkste conclusie uit de eerste fase genoemd worden, een conclusie die als een rode draad door de tweede en derde fase is blijven lopen. Het gevonden verband tussen het managementniveau en de resultaten bleek echter voor praktisch gebruik niet concreet genoeg te zijn. Om adequaat en slagvaardig van die kennis gebruik te kunnen maken, was het nodig om meer te weten over die managementonderdelen die de meeste invloed uitoefenden op de bedrijfsresultaten. Het vervolgonderzoek, dat op die vragen een antwoord moest geven werd bij het Landbouw-Economisch Instituut uitgevoerd en laat zich omschrijven als de "Analyse van het management in de glastuinbouw". In deze tweede fase van het onderzoek (1982-1984) kwam vast te staan dat

er in de tuinbouw goede resultaten behaald konden worden indien een juiste keuze gemaakt werd uit de ter beschikking staande managementinstrumenten. Uit het onderzoek kwamen een aantal concrete managementaspecten naar voren, die een groot deel van de verschillen in de bedrijfsuitkomsten verklaarden. De belangrijkste lagen op het gebied van moderniteit, ontwikkelingsniveau en externe gerichtheid, bedrijfsvoeringsactiviteiten en sociale betrokkenheid.

Eind 1984 is de derde fase van het onderzoek ingegaan. Uit allerlei discussies werd steeds duidelijker dat niet *a priori* gesteld kon worden dat een top-management altijd noodzakelijk was, maar dat het passend niveau af zou hangen van verschillende omstandigheden. De doelstelling van de ondernemer zou daarbij een grote rol kunnen spelen. Globaal kon gesteld worden dat ambitieuze doelstellingen een andere vorm of niveau van bedrijfsbeheer eisten dan niet-ambitieuze doelstellingen. Deze laatste fase van het onderzoek (1984-1987) was ook gericht op het vaststellen van verschillen in managementniveau, die veroorzaakt konden worden door de bedrijfsstructurele omstandigheden. Deze, eveneens bij het Landbouw-Economisch Instituut uitgevoerde analyse leidde uiteindelijk tot het vaststellen van "passende managementniveaus" voor individuele ondernemers. Het "passend niveau" komt dus tot stand onder invloed van allerlei krachten binnen het ondernemingsgebeuren en gaat verder dan de vanzelfsprekendheid dat altijd een top-niveau noodzakelijk is. In werkelijkheid kan een relatief laag niveau de juiste maat zijn. Als afsluiting van het onderzoek was het voor de hand liggend richtlijnen op te stellen voor een praktische toepassing van de managementadvisering in de tuinbouw.

De eerste fase van het onderzoek is uitgevoerd door de Werkgroep Management Ontwikkeling in de Tuinbouw waarin ik als wetenschappelijk onderzoeker bij het Landbouw-Economisch Instituut zitting had. Deze werkgroep telde twaalf leden, afkomstig uit het tuinbouwonderwijs, de voorlichting, het onderzoek en het tuinbouwbedrijfsleven. Het voorzitterschap was in handen van de Directie Akkerbouw en Tuinbouw van het Ministerie van Landbouw en Visserij. Binnen de werkgroep waren kleinere studie- en werkgroepen actief, die regelmatig rapporteerden aan de grote groep. Als lid van die groepen leverde ik mijn bijdrage aan de totstandkoming van de managementcriteria en het managementmodel en voerde ik de literatuurstudie uit. Verder werkte ik mee aan de berekening en kwantificering van de managementonderdelen en de opstelling en ten uitvoerbrenging van de enquête, waarmee het managementniveau gemeten kon worden. Van het eindrapport van de werkgroep is een samenvatting opgenomen in hoofdstuk 4. In de tweede fase (1982-1984) en in de derde fase (1984-1987) heb ik als onderzoeker bij het Landbouw-Economisch Instituut de analyse van de managementproblematiek verder alleen ter hand genomen en uitgewerkt. Deze laatste twee fasen hebben geresulteerd in twee onderzoekverslagen die in deze studie samengevat worden.

1.2 De eerste fase (1979-1982)

Het managementonderzoek in de glastuinbouw in Nederland kan chronologisch ingedeeld worden in drie fasen. De eerste fase is ingegaan op het einde van de zeventiger jaren. Toen werden, voorafgaand aan het hier beschreven onderzoek, vanuit verschillende invalshoeken managementactiviteiten geëntameerd. Hieronder vielen onder andere de "Bedrijfsvoeringsactiviteiten" van de Voorlichtingsdienst te Naaldwijk en het "Management Informatie Systeem voor de Tuinbouw" (MISTU) van het Instituut voor Mechanisatie, Arbeid en Gebouwen (IMAG). Bij de ontwikkeling van de instrumenten en het verkrijgen van informatie werd daarbij een beroep gedaan op de verschillende proefstations en het Landbouw-Economisch Instituut. De contacten hadden meestal een ad hoc karakter en waren veelal van persoonlijke aard, hetgeen tot onbevredigende resultaten leidde, doordat onderlinge coördinatie moeilijk was. De conclusie was dan ook dat het als gevolg van de verscheidenheid van mensen en instellingen, die zich met de materie bezighielden gewenst was om activiteiten te bundelen en op elkaar af te stemmen. Een aantal direct betrokkenen kwam toen tot de volgende conclusie: "Mensen van verschillende disciplines moeten bijegebracht worden om wildgroei te voorkomen en een harmonieus en dynamisch tuinbouwmanagement tot ontwikkeling te brengen" (Voorbereidingscommissie Management Ontwikkeling, 1978).

Als resultaat van de werkzaamheden van deze commissie werd de Werkgroep Management Ontwikkeling door de directeur van de Directie Akkerbouw en Tuinbouw, van het Ministerie van Landbouw en Visserij, geïnstalleerd. Deze werkgroep werd samengesteld uit vertegenwoordigers van de Directie Akkerbouw en Tuinbouw, de voorlichtingsdienst, het agrarisch onderwijs, het onderzoek en het bedrijfsleven en startte in 1979 haar werkzaamheden. Problemen werden gesignaleerd bij managementactiviteiten van allerlei instanties die zich inzetten in het belang van de tuinbouw maar die niet voldoende op elkaar afgestemd waren. Door de grote onderlinge verschillen in de bedrijfsresultaten werd daar expliciet de aandacht op gevestigd. De daaruit voortkomende doelstelling van de werkgroep was dan ook om het managementniveau in de glastuinbouw zelf en de managementactiviteiten van allerlei instellingen die werkzaam waren in het belang van de glastuinbouw, te verbeteren.

Bij de vaststelling van het werkgebied en het ten uitvoerbrenge van de taken van de werkgroep ging het om de individuele benadering van het glastuinbouwbedrijf en om het tot ontwikkeling brengen van het management op de individuele bedrijven. Daarbij werd aangetekend dat met de uitwerking van de probleemstelling twee doelen gemoeid konden zijn. Het eerste kon omschreven worden als een maatschappelijk doel, waarbij door een verbetering van het management de gehele bedrijfstak en de daarin werkende personen profijt konden hebben. Door een mogelijke verbetering van allerlei faciliteiten en omstandigheden konden in dat geval moge-

lijkheden gecreëerd worden waarvan iedereen ongeacht zijn reeds bereikte managementniveau kon profiteren. Het tweede aspect van de doelstelling had een meer individueel karakter. Gemiddeld werden er in de tuinbouw geen extreem slechte resultaten behaald, maar werden er wel grote verschillen gevonden in de bedrijfsuitkomsten. Het vermoeden was gerechtvaardigd dat deze veroorzaakt konden worden door verschillen in het management. Bij het managementonderzoek in de glastuinbouw lag op het tweede aspect, de benadering van de individuele ondernemer, het accent. De directe doelstelling behelsde dus niet een beter of zelfs optimaal functioneren van de bedrijfstak na te streven. Anderzijds valt er echter niet aan te ontkomen dat beide aspecten van de doelstelling elkaar deels overlappen.

Om de doelstelling adequaat uit te kunnen werken, moest eerst worden vastgesteld hoe het met het management op de individuele bedrijven in werkelijkheid was gesteld. Pas als zou blijken dat dit zich op een te laag niveau zou bevinden of duidelijk gebieden aangegeven konden worden waar sprake was van tekorten zouden activiteiten ondernomen moeten worden om het gestelde doel te bereiken. Daartoe werd in 1980 een model ontwikkeld om het managementniveau op de bedrijven te meten. Zo'n model was in het geheel niet voorhanden. De Werkgroep Management Ontwikkeling stond voor de moeilijke taak een dergelijk model te ontwerpen. Allereerst moest het begrip "management" in het algemeen en in het bijzonder voor de tuinbouw beschreven worden. Daarom werd een literatuurstudie uitgevoerd waarover aanvankelijk in beknopte vorm en later uitgebreid gerapporteerd werd (Alleblas, 1987b). Nagegaan werd of het mogelijk was om een vastomlijnde definitie te ontwerpen van het begrip met daarin alle aspecten die tot het management behoorden. Als uitgangspunt werd het besluitvormingsproces van de ondernemer gekozen. Speciaal voor de tuinbouw werd dit gedetailleerd omschreven voor de besluitvorming (strategische, tactische en operationele beslissingen) en de invloedsfactoren. Deze laatste kunnen het beste gezien worden als de resultante van de besluitvorming uit het verleden en bestrijken het gebied van de moderniteit en het ontwikkelingsniveau. Het totale model werd vervolgens in de eerste fase van het onderzoek operationeel gemaakt. Daarbij stond kwantificering van de kwaliteit van de besluitvorming centraal en werden de omschrijvingen van de besluitvormingsprocessen en de daarbij van belang zijnde elementen op meting in de praktijk afgestemd.

De meting van het niveau geschiedde door middel van een enquête. Deze enquête moest kunnen voorzien in de mogelijkheid om het niveau te meten en per managementonderdeel hiaten vast te stellen. Daarmee zou de Werkgroep de sleutels in handen krijgen maatregelen aan te bevelen om deze tekorten te reduceren of op te heffen. De enquête werd in 1980 uitgevoerd. De eindrapportage heeft in 1982 plaatsgevonden (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Daarmee werd de eerste fase van het managementonderzoek afgesloten.

1.3 De tweede en derde fase (1982-1987)

De tweede fase kwam rechtstreeks voort uit een van de aanbevelingen van de werkgroep voor verder onderzoek. Deze luidde: "In het belang van de tuinbouw moeten meer achtergronden belicht worden. Daarom ligt het op de weg van het onderzoek met de analyse door te gaan totdat het materiaal uitputtend is geanalyseerd en er op een aantal vragen een bevredigend antwoord gegeven kan worden. Deze vervolgonderzoeken kunnen voor een groot deel uitgevoerd worden door middel van factor-analytisch onderzoek. Dit type onderzoek biedt relatief goede mogelijkheden om nadere gegevens boven tafel te brengen omtrent relaties tussen opbrengstniveau en managementniveau, ingedeeld naar detailmanagementaspecten, bedrijfsomvang, leeftijd, opleidingsniveau, bedrijfsstructuur, ondernemersdoelstellingen, etc."

In 1982 werd op de afdeling Tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut een begin gemaakt met het onderzoek. In de loop van 1982, 1983 en 1984 werden de vorderingen uit dit vervolgonderzoek gepubliceerd (Alleblas, 1982, 1983, 1984). Het onderzoek uit de tweede fase verschilt in enige opzichten van het eerder uitgevoerde onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling. Het onderzoek van de werkgroep was gericht op het vaststellen van het managementniveau in de glastuinbouw met behulp van een managementmodel. Daarnaast werd het veronderstelde verband tussen managementniveau en opbrengstniveau getoetst en kwamen enige grote lijnen naar voren voor de verklaring van de verschillen in opbrengstniveau. Tenslotte werden met behulp van de uitkomsten van het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling aanbevelingen gedaan ter verbetering van het managementniveau welke gericht waren op de voorlichting, het onderwijs, het onderzoek en het bedrijfsleven. In grote lijnen hadden deze aanbevelingen tot doel om de activiteiten van de betreffende instanties beter op elkaar af te stemmen en nieuwe initiatieven op het managementgebied aan te moedigen. Hierdoor zouden uiteindelijk betere mogelijkheden gecreëerd worden om het managementniveau op de individuele bedrijven in positieve zin te beïnvloeden.

Geheel in de lijn van de doelstelling in de tweede fase werden in het vervolgonderzoek bij het Landbouw-Economisch Instituut, de samenhangen tussen een relatief groot aantal detailvariabelen geanalyseerd. Een dergelijke analyse was nog niet eerder uitgevoerd daar de mogelijkheden en de behoefte daartoe, zich nog niet zo expliciet gemanifesteerd hadden. Om toch enig inzicht in de globale relaties te verkrijgen was in de eerste fase bij het onderzoek gebruik gemaakt van verzamelvariabelen. Deze gaven weliswaar antwoord op enige vragen maar lieten anderzijds veel vragen onbeantwoord. Dit was een onbevredigende situatie en leidde tenslotte tot aanbevelingen speciaal aan het onderzoek om een gedetailleerder analyse uit te voeren. Doordat bij het vervolgonderzoek gebruik is gemaakt van relatief veel variabelen was het noodzakelijk een andere onderzoeksmethode te gebruiken. Daarom

werd gebruik gemaakt van factoranalyse; het voorgaand onderzoek werd verricht met behulp van regressieanalyse.

De grote lijnen welke in het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling gevonden zijn werden door het nieuwe onderzoek enerzijds bevestigd en anderzijds verder uitgediept. Door de verschillen in aanpak van het onderzoek konden gedetailleerder uitspraken gedaan worden over het management en de invloed op het opbrengstniveau en taakomvang per mensjaar. Tevens kwamen uit dit onderzoek nieuwe aanvullende inzichten beschikbaar voor de verklaring van de verschillen in het opbrengstniveau. Er kwamen een aantal concrete managementaspecten naar voren, die een relatief groot deel van de verschillen in de bedrijfsuitkomsten verklaarden. Daaronder vielen de moderniteit, het ontwikkelingsniveau, bedrijfsvoeringsactiviteiten en de sociale betrokkenheid. Met de gedetailleerde analyse in de tweede fase werden door deze aspecten de verschillen in de bedrijfsresultaten voor \pm 60% verklaard. Dit is een aanzienlijk deel van de totale variantie. Toch moet men zich bij de interpretatie van de gegevens realiseren dat blijkbaar een aanzienlijk deel van de verschillen andere oorzaken heeft, die zich buiten het invloedsveld van het management bevinden.

In de derde en tevens laatste fase, die plaatsgevonden heeft van 1984 tot en met 1987, zijn de invloeden onderzocht van de doelstelling van de ondernemer op het managementniveau. Met name de uitkomsten van de tweede fase rechtvaardigden de mogelijkheden om dit onderwerp nader te onderzoeken. Verondersteld mocht worden dat bij een relatief ambitieuze doelstelling een relatief hoog managementniveau past en bij een minder ambitieuze doelstelling een relatief laag niveau. Dit onderzoek had goede mogelijkheden in zich om aan te sluiten bij de individuele doelstelling van de ondernemer. Tevens werd het uitgebreid met een onderzoek naar de invloed van bedrijfsstructurele kenmerken. Hierbij werd onder andere gedacht aan de invloed van de bedrijfsomvang, wisselende teeltplannen, arbeidsstructuur, etc. op het niveau van de gedetailleerde managementonderdelen. Aan het begrip passend werd in de derde fase dus invulling gegeven onder invloed van allerlei krachten binnen het ondernemingsgebeuren. Eveneens werd getracht om de uitkomsten van het onderzoek uit te laten monden in richtlijnen ten behoeve van een praktische toepassing (Alleblas, 1987a).

1.4 Methoden van onderzoek

Bij het voorbereidend onderzoek werd duidelijk dat indien uitspraken gedaan zouden worden over managementaspecten en managementniveau een min of meer afgebakende betekenis aan het begrip tuinbouwmanagement gegeven zou moeten worden. Daartoe heeft de Werkgroep Management Ontwikkeling in de eerste fase van het onderzoek een kader opgesteld waarbinnen alle aspecten voor een ver-

antwoord management opgenomen werden. Ter oriëntatie werd een algemeen literatuuronderzoek uitgevoerd (Hoofdstuk 2) hetwelk een "framework" op zou moeten leveren ten behoeve van de verdere invulling specifiek voor de glastuinbouw. Dit heeft geresulteerd in een managementmodel waarmee het niveau gemeten kon worden. De meting zelf geschiedde met behulp van een steekproef uit de Nederlandse glastuinbouwbedrijven, die reeds getrokken was ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek van de afdeling tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut. De gegevens werden verzameld met behulp van vorgeformuleerde vragen, die door middel van een enquête aan de tuinders werden voorgelegd. Daarbij is aangenomen dat de verkregen antwoorden in overeenstemming zijn met de werkelijke meningen van de tuinders omtrent hun functioneren en de bedrijfsomstandigheden. Bij enquêtes van deze aard is meestal een zekere ruis in de antwoorden aanwezig. Het is een algemeen probleem van deze methode van onderzoek waarop in het kader van deze studie niet verder zal worden ingegaan. Met de uitkomsten van de enquête onder deze bedrijven werd een regressieanalyse uitgevoerd, waarmee in grote lijnen nagegaan werd wat de invloed was van het management op het opbrengstniveau.

Bij het onderzoek in de tweede fase is gebruik gemaakt van factoranalyse. Van de in het onderzoek betrokken bedrijven werd nauwkeurig vastgesteld wat de scores waren voor de verschillende onderdelen van het management bestaande uit de beslissingen en de elementen waaruit ze opgebouwd zijn en de invloedsfactoren gedetailleerd naar hun onderdelen. Deze onderdelen werden door middel van scores als variabelen bij het onderzoek ingevoerd.

Factoranalyse is een onderzoekmethode met behulp waarvan het mogelijk is om patronen van samenhangen tussen een relatief groot aantal variabelen te ontdekken. In het algemeen wordt hierbij getracht een aantal variabelen zo goed mogelijk te beschrijven door middel van een kleiner aantal "aspecten". Een aspect is een nieuwe variabele die wordt bepaald door een lineaire combinatie van oorspronkelijke variabelen. Bij het bepalen van de aspecten wordt gebruik gemaakt van de correlatie tussen de variabelen.

De onderzoekmethode die in de derde fase werd gebruikt kan omschreven worden als analyserend beschrijvend. In deze afsluitende fase werd een gedetailleerder regressieanalyse uitgevoerd dan in de eerste fase. De gedetailleerdheid kwam tot uitdrukking in de analyse met betrekking tot het passend managementniveau bij verschillende doelstellingen en groepen, ingedeeld naar andere de bedrijfsstructurele kenmerken. De analyse werd tevens uitgebreider doordat naast het opbrengstniveau, de kosten, opbrengsten en de rentabiliteit van de bedrijven als resultaatvariabelen ingevoerd werden. Uit de analyse in de derde fase is tevens een beschrijving voortgekomen van de wijze waarop de uitkomsten in de praktijk tot managementadvisering kunnen leiden.

1.5 De opbouw van deze studie

Ter inleiding werden in dit hoofdstuk de drie fasen van het managementonderzoek in de glastuinbouw in historisch perspectief gezien. Tevens werd aandacht besteed aan de methoden van onderzoek. Het totale onderzoek, dat in dit verslag fasegewijs wordt samengevat, heeft de afgelopen jaren geleid tot afzonderlijke publicaties, waarnaar regelmatig verwezen zal worden. De verslaglegging van de eerste fase komt in hoofdstuk 2 t/m 4 aan de orde. In hoofdstuk 2 wordt de geschiedenis van het denken over management in de twintigste eeuw beschreven. Het is een samenvatting van een uitgebreidere publicatie getiteld: "Het denken over management in de twintigste eeuw" (Alleblas, 1987b). Na deze algemene oriëntatie op de problematiek wordt het model om het managementniveau in de tuinbouw te meten in hoofdstuk 3 aan de orde gesteld. Dit is een uitgebreide rapportage, die speciaal voor deze studie is gemaakt nadat in 1982 een beknopte beschrijving was verschenen in het eindrapport van de Werkgroep Management Ontwikkeling. Uit ditzelfde rapport werden de resultaten van de meting van het managementniveau in de glastuinbouw in hoofdstuk 4 samengevat (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

De tweede fase van het onderzoek wordt in zijn totaliteit inclusief de probleem- en doelstelling en de beperkingen in hoofdstuk 5 samengevat. Na de meting van het managementniveau staat de analyse van het management hierin centraal. De onderdelen van het management of de combinaties ervan die relatief veel invloed op de bedrijfsresultaten uitoefenen worden in dit hoofdstuk onderzocht. De publicatie die hieraan ten grondslag ligt dateert uit 1984 en werd uitgebracht bij het Landbouw-Economisch Instituut onder de titel "Analyse van het management in de glastuinbouw" (Alleblas, 1984).

In de hoofdstukken 6 en 7 wordt een samenvatting gegeven van de derde en tevens afrondende fase van het onderzoek. Daarin wordt nagegaan wat de invloed is van verschillende doelstellingen en omstandigheden op het managementniveau. De krachten die invloed uitoefenen op de hoogte van het passend managementniveau worden hier geanalyseerd en beschreven. In hoofdstuk 7 krijgt de aansluiting tussen de onderzoekresultaten en de praktische toepassing speciaal de aandacht. In het laatste hoofdstuk worden conclusies, aanbevelingen en een slotbeschouwing gegeven. De onderzoeksresultaten uit de laatste fase werden in de loop van 1987 reeds eerder door het Landbouw-Economisch Instituut gepubliceerd in een onderzoekverslag getiteld "Ondernemersdoelstelling en managementniveau in de glastuinbouw" (Alleblas, 1987a) en in een publicatie "Naar passend managementniveau in de glastuinbouw" (Alleblas, 1987c).

2. Managementtheorieën in ontwikkeling

2.1 Inleiding

Een hoofdstuk over de geschiedenis van het denken over management is in het kader van deze studie een onmisbaar onderdeel. Enerzijds kan een algemene beschrijving ervan het inzicht verbreden hetgeen de totale visie op het management en dus ook op het tuinbouwmanagement ten goede komt. Anderzijds is de algemene kennis van de uitgangspunten in het kader van deze studie nodig om het managementmodel voor de glastuinbouw, dat in het volgende hoofdstuk wordt beschreven, beter te kunnen plaatsen. In dit hoofdstuk wordt dus algemene kennis aangedragen die nodig is om de doelstelling van het onderzoek in de eerste fase te realiseren. Voor de auteur is het tevens een middel om de opbouw van dit model en de achtergronden die daarbij een rol gespeeld hebben te verantwoorden.

Inhoudelijk worden de managementtheorieën vaak gekoppeld aan de activiteiten en visies van de zogenaamde managementscholen. Deze visies worden door sommigen aangeduid als managementfilosofie, anderen spreken over managementwetenschap en weer anderen gebruiken de term managementdenken. De begrippen dekken elkaar inhoudelijk voor een groot deel. Het behoort niet tot het doel van deze studie in te gaan op de inhoudelijke betekenis en op mogelijke verschillen. Uiteindelijk is gekozen voor de relatief ruime omschrijving "het denken over management".

Het denken over management heeft een rijke geschiedenis. De vraag waardoor succesvol management bepaald werd was bij de oude Grieken reeds actueel. Volgens Guthrie was de Oeconomicus van Xenophon "a highly practical treatise on estate management and farming" (Guthrie, 1975). De geschiedenis van het management beperkt zich in dit hoofdstuk echter tot de ontwikkelingen in de twintigste eeuw. In de twintigste eeuw hebben zich namelijk vrij snel achtereenvolgende grote veranderingen op managementgebied voorgedaan. Een beschrijving van de achtergronden van het denken in de aangegeven periode leidt daardoor en mede door de actualiteit ervan tot een voldoende beeldvorming van het management en haar karakteristieken.

De ontwikkeling in het denken over het management in de twintigste eeuw kan weergegeven worden door een beschrijving van de theorieën van verschillende managementscholen. De indeling die gekozen is om de ontwikkelingen te schetsen behoeft niet de enige juiste te zijn. Het is evenmin de bedoeling om een uitputtende beschrijving te geven van de literatuur van het denken over management. De hier gekozen indeling is voortgekomen uit een subjectieve waarneming van stromingen onder invloed van tijdsbeelden. In de literatuur zijn enige algemene beschrijvingen van het denken over management bekend (Tillet, c.s., 1970, Keuning, c.s.,

1982). Daarbij worden door de auteurs mede gezien hun specifieke belangstelling en geaardheid verschillende onderwerpen of stromingen geaccentueerd en andere weer minder of helemaal niet belicht. Wat voor de ene auteur belangrijk overkomt behoeft dat niet per definitie voor de andere te zijn. Naast de hoofdlijnen in de ontwikkelingen van het denken over management, die in de meeste beschrijvingen zijn terug te vinden, heb ik mij in deze navolgende samenvatting grotendeels laten leiden door de mogelijke toepassingen op het gebied van het tuinbouwmanagement. Een van de onderwerpen die ik daarbij centraal heb gesteld is het functioneren van de individuele mens in de organisatie. Informatie-overdracht, communicatie en motivatie zijn daarbij sleutelwoorden. Verder zal het geen verwondering wekken dat met het oog op het doel van het managementonderzoek in de tuinbouw en het daarin centraal staande beslissingsprofiel van de ondernemer, de besluitvormingstheorie ruim aandacht heeft gekregen.

Bij de beschrijving van de geschiedenis van het management is het overigens moeilijk gebleken om een puur chronologische volgorde aan te houden. Voordat de ene denkwijze uitgekristalliseerd was is vaak een andere of een variant daarop reeds in werking getreden.

Tenslotte heb ik als afsluiting van dit hoofdstuk de ontwikkelingen van de laatste jaren in enige kernpunten weergegeven. Ter kennisname wordt nog vermeld dat in het kader van deze studie een uitgebreide beschrijving van "Het denken over management in de twintigste eeuw" in een aparte publikatie is verschenen. Dit hoofdstuk is in de vorm van een samenvatting daarvan weergegeven (Alleblas, 1987b).

2.2 Het wetenschappelijk management

Rond de eeuwwisseling ontstond, mede als uitvloeisel van de Industriële Revolutie, het wetenschappelijk management van de klassieke school. Het grondbeginsel ervan was "to quantify work and so be able to allocate it sensibly and check on its performance" (Tillet, 1970). Het waren hoofdzakelijk technici die zich tot in de kleinste details bezighielden met allerlei aspecten van specialisatie en mechanisatie. De door de mens te verrichten handelingen met een routinematig karakter werden vastgelegd met behulp van tijd- en bewegingsstudies (Gilbreth, 1911, 1914).

Zonder twijfel is Taylor de belangrijkste man van het wetenschappelijk management geweest. Hij wordt daarom de "father of scientific management" genoemd. Taylor zag de arbeid als de bron van alle efficiency en de werkplaats als het belangrijkste toepassingsgebied voor zijn managementsysteem. Zijn hoofddoel, de produktiviteit te verbeteren, wilde hij bereiken door activiteiten of bewegingen om een taak uit te voeren tot de meest essentiële te beperken. Hij onderzocht hoe complexe handelingen ontleed konden worden in een aantal deelhandelingen. Elke deelhande-

ling werd daartoe nauwkeurig vastgelegd, gestandaardiseerd en uitgewerkt in tarieven (Taylor, 1911, 1919).

Het wetenschappelijk management is niet zonder succes gebleven. De produktiviteit nam in hoog tempo toe en door het vastleggen van wat praktisch mogelijk was werden de afgeleide tarieven als een instrument in onderhandelingen gebruikt. Anderzijds werd het wetenschappelijk management verweten dat de individuele belangen van medewerkers te weinig aandacht kregen. De aandacht was te technisch-economisch van aard terwijl voor sociale aspecten weinig plaats was.

De beschouwingen van Fayol waren complementair aan die van Taylor, die primair op uitvoerend niveau werkte en vervolgens de gevonden resultaten gebruikte ten behoeve van de leiding. Bij Fayol stond een theoretisch model van het management dat onafhankelijk van het type organisatie toegepast kon worden centraal. Hij concentreerde zich op de bovenlaag van het management en werkte vervolgens naar de lagere regionen van de hiërarchie. Het hoofdinstrument voor zijn "administrative management" was daarom het hiërarchisch schema ten behoeve van de besluitvorming en de functiebeschrijvingen.

De activiteiten binnen de onderneming verdeelde hij in zes groepen te weten de technische, commerciële, financiële, comptabele, veiligheidsaspecten en bestuur en leiding. De laatste twee noemde hij de managementactiviteiten (les operations administratives); deze zouden alle andere technische activiteiten overkoepelen. Nader gedetailleerd bevatten deze vijf onderdelen: "prevoir, organiser, commander, coördonner en contrôler" (Fayol, 1949). Ten behoeve van de organisatie somde hij een lijst op van zestien managementplichten en benadrukte de noodzaak van duidelijke doelstellingen, gezag, eenheid van leiding, adequate besluitvorming en taakafbakening. Individuele belangen werden evenals bij Taylor vaak ondergeschikt gemaakt aan het ondernemingsbelang.

2.3 Het management van de menselijke verhoudingen

De eenzijdigheid in de benadering van Taylor en Fayol riep vele reacties op en leidde tenslotte tot een geheel andere benadering waar de mens en zijn functioneren meer centraal stonden. De ideeën achter het wetenschappelijk management waren teveel gebaseerd geweest op een overgesimplificeerd beeld omtrent de inzet van de mens en de daaraan ten grondslag liggende motivatie. De daaropvolgende managementbenadering die in de "human relations school" gestalte kreeg probeerde deze onevenwichtigheid te herstellen.

Volgens deze school mag de mens niet gezien worden als een verlengstuk van de machine. Zijn functioneren is ook afhankelijk van allerlei sociale omgevingsfactoren. Bij het functioneren van mensen en voor het verklaren van hun prestaties wordt meer nadruk

gelegd op persoonlijke motivatie en welbevinden. Als gevolg daarvan kunnen de capaciteiten van de direct betrokkenen beter tot uiting komen. De toepassing van allerlei efficiencytechnieken zoals die bij het wetenschappelijk management gebruikt werden beïnderf het plezier in het werk en spotte met de mens als onderdeel van de organisatie.

Voorals Mayo en Roethlisberger hebben zich gekeerd tegen de geringe aandacht die het wetenschappelijk management besteedde aan de mens als volwaardig lid van de groep of organisatie. Zij gaven een belangrijke impuls aan het systematisch onderzoek naar de sociaal-psychologische factoren ter verklaring van het prestatieniveau. De aan de human relations school ten grondslag liggende theorie stelt de menselijke verhoudingen, die zowel door de formele als de informele organisatie beïnvloed kunnen worden, centraal. Met de Hawthorne-experimenten werd aangetoond dat het werk als een groepsactiviteit gezien moet worden. Een groep ontwikkelt meestal zijn eigen normen, waarden en gedrag en oefent in het algemeen een sterke sociale controle uit op haar leden en hun gedrag in de organisatie (Mayo, 1933, Roethlisberger, 1939).

Eveneens werd aangetoond dat de samenwerking en het overleg over het werk tussen leiding en uitvoerenden positief kan uitwerken op de motivatie en de produktie. In een overlegsituatie past geen autoritair leiderschap maar een wederzijdse inzet waarbij de medewerkers betrokken worden bij de besluitvorming en de gang van zaken in het bedrijf. De onderzoekers van de "human relations school" bewezen dat er iets veel belangrijkers is dan de invloed van geïsoleerde fysieke omstandigheden. Zij kwamen tot de conclusie dat motivatie door participatie aanzienlijk meer invloed kan uitoefenen.

Indirect gevolg van deze benaderingswijze is dat de kennis uit alle lagen van de organisatie gebruikt wordt en een soort wederzijds leerproces ontstaat. Medewerkers krijgen de indruk dat ze inderdaad op hun waarde ingeschat worden en werken derhalve met meer inzet naar een gemeenschappelijke prestatie.

Evenals dat het geval was bij het wetenschappelijk management is de human relations beweging niet vrij van kritiek gebleven. Het onderzoek werd een zekere naïviteit verweten onder andere door het op goed geluk kiezen van studie- en observatieobjecten. Verweet men het "scientific management" te werken in een organisatie zonder mensen, van de "human relations school" werd daarentegen met name gezegd dat zij mensen bestudeerde alsof deze zonder organisatie konden bestaan. Voorals op de creatieve participatie is veel kritiek geweest. Aangetoond werd dat juist door participatie in de besluitvorming vertraging in de voortgang van de werkzaamheden kan ontstaan. Goede menselijke verhoudingen hebben niet altijd een positieve invloed op de economische resultaten van de onderneming. De besluitvorming wordt vaak niet alleen trager maar ook voorzichtiger terwijl de kans bestaat dat juist in gecompliceerde situaties eerder risicovolle beslissingen genomen worden (van Kreveld, 1972).

2.4 Aanpassingen van inzichten rond de vijftiger jaren

Gedurende en na de Tweede Wereldoorlog ontstond een richting in het managementdenken die aangeduid wordt met "revisionisme". Deze richting dankt haar naam aan de herziening van standpunten van de voorgaande scholen. Het revisionisme trachtte de eenzijdigheid van zowel het wetenschappelijk management als de human relations beweging samen te brengen in een onderwerp van onderzoek dat het beste aangeduid kan worden als "mens en organisatie".

De human relations beweging had als uitgangspunt het harmoniemodel gekozen. De kritiek op de theorie werd vooral toegespitst op de te simplistische relaties tussen individuen en groepen. Een harmonieus gedragsmodel kon geen algemene en voortdurende toepassing vinden omdat de feitelijke gedragingen daarvan verschillen. Conflicten die relatief vaak voorkomen in situaties waarin mensen werken werden à priori uitgesloten hetgeen de werkelijkheid geweld aandeed.

Het revisionisme kon eveneens tot bloei komen omdat na de Tweede Wereldoorlog de kwantitatieve wetenschap een hoge vlucht nam. Nieuwe methoden en technieken werden ontwikkeld, die veel betrouwbaarder toegepast konden worden dan de relatief simpele methoden van observeren en conclusies trekken zoals dat vooral bij de human relations beweging gestalte kon krijgen.

Door de onderzoekers van de revisionistische denklijn werden vaak verschillende accenten gelegd. Zo liet Argyris het individu als het ware samensmelten in de formele en informele organisatiestructuren. De integratie van het individu in de organisatie is volgens hem het beste te realiseren door taakverruiming en roulatie van werkzaamheden (Argyris, 1964). Likert kwam met aanvullende principes van leidinggeven. Hij was van mening dat het succes van groepen in hoge mate wordt bepaald door sociale vaardigheden van de leider. Deze moet zijn ondergeschikten het gevoel mee kunnen geven tot de groep te behoren en moet in staat zijn een teamgeest te creëren. Een leider heeft een schakelfunctie in overlappende groepsstructuren. Dit noemde hij het "linking pin" concept (Likert, 1961). Karakteristiek in het denken van Likert en geestverwanten is dat bij hun beschouwingen gebruik gemaakt wordt van zowel uitgangspunten van het wetenschappelijk management (budgetten, tarieven) en de human relations beweging (motivatie, participatiegedachte). In hun visie zal er een evenwichtssituatie kunnen ontstaan op basis van formele en informele gedragsnormen. Daaraan zullen sociaal gedrag en efficiency als gevolg van hun sociale en economische functies gelijkelijk bijdragen. In een dergelijk systeem kan de mens zich tot volle tevredenheid ontwikkelen.

Van McGregor is vooral de X/Y theorie bekend geworden. Bij de traditionele wijze van leiding geven (theorie X) is de arbeider ongemotiveerd en ongeïnteresseerd en veelal geneigd tot een negatieve instelling, terwijl het management zich beperkt tot

"control and direction". Theorie Y schetst een positiever beeld waarin de goede eigenschappen van de mens primair tot uiting komen en waarbij management "by integration and selfcontrol" meer voordehandliggend is (McGregor, 1960).

Bovenstaande voorbeelden tonen aan dat in de jaren tussen 1950 en 1960 als het ware een synthese groeide vanuit de wetenschappelijke managementbenadering van de klassieken en de human relations beweging. We zagen echter ook dat door de noodzaak van hoge produktie zoals die zich na de Tweede Wereldoorlog manifesteerde de aandacht voor het welzijn voor de individuele werknemer afnam en dat accenten kwamen te liggen op het klassieke denken.

Zo was het bedrijfsleven zeer ontvankelijk voor de zogenaamde "Operations Research" technieken, die streefden naar een toepassing van mathematische theorieën op specifieke managementonderdelen. Het is een vorm van besliskunde die vaak op onderdelen van een organisatie toepassing vindt, gebruik makend van wiskundige modellen. Toepassingen werden en worden nog steeds gevonden bij het voorraadbeheer, de bepaling van de produktiegrootte, produktieplanning, transport etc. De operations research methoden ondervonden echter ook veel kritiek. Zodra ze te maken kregen met het interpreteren en kwantificeren van subjectieve waarden van individuen, die in grote variabiliteit aanwezig kunnen zijn, ontstonden er problemen. De methode had als doel het functioneren te optimaliseren. Daarmee werd bedoeld dat de meest rationele oplossing gevonden en gekozen zou kunnen worden. Het is vooral Simon geweest die vraagtekens geplaatst heeft bij die vorm van rationaliteit. Hij spreekt liever van beperkte rationaliteit daar aan de besluitvorming allerlei kwalitatieve randvoorwaarden ten grondslag liggen. Deze beperkingen moeten gezien worden op het gebied van tijd, middelen, informatie en de verstandelijke vermogens van de betrokkenen zelf. Zij onderstrepen de noodzaak om uit te gaan van het streven naar relatief bevredigende oplossingen (Simon, 1947, 1960).

2.5 De besluitvormingsrichting

Bij deze denkrichting wordt het accent gelegd op de besluitvorming binnen de organisatie. Het totale proces van het nemen van beslissingen vormt de brede basis voor het managen. Daar de besluitvorming als centraal uitgangspunt gekozen werd voor de organisatie was het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de samengestelde processen. Met name de samenhang tussen de verschillende soorten beslissingen, de elementen ervan, hoe de besluitvorming zich voltrekt en met welke frequentie waren onderwerp van studie. De aanhangers van de besluitvormingsrichting trachtten een generaliseerbaar besluitvormingsproces te destilleren, waarbij een zekere volgorde van de te nemen stappen aanwezig was.

De besluitvorming werd omschreven als een proces dat zich in een aantal achtereenvolgende fasen voltrekt vanaf het moment dat

informatie die op een probleem wijst ter beschikking komt, totdat uiteindelijk de gekozen oplossing tot uitvoering is gebracht. De volgende fasen kunnen worden onderscheiden:

1. Het stellen van het probleem: de feitelijke vaststelling dat beslissen noodzakelijk is.
2. Het verzamelen van informatie: dit is noodzakelijk ter verdere beoordeling van het probleem.
3. De probleemstelling: waarmee de beslissingsnoodzaak ondersteund moet worden.
4. Ontwikkelen van alternatieven: hierbij wordt creativiteit van het management geëist.
5. Analyse van de alternatieven: het gaat daarbij vooral om de sociale of economische gevolgen.
6. Het eigenlijke beslissingsmoment: de keuze uit alternatieven op basis van criteria.

Voor veel problemen is het bepalen en beoordelen van criteria ten behoeve van de besluitvorming moeilijk of zeer persoonlijk. Bij de uiteindelijke afweging zullen factoren meespelen zoals de sociale achtergrond, zekerheidsgevoelens, ontplooiingskansen, groepsnormen, sociaal bedrijfsklimaat, persoonlijke doelstelling, karaktereigenschappen etc. Ieder mens heeft een pakket van relatief subjectieve waarden meegekregen of verworven. Dit oefent invloed uit op zijn besluitvorming. Derhalve dient in de optiek van Simon rationele of optimale besluitvorming vervangen te worden door de naar vergroting van zijn utiliteit strevende mens. Hij gebruikt daar de term "satisficing man" voor (Simon, 1947).

In de loop der jaren zijn indelingen gemaakt voor verschillende soorten beslissingen die genomen kunnen worden. Een veel gebruikte indeling, waarbij het indelingscriterium is gelegen bij het voorbereidend gedeelte zoals het vaststellen van doelstellingen en beleidslijnen en het uitvoerend gedeelte van de produktie, is die naar constituerende en dirigerende of naar strategische, tactische en operationele beslissingen. Strategische beslissingen hebben een belangrijke invloed op de toekomstige situatie of op handhaving van de huidige toestand van de organisatie. Zij hebben vaak een eenmalig karakter, worden op hoog niveau genomen onder relatief veel onzekerheid. In grote lijnen stellen de strategische beslissingen op basis van de doelstelling vast wat er aan middelen nodig is om die doelstelling te realiseren. De tactische besluitvorming volgt op de strategische en is hoofdzakelijk gericht op de vraag hoe die middelen eruit zullen moeten zien en op welke wijze ze gebruikt zullen moeten gaan worden. Bij de operationele beslissingen wordt uitgaande van de produktiemiddelen een oplossing gezocht voor probleemsituaties op uitvoerend niveau (de zorg voor de feitelijke produktie). Zij worden vaak gedecentraliseerd genomen, hebben een zich herhalend karakter en worden onder relatief veel zekerheid genomen.

2.6 Het denken over management rond de zestiger jaren

- De systeemtheorie

De theorieën uit de voorgaande decennia schoten te kort om de snel veranderende omstandigheden te doorgronden. Markten groeiden snel, innovatie en produktdifferentiatie eisten veel van het management terwijl de omgeving waarin geproduceerd werd snel veranderde. Getracht werd de complexiteit van de veranderende organisaties te beheersen. De systeembenadering legde het accent op de samenhang tussen de delen van organisaties en op de beheersing van deelprocessen in een groter verband. Daarbij werd vanwege de diversiteit van de onderliggende problematiek gestreefd naar een interdisciplinaire benadering ten behoeve van de operationalisering van theorieën.

Rond de zestiger jaren kwamen de gedragswetenschappers hoger in aanzien te staan en kregen de systeemtheorieën meer kans. Sociologen, economen, psychologen en juristen bundelden aanvankelijk met terughoudendheid maar later met overtuiging hun kennis, waardoor daadwerkelijk mogelijkheden geschapen werden om de complexe werkelijkheid te lijf te gaan. De nieuwe denkwijze kan betiteld worden als een synthese tussen de specialisten en hun verschillende managementfilosofieën. Zij benadrukte de onderlinge samenhang tussen de delen van een groter geheel. Als denkwijze legt zij tegelijkertijd het accent op de totaliteits- en de interrelatiegedachte.

De eerste vruchten van de samenwerking tussen de verschillende disciplines waren de algemene beschrijvingen van systemen en soorten van systemen. Als bijdrage aan de theorie heeft Boulding de systeemhierarchy tot ontwikkeling gebracht. Zijn theorie kenmerkt zich door een beschrijving van systemen met een steeds toenemende complexiteit. In zijn beschrijving heeft elk systeem alle eigenschappen en kenmerken van het voorgaande. Zijn hiërarchie loopt in grote lijnen van systemen met statische structuren via zichzelf handhavende systemen naar complexe sociale systemen met onderlinge sociale relaties, bindingen en verhoudingen (Boulding, 1956).

Tamelijk breed geaccepteerde indelingen werden gevonden in de beschrijvingen van statische en dynamische en in gesloten en open systemen. Bij de gesloten systemen vindt er geen interactie plaats met de omgeving. De managementdenkers uit het verleden hadden zich volgens de systeemtheoretici teveel toegelegd op het bedrijf als een gesloten systeem. Nu werden ook de invloeden van buitenaf op hun waarde beoordeeld en worden interacties tussen bedrijven en hun omgeving op hun merites ingeschat. Aan de organisatie wordt als een open sociaal-economisch-technisch systeem in een complexe omgeving inhoud gegeven. Juist doordat voorheen de aandacht versnipperd was is teveel gewerkt met wetmatigheden op beperkte onderdelen of op deelgebieden. De systeembenadering maakte echter duidelijk dat systemen ten alle tijden als een geheel bestudeerd moesten worden.

- De procestheorie en de externe invloeden

Alhoewel Fayol vooral naam gemaakt heeft bij het wetenschappelijk management wordt hij vaak beschouwd als de grondlegger van de managementprocesschool. Hij is de eerste geweest die het proces van leidinggeven en algemene bedrijfsvoering ontleedde in een vijftal essentiële bestanddelen te weten "prevoir, organiser, commander, coördonner en contrôler". Het management kan in deze visie gezien worden als een totaalproces waarbinnen verschillende maar tegelijkertijd met elkaar samenhangende managementfuncties onderscheiden worden.

De proces- en de systeemtheorie hebben een aantal raakvlakken en zijn deels complementair. Elk systeem heeft een onderliggende structuur hetgeen gezien moet worden als een samenhang of ordening van zijn onderdelen. Hierbinnen spelen zich processen af mede onder invloed van veranderingen in de tijd. Beheersing van die processen is pas mogelijk als alle invloeden bekend zijn en wanneer er ook werkelijk rekening mee wordt gehouden. De "opensysteem" benadering kent een structuur van vele processen. De veelheid van processen die op elkaar inwerken betekent feitelijk dat aan de procesbenadering evenals aan de systeemtheorie een totaliteits- en interrelatiegedachte ten grondslag ligt. Dat houdt in dat elk proces in relatie tot andere processen beschouwd dient te worden terwijl het functioneren van het geheel hoofddoel blijft.

Tegen deze achtergrond houdt het management zich bezig met de organisatie van die processen. Het management dient zorg te dragen voor de functionele processen die ondersteund worden door informatie-, communicatie- en besluitvormingsprocessen. Tot de functionele processen worden onder andere gerekend inkoop-, productie-, verkoop-, financiële en personele processen. Bij de procesbeheersing ontstaan afhankelijk van de soort van organisatie hoofdprocessen en ondersteunende processen. De beheersing ervan kan systematisch en in een aantal stappen beschreven worden.

Zo kan bijvoorbeeld bij de productieprocessen als eerste stap het stellen van uitvoeringsnormen genoemd worden. Tijdens of na de uitvoering wordt nagegaan in hoeverre de productie volgens plan verloopt of verlopen is. Indien er afwijkingen voorkomen ten aanzien van de gestelde normen moet er indien mogelijk tijdens het proces reeds bijgesteld worden. De informatie die leidt tot de constatering van een afwijking ten opzichte van de norm alsmede de daarop volgende corrigerende maatregelen maken deel uit van ondersteunende processen en worden de terugkoppeling of feed-back genoemd.

Op de interne afstemmingsproblemen tijdens het verloop van processen is reeds bij de beschrijving van de systeemtheorie ingegaan. De externe afstemmingsproblemen zijn in de ontwikkeling van het managementdenken vooral tussen 1960 en 1970 aan studie onderworpen. Als uitvloeisel daarvan kunnen de strategie- en de omgevingstheorie worden genoemd. Hierin wordt het accent gelegd

op de bestudering en de beschrijving van de relatie tussen de organisatie en haar omgeving. Als vervolg daarop wordt een strategie geformuleerd waarmee de onzekerheden van de externe omgeving behandeld worden. Deze activiteiten geven richting aan allerlei processen en maken een patroon herkenbaar waarin samenhangen ten behoeve van de coördinatie belangrijk zijn.

Voor een nadere omschrijving van de strategische processen kunnen enige activiteiten of stappen worden onderscheiden. Vooropgesteld dat de doelstellingen reeds geformuleerd zijn wordt een omgevingsonderzoek uitgevoerd. Daarin kunnen een aantal factoren van demografische, economische, technologische, sociaalmaatschappelijke, politieke, ecologische en marktkundige aard aan de orde komen.

Ten behoeve van het toekomstgericht onderzoek op basis van verdere gegevens staan een aantal technieken ter beschikking. Daaronder vallen zowel kwalitatieve methoden zoals de Delphi-methode als kwantitatieve methoden zoals tydreeksanalyses en economische modellen. Aansluitend op het omgevingsonderzoek als basis voor de strategieformulering kan een sterkte-zwakke analyse gemaakt worden die betrekking heeft op technische uitrusting, persoonlijke bekwaamheden, organisatorische en managementaangelegenheden. Zowel het omgevingsonderzoek als de sterkte-zwakke analyse kunnen vervolgens gegevens leveren ter ondersteuning van de opstelling, uitwerking en keuze uit de strategische alternatieven.

De strategie- en omgevingstheorie staan inhoudelijk dicht bij elkaar. Bij de omgevingstheorie worden de invloeden van de omgeving op de interne processen en de daaraan verbonden afstemingsproblemen centraal gesteld. Tot de externe omgeving van de organisatie worden zowel aan de invoerkant als aan de uitvoerkant alle factoren gerekend die van invloed kunnen zijn op de interne processen van economische, technische of sociale aard. Men spreekt in dit verband wel van het samenstel van belanghebbende partijen zoals consumenten, toeleveranciers, vermogenverschaffers, vakbonden etc. De organisatie wordt in dit licht geschetst als een open systeem waar een voortdurende wisselwerking bestaat met de omgeving.

De organisatiestructuur zoals die intern gestalte krijgt dient zo goed mogelijk aan te sluiten bij de eisen of verlangens van de externe omgeving maar eveneens bij de persoonlijke gevoelens, verlangens en behoeften van de organisatieleden. Het succes van de onderneming wordt grotendeels bepaald door de wijze waarop deze "three way fit" zich voltrekt (Lorsch, 1974).

Bij de ontwikkelingen van de managementtheorie zoals die in het voorgaande beschreven zijn passen goed de ontwikkeling van de mens en de wijze waarop hij geacht wordt te functioneren. Van een veronderstelde economisch-rationele mens treedt een verschuiving op naar het beeld van de associatieve mens die in staat is om een bijdrage te leveren aan de oplossing van complexe problemen. De mens in een complexe omgeving moet een duizendpoot zijn ter wille

van een goed verloop van de bedrijfsprocessen. In de volgende paragrafen zal hierop verder worden ingegaan.

2.7 Ontwikkelingen in het denken over management rond de zeventigerjaren

2.7.1 Groei in organisaties

In de jaren zeventig zijn op twee deelgebieden van de ontwikkelingen in organisaties accenten gelegd. In de eerste plaats werd de groei in technisch-economische zin benadrukt en in de tweede plaats werd aandacht besteed aan de sociaal-psychologische problemen van de groei.

De aandacht voor het eerste deelgebied kwam vooral tot uitdrukking in de fasegewijze omschrijvingen van de ontwikkelingen in de omvang in kwantitatieve zin. De organisatiestructuur ontwikkelt zich van de gecentraliseerde functionele vorm, via de meer gedecentraliseerde divisievorm naar het gedecentraliseerde projectmanagement. De projectorganisatie is ontwikkeld om snel in te kunnen spelen op externe veranderingen en eist derhalve een flexibele basis. Zij kent geen indeling naar afdelingen maar naar groepen van verschillende specialismen. Naast voordelen van verbeterde coördinatie en kostenbeheersing kent de projectorganisatie ook problemen op het gebied van afstemming en afbakening van bevoegdheden. Om deze beter het hoofd te kunnen bieden ontstond de matrixorganisatie. Daarbij is sprake van duale zeggenschapsverhoudingen. Zowel het afdelingshoofd als de projectmanager hebben in gelijke mate invloed op de besluitvorming.

De tweede lijn in de ontwikkelingen van organisaties wordt gevonden in aandacht voor groeioproblemen van sociaal-psychologische aard. Bij de "Organisation Development" spelen zowel interne als externe afstemmingsproblemen een rol. De organisatieontwikkeling moet gezien worden als een continu proces waarbij menselijke gevoelens die samenhangen met snelle veranderingen in de organisatie een grote rol spelen. Het management dient systematisch activiteiten te ontplooiën op het gebied van opleiding en vorming van zichzelf om de groeioproblemen aan te kunnen. Bij relatief grote bedrijven zien we vaak dat deze ontwikkelingen gestuurd worden door een aparte afdeling "Management Development".

2.7.2 Naar een nieuw management?

Managementtheorieën hebben zich steeds aangepast aan gewijzigde omstandigheden. Het nieuwe management zoals dat hier aan de orde komt wordt wel aangeduid als de derde fase van het managementdenken.

In de eerste fase staat het lijnmodel centraal met minimaal drie onderscheidende componenten te weten de top, de bureaustructuur en de arbeid. In de tweede fase heeft de hiërarchische lijn-

structuur plaats gemaakt voor meer delegatiemogelijkheden terwijl de communicatiestructuur een opener karakter heeft. In de derde fase is de basis voor kwalitatief goed functioneren erin gelegen dat alle medewerkers in een organisatie in feite zelf de dragers zijn van de kennis die nodig is om het bedrijf als systeem te handhaven. Dat geheel dient een continu proces van betrokkenheid te vormen waarbij kennis wordt opgebouwd en onderhouden. Als zodanig moet de derde fase volgens Cornelis een proces van emancipatie van de werknemer inhouden waarin de leercapaciteit wordt erkend en benut. Vanuit deze visie wordt wel gesproken van de filosofie van het nieuwe management (Cornelis, 1985).

Op het eerste gezicht lijken er nog al wat overeenkomsten te bestaan met de benadering van de "human relations school". Zoals bij de meeste theorieën, die in ontwikkeling zijn blijven bepaalde aspecten als onderdeel van de nieuwe benadering hun kracht behouden. Soms ook worden ze vanuit een andere optiek benaderd. We zagen dat de mens bij de human relations beweging een belangrijke plaats innam. Sociale groepspatronen, groepsnormen en het functioneren in formele en informele structuren waren toen onder andere onderwerp van studie. Bij het "nieuwe management" dat hier beschreven wordt gaat het om eigentijdse ontwikkelingen op het gebied van het scheppen van voorwaarden en methoden om die ontwikkelingen zo adequaat mogelijk te vertalen en te gebruiken. Daarbij staat de mens natuurlijk centraal, maar op een andere wijze dan bij de "human relations school". De vraag die steeds naar voren komt is: Hoe kan de mens zo optimaal mogelijk ingezet worden? Daarbij wordt zeer voorzichtig omgesprongen met de menselijke waarden en normen, juist omdat die, meer en meer en mede onder invloed van de "human relations school" gemeengoed geworden zijn.

In de tijd gezien is het nieuwe management een vrij continu proces van veranderingen. Bezien we de ontwikkelingen van de recente jaren dan kunnen we concluderen dat de nieuwe managementfilosofie gestalte heeft gekregen in nieuwe managementmethoden. Voorbeelden daarvan vinden we in de Kwaliteitskringen, Management door Innovatie en Management Nieuwe Stijl maar ook bij de reeds beschreven project- en matrixorganisatie. Het centrale thema dat steeds terugkeert is het inschakelen van de betrokkenen bij het nemen van beslissingen. De besluitvorming zal dan ondersteund moeten worden door de informatie die de betrokkenen zelf aandraagen.

Andere vernieuwende elementen van het management worden geactiveerd door de snelle ontwikkelingen om informatie te verzamelen en over te dragen. Men spreekt in dit verband over het informatie-, computer- of automatiseringstijdperk. De hiermee samenhangende ontwikkelingen zijn tot twee kernproblemen terug te voeren: de uitstoot van arbeid en de gevolgen voor de organisatie van het resterende arbeidsvolume. Het eerste probleemgebied is in hoofdzaak van kwantitatieve aard. Direct daarmee hangen de problemen van kwalitatieve aard samen: de maatschappelijke krachten behoeve van het behoud van arbeid. De manager zal de organi-

satorische problemen zo goed mogelijk op moeten lossen waarbij in het algemeen van hem verlangd wordt dat de "Human Resources" zo optimaal mogelijk benut worden.

In het nieuwe management blijft de noodzaak om binnen de besluitvormingsprocessen de betrokkenen te stimuleren en te motiveren een hoofdonderwerp. Voorzichtig manoeuvreren is een hoofdthema geworden. Die voorzichtigheid wordt voor een groot deel bepaald door het meerdimensionaal karakter van de vraagstukken die opgelost moeten worden. Het management moet steeds de maatschappijvernieuwende elementen trachten te doorgronden, welke invloed ze op zijn organisatie hebben en in hoeverre het zijn feitelijke besluitvorming beïnvloedt. Samenvattend zou gesteld kunnen worden dat aan het nieuwe management van de zeventiger jaren als het ware expliciet de sociaal-maatschappelijke component is toegevoegd.

2.8 De nieuwe ondernemingscultuur en het maatschappelijk management van de tachtiger jaren

2.8.1 De nieuwe ondernemingscultuur

Het verlangen om uit de recessie van de jaren 80 te komen wordt onder andere geïllustreerd door de stroom van publikaties over een nieuw soort management en veranderende ondernemingscultuur. De tendens die daaruit valt te destilleren zou omschreven kunnen worden als een overgangsbeweging van de manager als beheerder en regelaar naar vernieuwer met inachtneming van de meest essentiële maatschappelijke krachten. Miller spreekt van een ondernemingscultuur of managementcultuur als een nieuw aandachtsgebied. Hij bedoelt daarmee dat door een grondiger bestudering van het functioneren van structuren, het wezen en de identiteit van de organisatie beter doorgrond kunnen worden. Als kern van de nieuwe managementcultuur heeft hij acht waarden opgesteld die de vernieuwingsgezindheid, loyaliteit en produktiviteit moeten karakteriseren. Kernachtig omschreven luiden ze als volgt: doelgerichtheid, eenstemmigheid, uitmuntendheid, eensgezindheid, prestatiegerichtheid, intellectuele vaardigheid, geborgenheid en integriteit (Miller, 1985). Een steeds terugkerend thema in zijn beschouwingen is verder de motivatie van de medewerkers in alle lagen van de organisatie, en het belichten van de achtergronden van en de wijze waarop de betrokkenheid vergroot kan worden. Dit thema is reeds door de human relations beweging uitgebreid bestudeerd en beschreven.

Bij Peters en Waterman heeft het begrip cultuur een ruimere betekenis dan bij Miller. Het bestrijkt onder andere het gebied van de stijl van leiding geven, de patronen van besluitvorming en het stelsel van waarden en normen die worden nagestreefd. Het onderhouden en bijsturen van deze cultuur behoort tot een van de voornaamste taken van het topmanagement (Peters et al, 1982). Een tweede kenmerk wordt gevonden in de mate van bereidheid tot ver-

andering. Het meest opvallende van excellente ondernemingen is volgens deze schrijvers dat zij zich ondanks hun succes voortdurend openstellen voor nieuwe inzichten en veranderingen, zowel intern als extern. Verder wordt hun nieuwe cultuur gekenmerkt door een afnemende belangrijkheid van logge organisatiestructuren. Peters en Waterman stellen acht kenmerken op voor succesvol management waarmee excellente ondernemingen zich onderscheiden. Over deze kenmerken kan gezegd worden dat ze allemaal direct te maken hebben met het functioneren van mensen. Ze handelen over loyaliteit, betrokkenheid, inzet door motivatie en doeltreffende training en identificatie met het welslagen van de onderneming. De meest succesvolle ondernemingen scheppen een "alomvattende, positieve, gemeenschappelijke cultuur" waarbinnen gemotiveerde medewerkers zelf de benodigde aanpassingen tot stand weten te brengen. Het management van toekomstige goede ondernemingen zal te allen tijde rekening proberen te houden met de noodzaak een milieu te scheppen waarin de medewerkers zich kunnen ontplooiën, hun gevoel van eigenwaarde kunnen ontwikkelen en op allerlei manieren kunnen deelnemen aan het zakelijk en sociaal leven.

Samenvattend kan gesteld worden dat de nieuwe ondernemingscultuur niet geheel nieuw is maar voor een groot deel aansluit bij bestaande inzichten en theorieën. De oude theorieën waren echter enerzijds niet strak genoeg en anderzijds niet los genoeg. Volgens Peters en Waterman is het de kunst van het nieuwe management te ontdekken waar ze te los of te strak zijn. Excellente ondernemingen zijn organisaties die niet afwachten totdat ze ontsneeuwen in de nieuwe ontwikkelingen maar voortdurend bezig zijn met het scheppen van voorwaarden om te overleven.

2.8.2 Ondernemingscultuur en maatschappelijk management

De in de vorige paragraaf beschreven cultuur van de onderneming zal de komende jaren zeker actueel blijven. Door zijn totaalbenadering biedt de cultuur vele mogelijkheden om van invloed zijnde bewegingen van de maatschappij te registreren en bij de besluitvorming van het management te betrekken. Een van de aantrekkelijke kanten van deze totaalbenadering is de mogelijkheid van integratie van macro-, meso- en micro indicatoren op de drie mogelijke aspecten of onderdelen van een open systeembenadering. Het gaat daarbij om aspecten op technisch, economisch en sociaal gebied.

Inhoudelijk zullen er de komende jaren vanuit de open systeembenadering accentverschuivingen optreden, die waarschijnlijk geen revolutie in het managementdenken zullen ontketenen maar wel verschillen laten zien. Deze zullen zich vooral manifesteren op het gebied van de inbreng van de maatschappelijke ontwikkelingen. Daarmee is bedoeld dat het management niet alleen rekening houdt met de omgevingsfactoren om daardoor de complexiteit te reduceren en daardoor rechtlijnig haar doelen te bereiken. De invloed van de organisatie zelf op de maatschappij en omgekeerd zal steeds

vanzelfsprekender een hoofdzaak worden. Vanuit een logisch te veronderstellen tweerichtingverkeer in de communicatieprocessen zal vanuit de maatschappij meer invloed uitgeoefend worden om de doelen van de onderliggende organisaties af te stemmen op het functioneren van de maatschappij zelf. Daarbij zullen eveneens politieke invloeden op het bedrijfsgebeuren een steeds grotere rol kunnen gaan spelen. Voorbeelden daarvan zijn te vinden bij de milieuproblematiek en informatiesystemen die de privacy kunnen aantasten.

Bij het benaderen van de ondernemingscultuur en het maatschappelijk management worden door verschillende managementdenkers verschillende accenten gelegd. Door sommigen worden we voor de vraag gesteld in hoeverre de betekenis van het management zich uitstrekt tot een intern ondernemerschap, dat door zijn vitaliteit de toekomstige problemen te lijf gaat. Anderen gaan verder en zijn van mening dat op breder en mogelijk sociaal verantwoordelijkheidsgevoel het zwaartepunt dient te liggen.

De meest in het oog springende elementen van de ondernemingscultuur bevinden zich bij Mastenbroek in de buurt van het intern ondernemerschap. Daarbij zijn de klantgerichtheid, de kwaliteitszorg, de innovatiekracht, de formele en de informele organisatiestructuren de hoofdkenmerken. Gemeenschappelijke maatschappelijke waarden en de mogelijke bijdragen van het management daaraan worden in mindere mate tot het actuele verantwoordelijkheidsgebied gerekend (Mastenbroek, 1986).

Hofstede gaat met de inhoud van het begrip cultuur verder als hij spreekt over een organisatiecultuur als "collectieve programmering van de leden en belanghebbenden van een organisatie". Met de omschrijving van "programmering" wil hij zeggen dat de cultuur in de hoofden van de mensen aanwezig is. Zij behoort evenals de cultuur tot de software in algemene zin, die niet noodzakelijkerwijs van buiten te zien is maar zich uit in de dingen die gebeuren (Hofstede, 1986). Een tweede wezenlijk onderdeel van zijn beredenering wordt gevormd door de term collectief. Daarbij betreft hij als belanghebbenden niet alleen de groep die te vinden is binnen de organisatie maar ook die daarbuiten en die verwachtingen heeft van de organisatie. In zijn visie zijn die verwachtingen ook duidelijk deel van de nieuwe cultuur.

Mogelijkheden om de ondernemingscultuur te beïnvloeden kunnen worden gevonden op drie gebieden. Een vorm van indirecte beïnvloeding vindt Mastenbroek bijvoorbeeld in de vergroting van de horizontale mobiliteit van het management. Hij denkt hierbij vooral aan de creatie van all-round managers (Mastenbroek, 1986). Een tweede mogelijkheid om de cultuur te beïnvloeden kan gevonden worden in het optimaal gebruik maken van de potentiële mogelijkheden van de leden van de organisatie zelf. Daarbij zal een benadering moeten worden ontwikkeld om adequaat in te spelen op de talenten van medewerkers. Speciale opleidingen of bijscholingen maar ook onder bepaalde omstandigheden het aanmoedigen van non-conformisme kunnen daartoe behoren. Voor wat betreft dit laatste

aspect spreken Peters en Austin over kansen voor innoverende dwarsliggers (Peters en Austin, 1985). Tot een derde en rechtstreekse manier van beïnvloeding van de cultuur behoort het ontwikkelen van vaardigheden en een bepaalde mentaliteit. Sociaal management uit zich vooral in de kunst van het overdragen van een gevoel van gewaardeerd te worden en geeft aandacht aan het gemeenschappelijk doel op een manier waarbij individuele belangen naar de achtergrond zijn verplaatst. Het management dient zich hierbij actief te bewegen en belangstelling te hebben voor ogenschijnlijk minder belangrijke onderdelen van de belevingswereld van de medewerkers. Een managementmethode die in dit kader genoemd kan worden is het "management by walking around".

2.8.3 Sociaal maatschappelijke invloeden

Het vraagstuk van het maatschappelijk management krijgt door zijn brede benadering via alle belanghebbenden een extra dimensie vanuit de hoek van de politieke beleidsmakers. Management en politiek zijn in een open systeembenadering steeds met elkaar verbonden; dat wil zeggen dat ze elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Zowel in de Amerikaanse als de West-Europese literatuur wordt daar aandacht voor gevraagd. In "The Next American Frontier" wordt benadrukt hoe de rol van de overheid is bij het management als een totaal geïntegreerd gebeuren van de bedrijven en degenen die daar niet rechtstreeks bij betrokken zijn en in hoeverre het bedrijfsleven rekening dient te houden met die laatste groep. De auteur is van mening dat "the goals of prosperity and social justice cannot be validly separated. America's well-being is a function of the quality of life enjoyed by all our citizens; it is only indirectly a function of abstract rates of investment and economic rates" (Reich, 1983). Van het management wordt een uiterst actieve opstelling gevraagd om de cultuur in de breedste zin van het woord gestalte te geven. In veel gevallen eist dat de nodige aanpassing in de instelling van het management zelf. Ten behoeve van een breed pakket van uitgangspunten spreekt Schuyt in dit verband van leefwereldindicatoren. Eenzijdige besluitvorming op basis van economische of economisch-technische factoren kan een relatief kortzichtige en lang niet altijd verstandige vorm van management betekenen. Als leefwereldindicatoren noemt Schuyt "verlies van eigenwaarde en zelfrespect, verlies van natuurlijke omgeving, versterkt afhankelijkheidsgevoel en daaraan verbonden gevoelens van onmacht, opgejaagd en onrustig worden, vermindering van moed en inzet, verlies van waardigheid, toename van relatieve armoede en verslaving en tenslotte veel existentiële angsten". Volgens hem zullen op basis van uitsluitend economische indicatoren de belangen van velen geschaad worden. Indien men voor een ogenschijnlijk acceptabele situatie een beoordeling zou geven mede op basis van de genoemde leefwereldindicatoren dan zou het leven voor velen met name voor hen die niet rechtstreeks bij het arbeidsproces betrokken zijn zichtbaar slechter zijn (Schuyt, 1986).

De samenvattende conclusie kan zijn dat het maatschappelijke management de komende jaren veel aandacht zal krijgen. In ieder geval dienen de beschreven aspecten geïntegreerd te worden in de nieuwe ondernemingscultuur. Het management van organisaties heeft in het algemeen juist door haar open systeemstructuren de mogelijkheden om invloeden uit haar omgeving, de maatschappij als geheel, door te laten klinken in de besluitvorming. Die invloeden zullen lang niet altijd terug te voeren zijn tot de lang gehanteerde economische succescriteria. De eigen belangen zijn vaak het beste gediend als rekening gehouden wordt met het algemeen belang. In dit verband kan een uitspraak van Hofstede deze zaak kernachtig weergeven: "Een onderneming heeft een psychologisch eigen vermogen. Evenals een teruglopend eigen vermogen ongunstig uit kan werken zou een negatief psychologisch eigen vermogen zelfs funest kunnen zijn" (Hofstede, 1986).

Voordat in de volgende hoofdstukken ingegaan wordt op het managementmodel en de meting van het managementniveau in de praktijk wordt eerst nog ingegaan op enige systemen om management te meten. De kennis hiervan is noodzakelijk omdat met name de toewijzing van de gewichten van de onderdelen van het tuinbouwmanagement deels hiervan is afgeleid. Te zamen met de voorgaande paragrafen vormt dit hoofdstuk dan een theoretisch uitgangspunt voor een managementbenadering die specifiek voor de tuinbouw gestalte heeft gekregen. Daarbij zijn zowel belangrijke elementen van managementtheorieën verwerkt als specifieke deelaspecten met betrekking tot de meting van het managementniveau.

2.9 Modellen om management te meten

2.9.1 Inleiding

Voor de meting van het managementniveau in de glastuinbouw kan als voorwaarde gesteld worden dat het tuinbouwmanagement in zijn onderdelen kwantificeerbaar moet zijn. Dat betekende dat naast een beschrijving van het management voor alle onderdelen een waarde toegekend moest worden in overeenstemming met het veronderstelde aandeel in het totale management.

Daar een dergelijk model voor de tuinbouw niet voorhanden was werden bestaande reeds gebruikte modellen uit andere bedrijfstakken als uitgangspunt gekozen. Uit literatuurstudie bleek dat Amerikaanse onderzoekers "Comparative Management" modellen ontworpen hadden. Met behulp hiervan werden "Managementphenomenon" onder verschillende omstandigheden en op verschillende plaatsen met elkaar vergeleken. De interpretatie was getuige de definiering tamelijk ruim: "The phenomenon could be the managerial process, managerial thinking, managerial techniques, or, for that matter, educational institutions, value systems, or any observable phenomenon" (Negandhi en Prasad, 1971).

In de volgende paragrafen zullen enige van dergelijke model-

len aan de orde komen. Deze hebben mede als uitgangspunt gediend voor het ontwerp van een managementmodel voor de glastuinbouw (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

Achtereenvolgens zullen nu de modellen van Farmer en Richman, Neghandhi en Prasad en van French aan de orde worden gesteld. In het volgende hoofdstuk zal tenslotte de kwantificering van het managementmodel voor de glastuinbouw aan de orde komen.

2.9.2 Het Farmer-Richman model

Het doel van dit model was volgens de onderzoekers "to develop a new conceptual framework" ten behoeve van het praktisch gebruik bij de analyse van managementvergelijkingsstudies (Farmer en Richman, 1964). In het kort samengevat wilden ze met hun model de effectiviteit van het management (managerial effectiveness) verklaren door externe variabelen (external constraints).

"Managerial effectiveness" werd gedefinieerd als "the degree of efficiency with which members of productive enterprises achieve their stated goals". Deze doelen werden geformuleerd in termen van geaggregeerde economische variabelen of daarvan afgeleide kengetallen. Bij Farmer en Richman stonden de hoogte van het BNP (Bruto National Product) en de groeiwet ervan model.

Als onafhankelijke variabelen werden de "external constraints" ingevoerd. Hiermee hadden ze externe omgevingsfactoren op het oog die omschreven werden in het verzamelbegrip "macro-managerial structure".

In formulevorm luidde hun benadering als volgt:

$$\text{Managerial effectiveness} = f(\text{External managerial constraints}) + C$$

Globaal werden vier categorieën "external constraints" onderscheiden te weten: educational, sociological, political and legal en economic characteristics. Elk van de categorieën, geaggregeerd op landelijk niveau, kreeg een gewicht in de vorm van een aantal punten, afhankelijk van de bijdrage van het betreffende onderdeel in het gehele pakket. Elk onderdeel werd voor de daaronder vallende sub-onderdelen gedetailleerd beschreven en met een aantal punten gewaardeerd.

De indeling van de externe omgevingsfactoren volgens het Farmer-Richman model met bijbehorende waardering is tot stand gekomen met behulp van de Delphi-methode (Farmer and Richman, 1965). De variabelen worden als volgt kort omschreven:

1. Educational characteristics (250).

Het voornaamste onderdeel is het "Literacy level" (100). Hiermee is bedoeld het percentage van de totale bevolking, dat kan lezen en schrijven, en het gemiddeld aantal jaren onderwijs aan volwassenen. De overige onderdelen luiden: "Higher education (50), Specialized technical training (25), Attitude toward education (25), Educational match with re-

- quirements (25), Special management development programs (25)".
2. Sociological characteristics (250).
Hierin wordt het grootste deel van de scoringsmogelijkheid opgeëist door de "Attitude toward achievement and work" (70). Dit is de algemene of dominante culturele houding ten opzichte van individuele of groepsprestaties en produktiviteit in de industrie. Een ander onderdeel dat hoog scoort is de "Attitude toward scientific method" (50). Dit is de houding van de gemeenschap ten opzichte van het gebruik van rationale, voorspellende technieken om sociale, bedrijfsmatige, technische en economische problemen op te lossen. Tevens vallen onder de sociologische variabelen: "Attitude toward managers and management (30), View of authority and subordinates (10), Interorganizational cooperation (20), Class structure and individual mobility (20), Attitude toward wealth and material gain (10), Attitude toward risk taking (20) and Attitude toward change (20)".
 3. Political and legal characteristics (250).
De "Relevant legal rules of the game" krijgen samen met de "Political stability" het grootste aandeel (beiden 80). Onder de relevante spelregels vallen de kwaliteit, efficiency en effectiviteit van de wets- en rechtsregels in de vorm van zakenrecht, arbeidsrecht en het bestaan van regels en wetten in het algemeen. Onder de politieke stabiliteit verstaan de onderzoekers: de invloed van revoluties op de industrie, veranderingen in regimes, stabiliteit over langere periodes, etc. In deze "characteristics" worden verder genoemd: "Foreign policy (25), Political organization (25), Defence and military policy (20) en Flexibility of law and legal changes (20)".
 4. Economic characteristics (250).
Het "General economic framework" (40) bevat factoren in de vorm van de sociaal-economische organisatie, eigendomsrechten en soortgelijke factoren. Twee andere factoren die van evengroot gewicht zijn, zijn de "Economic stability" (40), de kwetsbaarheid van de economie in verband met "depression and boom, price stability and economic growth stability", en de "Factor endowment" (40), waarmee het aanbod van kapitaal en grond en de omvang en kwaliteit van het arbeidspotentieel beschreven worden. Een vierde belangrijk onderdeel van de economische variabelen wordt gevormd door "Social overhead capital" (35). Hieronder vallen de beschikbaarheid en de kwaliteit van krachtsinstallaties, water, communicatiesystemen, transportmogelijkheden, magazijnen en opslagruimten alsmede het openbaar vervoer. De overige economische factoren die invloed uit kunnen oefenen zijn: "Central banking system (20), Organization of capital markets (30), Market size (25) en Fiscal policy (20).

De scores zijn gebaseerd op een subjectief criterium namelijk in welke mate een variabele invloed uitoefent op het management: "The higher the score of a variable the more favorable is its impact upon management". Voor de vier onderdelen van het model tezamen kan een maximale score gehaald worden van 1000 punten. De toekenning van de scores geschiedt op basis van een waarderingsschaal voor elk onderdeel van minimaal tot maximaal. Op de technische aspecten van de meting en de waardering wordt in het kader van deze studie niet ingegaan.

De totale score voor de "external constraints" wordt in het model van Farmer en Richman gerelateerd met het BNP per hoofd van de bevolking van verschillende landen. Daarnaast wordt de groei van het BNP van de laatste tien jaar als te verklaren variabele ingevoerd. Tezamen stellen zij de "managerial effectiveness" voor, waarbij het BNP per hoofd van de bevolking een wegingsfactor van 80% heeft gekregen.

Het Farmer-Richman model is aan relatief veel kritiek onderhevig geweest. Met name werd de veronderstelling ten aanzien van de relatie tussen de omgevingsfactoren en de effectiviteit van het management door een aantal onderzoekers genuanceerder beschreven.

Volgens Negandhi en Prasad zijn de genoemde omgevingsfactoren daadwerkelijk aanwezig binnen de gegeven sociale structuren en kan uitgegaan worden van een constante interactie tussen organisaties en hun omgeving. Zij vinden dat het model feitelijk "appears more a scheme for comparing environmental systems than for comparing management" (Negandhi en Prasad, 1971). Op de relatie tussen management en sociaal-economische omgeving wordt later nog teruggekomen.

De invloed die van de omgeving uitgaat wordt nog steeds groot geacht (Benvenuti, 1982, Mok, 1986), terwijl anderen de invloed ervan relatief gering of in ieder geval niet overheersend vinden. Dit laatste wordt onder andere aangegeven door Negandhi en Prasad met de volgende omschrijving: "Environmental factors, are, in sense, residual variables" (Negandhi en Prasad, 1971).

Crowdry neemt met zijn uitgangspunten ten aanzien van de invloed van de omgeving een tussenpositie in. Hij zegt onder andere dat de activiteiten van het management cultuurgebonden zijn en beter begrepen worden "In relation to the social and economic environment of the country" (Chowdry, 1966).

Schollhammer heeft het Farmer-Richman model beoordeeld op basis van een ecologische benadering van "Comparative management". Volgens hem wordt er door Farmer en Richman teveel nadruk gelegd op de omgevingsfactoren, waardoor de individuele ondernemers een passieve creatie vormen van deze factoren. Er wordt zodoende niet voldoende aandacht besteed aan de vrije wil van het management om een zeker afwijkend gedrag te tonen: "As a result, there is generally an overemphasis of the necessity for environmental adaption and not enough attention is paid to the fact that management may choose to act in defiance of certain external con-

ditions". Farmer en Richman zijn zich volgens Schollhammer onvoldoende bewust van de actieve invloed van het management op de omgevingsfactoren en onderschatten simpelweg de mogelijkheden van de "Management's nonconformist role" (Schollhammer, 1969).

2.9.3 De benadering van Negandhi en Prasad

Negandhi en Prasad maakten op basis van een "Comparative Management Model" een vergelijking tussen het management van industriële bedrijven in vijf ontwikkelingslanden. Op de resultaten van deze vergelijking wordt hier niet ingegaan; voor ons doel wordt slechts het gehanteerde model beschreven. Betreffende onderzoekers concentreerden zich op de managementprocessen, -filosofie en de -effectiviteit. In figuur 2.1 is hun benadering schematisch weergegeven.

Managementfilosofie werd gedefinieerd als "The expressed and implied attitudes of the managers of an organisation toward its external and internal agents such as consumers, employees, suppliers and distributors, the government, the community, and the workers organizations".

De omgevingsfactoren krijgen slechts in geringe mate de aandacht. Daarover wordt gezegd dat ze in zekere zin slechts restvariabelen zijn, die op een minder van toepassing zijnd aggregatieniveau beschreven zijn. Zij ontkennen de invloed ervan weliswaar niet maar passen toch een selectie toe.

Het managementproces wordt beschreven als de "Generally accepted sense of managerial planning, organizing, staffing, leading and controlling". In grote lijnen is dit een opsomming van de managementfuncties zoals ze in de klassieke school gestalte hebben gekregen.

De bedrijfseconomische resultaten van de onderneming kunnen weergegeven worden op basis van economische criteria zoals winst, marktaandeel, omzet per werknemer, aandelenkoers, etc. In figuur 2.1 zijn deze criteria gerelateerd aan de "Enterprise Effectiveness". Negandhi en Prasad gaven er uiteindelijk de voorkeur aan om de effectiviteit van het management ("Management-effectiveness") te meten in gedragscriteria ("Behavioral measures"). Bij deze benadering wordt de wijze waarop de organisatie in staat is om een sociaal systeem op te zetten en te handhaven in aanmerking genomen. De maatstaven om dit te meten waren "Employee morale, worker turnover and absenteeism, harmony of interpersonal relationship, ability of the organization to attract and retain high-level managerial manpower, utilization of high-level manpower, and organizational ability to adapt to changing external conditions". In formulevorm samengevat luidt de benadering van Negandhi en Prasad als volgt:

Enterprise effectiveness

(Economic measures)

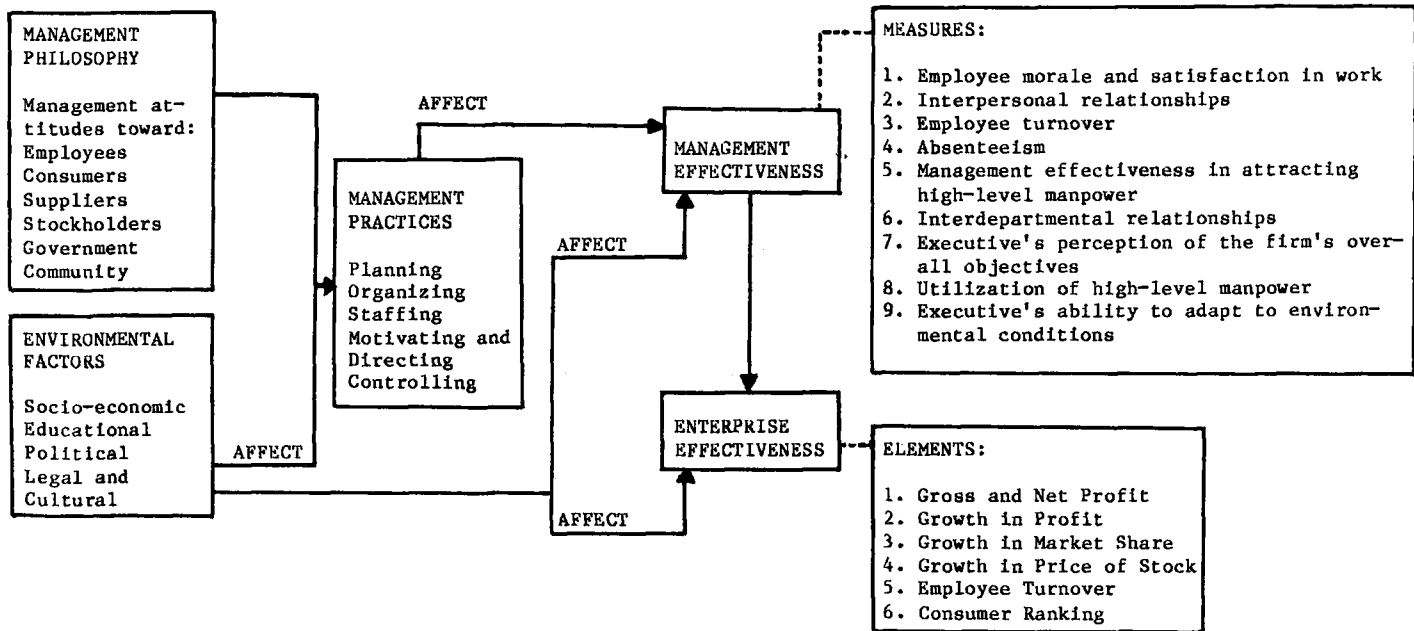
or

Management effectiveness

(Behavioral measures)

= f (Management- + (Management- + C
process) philosophy)

Figuur 2.1 De basis voor het "Comparative Management Model"



De keuze tussen beide soorten criteria kan bepaald worden door omstandigheden van diverse aard. In het hier geciteerde onderzoek was zij gebaseerd op twee redenen. Ten eerste was het moeilijk om betrouwbare economische gegevens van de bedrijven die meededen aan het onderzoek te verkrijgen. In de tweede plaats speelde de affectie van de onderzoekers tot sociale criteria een grote rol.

Problemen kunnen zich voordoen met betrekking tot de intercorrelaties tussen de variabelen. Negandhi en Prasad zeggen daarover "Interrelationships among the variables are not only conceivable but may even reflect reality". De relaties tussen de variabelen onderling werden echter niet onderzocht. "Our attempt was directed only at one-way relationships that may exist among these variables". Bij het managementmodel voor de glastuinbouw, dat later in dit hoofdstuk aan de orde komt wordt die mogelijkheid wel opgehouden.

Een ander soort problemen bij de keuze van gedragscriteria in de vorm van de hiervoor beschreven "Behavioral Measures" doet zich in het algemeen voor ten aanzien van de meetbaarheid en de kwantificering. De waarden die aan de onderdelen van deze criteria toegerekend worden komen hierna aan de orde. Moeilijkheden van die aard zijn bij de economische criteria minder groot. Daarentegen zijn bedrijven met die gegevens vaak terughoudend om ze aan derden te verstrekken.

- De waardering van de managementfilosofie:

Negandhi en Prasad stelden numerieke waarden vast voor elk van de elementen van de managementfilosofie en het managementproces. Voor hun doel was het voldoende om met betrekking tot de managementfilosofie te komen tot een totaalindex. Deze werd omschreven als "Index of overall company philosophy with respect to all of the agents". Met behulp van die gegevens zou de relatie tussen de managementeffectiviteit en de managementfilosofie onderzocht worden. Het resultaat van de relatief subjectieve waardetoekenning van elementen die onder de managementfilosofie vallen is opgenomen in figuur 2.2.

Uit figuur 2.2 blijkt dat de onderdelen met betrekking tot de houding van het management ten aanzien van de medewerkers en de consumenten hoger gewaardeerd zijn dan de andere onderdelen. De onderzoekers zeggen daarover: "We recognized the direct importance of the factors insofar as the internal working of the organization was concerned". Daarnaast voeren zij als argumenten aan dat zij met hun waardering de mening van andere onderzoekers betreffende de belangrijkheid van deze onderdelen van het management onderschrijven.

De houding van het management tot de medewerkers kan volgens Negandhi en Prasad grote invloed hebben op de managementprocessen: "Such as delegation of authority, structuring of the organization, and so forth". De houding van het management ten opzichte

Figuur 2.2 De elementen van de "Management Philosophy"
(Ranking of Management Philosophy Elements, naar Ne-
gandhi en Prasad, 1971)

Employee	Much or very much concern	Mild concern	Little or no concern
	20	10	0
Consumer	The king	Necessary agent	Passive agent
	20	10	0
Community	Much or very much concern	Some concern	Little or no concern
	10	5	0
Government	Good partner	Necessary evil	Government be damned
	10	5	0
Supplier	Good relation- ship absolute- ly necessary	Good relation- ship helpful	Relationship a ne- cessary evil
	15	7,5	0
Distributor	Good relation- ship absolute- ly necessary	Good relation- ship helpful	Relationship a ne- cessary evil
	15	7,5	0
Stockholder	Owners, masters, good public re- lation person- nel	Owners, mas- ters, only	Profit-eaters
	10	5	0

van de consumenten heeft belangrijke invloed op de processen van planning, organisatie van de produktie en de distributie, kwaliteitscontrole etc. In feite geven zij met deze verantwoording van de waardering van bepaalde onderdelen aan dat er een direct verband bestaat tussen elementen van de managementfilosofie en de managementprocessen. Die relaties in de invloed ervan op de bedrijfsresultaten van de onderneming worden echter niet verder onderzocht. Slechts de enkelvoudige relaties zijn het onderwerp van onderzoek geweest.

De overige verschillen in waarden, te weten de houding van het management ten opzichte van leveranciers en afnemers die hoger gewaardeerd wordt dan de houding ten opzichte van de gemeenschap, regering en aandeelhouders, worden niet verklaard. Deze zijn dus het gevolg van subjectieve waarderings van betreffende onderzoekers.

Door voor elk bedrijf systematisch de waarderingslijst in te vullen komen ze tot een score voor de totale managementfilosofie die een maximale waarde kan bereiken van 100 punten. Op basis van de score werden de bedrijven ingedeeld in groepen die voor een aantal aspecten nader onderzocht werden. Op de uitkomsten daarvan wordt niet verder ingegaan, daar voor de uiteindelijke opzet en verklaring van het managementmodel voor de glastuinbouw slechts kennis van de kwantificering van de onderdelen wenselijk verondersteld werd.

- De waardering van het managementproces:

Ten behoeve van de kwantificering van het managementproces, waarvoor Negandhi en Prasad ook de term "Management practices" gebruiken, worden een aantal functies beschreven die reeds onderwerp van studie waren bij de klassieke "Process school of thought". Als zodanig vallen daaronder "Planning, organizing, staffing, motivation and directing, and controlling".

Deze factoren zijn, afhankelijk van het niveau waarop ze uitgevoerd worden, in drie klassen of rangorden onder te verdelen (zie figuur 2.3). Zo wordt bijvoorbeeld voor de factor "Cost control" de waardering als volgt bepaald:

- Rangorde 1. Het kostenbeheer geschiedt door geschoold personeel, voor alle of voor de belangrijkste produkten.
- Rangorde 2. Het kostenbeheer geschiedt door niet geschoold personeel, voor de belangrijkste produkten.
- Rangorde 3. Er wordt niet of slechts op ad hoc basis aan kostenbeheer gedaan.

De factoren die als onderdelen van het totale managementproces opgevoerd zijn verschillen niet in waarde. Zo worden bijvoorbeeld de planning en het kostenbeheer even hoog gewaardeerd. Per factor wordt bepaald tot welke rangorde deze gerekend mag worden. Het rangnummer telt vervolgens gesommeerd en gemiddeld per bedrijf voor alle factoren mee. Voor alle waarnemingen (bedrijven) werd vervolgens nagegaan in hoeverre de totale managementeffectiveness correleert met het totale managementproces. Negandhi en Prasad berekenden een rangcorrelatiecoëfficiënt tussen deze variabelen van 0,81. Het managementonderzoek in de glastuinbouw toont parallellen maar ook verschillen met de hier geschetste opzet. Hierop zal in het volgende hoofdstuk worden teruggekomen.

Figuur 2.3 Ranking Scale for the Factors Evaluated for Management Process Index (Naar Negandhi en Prasad, 1971)

Factors Evaluated	Ranking Scale
1. Planning Orientation	
a. Long-range planning (5 years or more)	1
b. Medium and short-range (1 year)	2
c. Ad hoc basis	3
2. Quality Control	
a. Formally and systematically done by qualified personnel	1
b. Formally done by unqualified personnel	2
c. Ad hoc basis-no quality control	3
3. Equipment Maintenance	
a. Systematically done by skilled personnel	1
b. Done by unskilled and semiskilled personnel	2
c. Done on ad hoc basis	3
4. Standard Settings in Production	
a. Formally and systematically done	1
b. Partially done	2
c. Not done-ad hoc basis	3
5. Standard Settings for White Collar Employees	
a. Formally and systematically done	1
b. Partially done	2
c. Not done-ad hoc basis	3
6. Standard Settings for Middle Management Personnel	
a. Formally and systematically done	1
b. Partially done	2
c. Not done-ad hoc basis	3
7. Cost Control	
a. Qualified personnel-done for all or major products	1
b. Unqualified personnel-done for major products	2
c. Not done-ad hoc basis	3
8. Budgeting and Resources Allocating	
a. For entire firm-qualified personnel	1
b. Partially done for some departments-somewhat qualified personnel	2
c. Not done-ad hoc basis	3
9. Leader's Perception of Subordinates	
a. Subordinates confident and trustworthy	1
b. Subordinates somewhat confident and trustworthy	2
c. Subordinates not confident and trustworthy	3

2.9.4 Het Person-Environment-fit model van French

Met het P-E-fit (P=Person E=Environment) model kunnen vergelijkingen gemaakt worden tussen de normen die gesteld worden ten aanzien van de omgeving waarin personen functioneren en aan de

personen zelf, en de mate waarin de omgeving en die betreffende personen daaraan voldoen.

French zegt over zijn onderzoek: "Our basic notion conceives of adjustment on the goodness of fit between the characteristics of the person and the properties of his environment". Daarbij worden zowel voor de omgeving als voor de persoon twee interpretaties onderscheiden namelijk een objectieve en een subjectieve.

Dit onderscheid impliceert dat er tenminste twee mogelijke gebieden bestaan waar discrepanties voorkomen. Deze worden aangeduid met de "objective" en de "subjective fit".

De "objective fit" stelt voor in hoeverre er verschillen bestaan tussen de normen of waarden die met behulp van een objectief onderzoekmodel vastgesteld zijn en het niveau dat in werkelijkheid bestaat van de persoon en zijn omgeving. De "subjective fit" stelt eveneens verschillen vast, maar dan gezien door de bril van de betreffende ondernemer die zijn omgeving kritisch beschouwt en vervolgens vaststelt in hoeverre hij aan de normen, die volgens hem gehanteerd moeten worden, voldoet.

Ten behoeve van de kwantificering van het P-E-fit model moeten de elementen ervan op dezelfde schaal gemeten worden. Met betrekking tot de "objective fit" moet in het algemeen een model gehanteerd worden dat overeenkomt met de mogelijkheden die in werkelijkheid aanwezig zijn of voor een goed functioneren noodzakelijk zouden moeten zijn. Daarmee wordt in feite bevestigd dat in de objectieve criteria meningen van deskundigen een rol kunnen spelen en dat zodoende de "objective fit" subjectieve elementen bevat. Deze subjectieve elementen zijn echter van een andere betekenis dan de elementen van de "subjective fit", waarbij de persoonlijke visie en het eigen inzicht van de personen in onderzoek de uitkomst van de fit bepalen.

De notitie voor het basisconcept voor het P-E-fit model luidt als volgt (French, 1974):

E_o = Objectively measured environmental supply available to the person.

P_o = Objectively measured amount of supply necessary to satisfy the person's need.

F_o = $E_o - P_o$; The objective P-E-fit.

Uitgaande van de persoonlijke mening en het beeld dat de ondernemer van de werkelijkheid heeft kan de "subjective fit" bepaald worden.

E_s = Subjectively reported amount of supply from the environment available to this person.

P_s = Subjectively reported amount of supply necessary to satisfy the person's subjective need.

F_s = $E_s - P_s$; The subjective P-E-fit.

De uitkomsten van de fits geven indicaties omtrent de "Excessive ability" of de "Deficiencies". Deze kunnen zowel voor de "objective" als voor de "subjective fit" berekend worden. Een eenvoudig voorbeeld zal dit verduidelijken.

Stel dat volgens algemeen geaccepteerde uit betrouwbaar on-

derzoek voortkomende maatstaven een ondernemer in de tuinbouw vijf uur per week moet besteden aan het lezen van vakliteratuur en onderzoeksrapporten. In werkelijkheid wordt vastgesteld dat de betreffende ondernemer slechts drie uur per week besteedt aan het verzamelen van informatie om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op zijn vakgebied. Simpel uitgedrukt heeft de "objective fit" een waarde van twee; des te hoger die waarde uitkomt des te groter is het hiaat tussen de gewenste situatie en de wijze waarop de ondernemer volgens objectieve maatstaven functioneert.

De ondernemer zelf kan er echter anders over denken. Hij vindt dat hij zich ruim voldoende informeert als hij drie uren per week leest. De objectieve normen uit onderzoek komen dan niet overeen met de subjectieve normen van de ondernemer. Oorzaken daarvan zouden gevonden kunnen worden in een relatief snel leesen opnamevermogen van de ondernemer. In dit geval besteedt hij ook daadwerkelijk drie uren aan het lezen (in werkelijkheid behoeft zijn subjectieve norm niet overeen te komen met het werkelijk bestede aantal uren). Dat betekent dat de "subjective fit" een waarde van nul heeft.

In dit voorbeeld heeft de "objective fit" dus een andere waarde dan de "subjective fit". Verschillen tussen beide grootheden kunnen de verschillende visies van onderzoekers en in dit geval ondernemers nadrukkelijk tonen. Relatief grote verschillen moeten onderzocht worden en kunnen leiden tot aanpassingen van elementen van modellen of tot aanbevelingen om de houding van ondernemers te veranderen door bijvoorbeeld het relatieve belang van de betreffende zaken nader onder de aandacht te brengen.

Een model dat volgens het fit-principe is opgezet heeft op vele gebieden toepassingsmogelijkheden. In feite gaat het bij elke "objective fit" om de beschikbaarheid van relatief objectieve criteria ter vaststelling en kwantificering van het onderwerp van onderzoek. In hoeverre die objectiviteit bereikt wordt hangt af van de betrouwbaarheid van voorgaand onderzoek en van het totale inzicht in de materie van het onderzoekgebied. Voor relatief nieuw onderzoek kan goed een fitmethode gebruikt worden. De criteria welke gebruikt gaan worden moeten dan eerst met de nodige deskundigheid beredeneerd worden. Daarbij kan vrijwel nooit ontkomen worden aan een bepaalde mate van subjectiviteit. Het onderzoek moet voorzichtig zijn met dergelijke meestal nieuwe criteria. Anderzijds kan een te grote terughoudendheid de voortgang van innoverend onderzoek ernstig in gevaar brengen.

Het meten van het managementniveau in de glastuinbouw volgens een aantal criteria kan in wezen gerekend worden tot de fit-methoden. In het volgende hoofdstuk zal daar nog op teruggekomen worden. Daar zal eveneens worden teruggekomen op algemene uitgangspunten van de in dit hoofdstuk beschreven managementtheorieën, en op de kwantificeringsvraagstukken van de managementonderdelen. Dan zal ook duidelijk worden in hoeverre gebruik gemaakt is van de in deze paragraaf beschreven systemen om management te meten.

3. Uitgangspunten voor een managementmodel in de glastuinbouw

3.1 Inleiding

3.1.1 Management en het nemen van beslissingen

Met behulp van een algemeen literatuuronderzoek van het management en de steun van reeds gebruikte managementkwantificeringsmodellen, (zie hoofdstuk 2) is een model opgesteld om het managementniveau in de glastuinbouw te meten. De uitgangspunten daarvoor werden in 1982 zeer beknopt beschreven (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Ten behoeve van deze studie werd een uitgebreide rapportage gemaakt van de aansluiting op de bestaande theorieën en kwantificering van de managementonderdelen, die in paragraaf 3.2 t/m 3.4 gestalte heeft gekregen. Teruggaand naar de uitgangspunten van de managementscholen of denkrichtingen kunnen we concluderen dat dit model in de eerste plaats aspecten van de besluitvormingsrichting en de procesbenadering bevat.

Centraal daarin staat het belang van kwalitatief goede beslissingen. De wijze waarop ze voorbereid en genomen worden is daarbij van doorslaggevende betekenis. Steeds weer moet adequaat ingéhaakt worden op verstoringen die zowel intern als extern op het ondernemingsgebeuren inwerken. Tegen deze achtergrond werd door de Werkgroep Management Ontwikkeling een model opgesteld voor het meten van het management, dat gebaseerd is op het beslissingspatroon van de ondernemer. Daarbij heeft de vraag centraal gestaan: welke beslissingen moet een tuinbouwmanager nemen en op welke wijze moeten ze voorbereid en uitgevoerd worden en hoe moeten hun effecten geanalyseerd worden?

Deze aanpak komt in grote lijnen overeen met opzet van de later gemaakte informatiemodellen voor de tuinbouw. Daarin wordt gesteld dat een informatiemodel alle functies, processen en gegevens van een bedrijf met de onderlinge samenhang daarin beschrijft (Informatiemodel glastuinbouw, 1986).

Uitgangspunt voor het samenstellen van het model is geweest dat de manager te maken heeft met een beslissingspatroon dat naar soort ingedeelde, regelmatig terugkerende beslissingen bevat. Deze beslissingen moesten vervolgens beschreven worden voor een aantal karakteristieke kenmerken of elementen welke per soort van beslissing verschillen kunnen vertonen.

Onder auspiciën van de Werkgroep Management Ontwikkeling werd een studiegroep "Managementcriteria" geformeerd ten behoeve van een verantwoorde studie en opzet van de deelaspecten van het management. Deze studiegroep kreeg bij haar oprichting als doelstelling mee criteria vast te stellen ten behoeve van een beschrijving van het management in de glastuinbouw. In een later stadium zou aan deze beschrijving een kwantificering van de onderdelen gekoppeld worden.

Op basis van literatuurgegevens werd als richtlijn meegegeven dat de te ontwerpen criteria in ongeveer gelijke mate elementen moesten bevatten van de drie subsystemen binnen het ondernemingsgebeuren te weten het economische, het sociale en het technische. Gekwantificeerd en gesommeerd zouden deze criteria in een modelbenadering een maximaal managementniveau in de glastuinbouw voor kunnen stellen. Ten behoeve van de vaststelling van het werkelijk niveau in de praktijk zou een enquête uitgevoerd worden.

3.1.2 Management gericht op de produktie

Uit de meest recente literatuur komt steeds explicieter de plaats van de consument naar voren. De klant is koning en daarop moet het management afgestemd worden. Met die benadering worden voorwaarden geschapen om op langere termijn te overleven. Het produktie-management is weliswaar belangrijk maar moet toch steeds gezien worden als een tussenschakel naar het realiseren van wat de klant uiteindelijk wil. Een belangrijk gegeven daarbij is dat de bedrijven zelfstandig functioneren, waarbij zij individueel in staat zijn invloed uit te oefenen op het consumentengedrag.

Voor de glastuinbouw ligt het accent van de managementproblematiek meer bij de produktie dan bij de verkoop van de gewassen. Kwaliteit is uiteraard zeer belangrijk, maar in het algemeen heeft deze voor agrarische produkten reeds een hoog niveau bereikt. Verder kan een ondernemer in de glastuinbouw nauwelijks zelfstandig op de markt opereren. Er is geen contact tussen de individuele producent en de individuele consument. De produkten worden collectief op veilingen aangeboden. Ondernemers in de tuinbouw kunnen zodoende relatief weinig invloed uitoefenen op de prijsvorming. Kwaliteitsprodukten worden in het algemeen tegen betere prijzen verhandeld dan minder goede produkten, maar de indruk bestaat dat de ondernemer zich niet op de eerste en enige plaats daardoor laat leiden. Hij kan eveneens zijn totale omzet beïnvloeden door middel van kwantitatieve opbrengsten, of door over te schakelen op andere gewassen.

Een groot deel van het marketingbeleid wordt overgenomen door overkoepelende organisaties (Veilingen, Centraal Bureau). Door dat beleid heeft de individuele ondernemer zelf relatief weinig invloed op de markt. Bij de bloembollen en de boomkwekerij ligt de situatie anders. Daar heeft in veel gevallen de ondernemer zelf de zorg van de verkoop van zijn produkten. Het besluitvormingsgebied is daar breder. Bij het Landbouw-Economisch Instituut bestaan dan ook plannen om het verkoopmanagement bij deze takken van tuinbouw in de toekomst tot onderwerp van onderzoek te maken.

Bij de glastuinbouw komt juist door het uit handen geven van de verkoopactiviteiten het accent te liggen op de produktie en het daarmee samenhangende management. De besluitvorming zal daar specifiek op afgestemd worden. Vanuit die visie moet dan ook de

selectie gezien worden van de onderdelen en aandachtspunten uit de in het vorige hoofdstuk beschreven managementtheorieën.

Op de inhoudelijke verschillen tussen management en ondernemerschap wordt in het kader van deze studie niet ingegaan. De benadering zoals deze voor het managementonderzoek in de glastuinbouw gebruikt is leent zich daar enerzijds niet voor en zou anderzijds voor zover dat wel mogelijk was weinig bijdragen aan de diepgang van de analyse. Bij het managementonderzoek heeft het besluitvormingsproces binnen het ondernemingsgebeuren centraal gestaan. Met een uitgebreide beschrijving daarvan werd aansluitend op de procestheorie inhoud gegeven aan het begrip management. Het is niet te vermijden dat daarbij overlappingen zijn ontstaan met de inhoud die anderen aan het begrip ondernemerschap hebben gegeven. Het is bekend dat de begrippen niet geheel synoniem zijn (Renkema, 1986, Mok, 1987) maar anderzijds worden in de literatuur over management en ondernemersschap gelijksoortige aspecten benadrukt, wanneer men de invloed van de sociale oriëntatie of effectief ondernemerschap analyseert (Defares, 1986). Voor de glastuinbouw wordt een afbakening van de begrippen relatief moeilijk daar één van de gebruikte criteria voor het onderscheid, namelijk de marktgerichtheid, door de centrale organisatie van de verkoop van producten in de tuinbouw, als zodanig nauwelijks van toepassing is.

3.2 De aansluiting op bestaande theorieën

3.2.1 De besluitvormingstheorie

Elke actie kan teruggebracht worden tot een beslissingsmoment waarop ze feitelijk begonnen is. Het totale patroon van beslissingen, de samenhang tussen de beslissingen, de elementen of kenmerken van beslissingen zijn een belangrijk onderwerp van studie geweest voor de besluitvormingsrichting. De aanhangers van de besluitvormingstheorie probeerden door diepgaand onderzoek het wezen van beslissingen te ontdekken. Zij hebben getracht om een generaliseerbaar besluitvormingsproces te beschrijven, waarbij een bepaalde logische volgorde van de te nemen stappen berekend kon worden.

In hoofdstuk 2 hebben we gesteld dat besluitvorming in zijn algemeenheid beschreven kan worden als een proces dat zich in een aantal logisch op elkaar volgende fasen behoort te voltrekken. Dat proces loopt van het moment dat informatie die op een mogelijk probleem wijst ter beschikking komt tot en met het eigenlijke beslissingsmoment. Het besluitvormingsproces gaat meestal voor een belangrijk deel over het opstellen van alternatieven. Voordat de laatste fase, namelijk de keuze tussen de alternatieven een feit is, is er ten behoeve van de opstelling van de eventuele mogelijkheden al veel informatie ingewonnen en gebruikt of gekwantificeerd.

In het kader van de procesbenadering die in de volgende paragraaf aan de orde komt, past volgend op het nemen van de beslissing nog de uitvoering en eventueel een analyse achteraf. Bij de beschrijving van de procestheorie wordt daar nog op teruggekomen.

Bij de opzet van het model voor de glastuinbouw is er in beginsel van uitgegaan dat de ondernemer rationeel denkt en handelt. Hij laat zich bij zijn besluitvorming leiden door een economisch of sociaal motief of door elementen van beide. Vanuit dat gezichtspunt is het model opgesteld en zijn een aantal achtereenvolgende stappen ingebouwd waarbij eveneens de noodzakelijke ondersteunende informatie behoort.

In werkelijkheid worden veel beslissingen echter genomen onder invloed van allerlei beperkingen. De ondernemer heeft vaak slechts beperkte mogelijkheden om alle gegevens ten behoeve van een verantwoorde besluitvorming te kennen en bij zijn uiteindelijke beslissing te betrekken. Bovendien kent hij door de ondoorzichtige omstandigheden of zijn beperkte verstandelijke vermogens niet alle gevolgen ervan. Simon spreekt in dit geval van "Bounded rationality", waaronder hij verstaat de beperkte of subjectieve vermogens van de mens (Simon, 1947).

Indien we in het model met deze beperkte mogelijkheden van de ondernemer rekening houden dan kan twijfel ontstaan aan de logica van het streven naar een volgens dit theoretisch model mogelijk te behalen maximaal managementniveau van 100%. Ondernemers hebben mogelijkheden om al of niet relatief ambitieuze doelstellingen na te streven. Indien we in de analyse daarvan uitgaan zal nader onderzoek noodzakelijk zijn naar de relaties tussen doelstellingen, waarbij vrijwel altijd subjectieve elementen een rol spelen, en managementniveau. In de laatste drie hoofdstukken zal op deze problematiek verder worden ingegaan. We zullen ons in dit hoofdstuk beperken tot de beschrijving van een theoretisch maximaal niveau van de besluitvormingsprocessen. Daarbij staan enige kernpunten van de besluitvormingstheorie centraal. Een belangrijke plaats wordt ingenomen door de besluitvormingsgebieden en de fasen die in het besluitvormingsproces worden doorlopen. Later in dit hoofdstuk wordt specifiek op de besluitvormingsgebieden voor de tuinbouw teruggekomen.

Een centrale vraag is hoe bij het opzetten van het besluitvormingsmodel voor de glastuinbouw het "Framework" voor de besluitvormingsgebieden en voor de verschillende beslissingen er uit behoort te zien. Wat dat betreft zijn er verschillende uitgangspunten mogelijk; constituerende en dirigerende beslissingen; strategische en tactische beslissingen; strategische, bestuurlijke en operationele beslissingen, etc. Ten behoeve van het managementmodel voor de glastuinbouw werd gekozen voor een driedeling namelijk beleidsbeslissingen, beslissingen aangaande het teeltplan en werkbeslissingen. Deze indeling biedt goede mogelijkheden om de besluitvorming onder te verdelen in voor de tuinder herkenbare en goed van elkaar te onderscheiden beslissingsgebieden. In

de tijd gezien volgen ze elkaar logisch op en worden ingrijpende beleidsbeslissingen gedetailleerder uitgewerkt in het teeltplan en de uitvoering ervan. De laatste fase, de werkuitvoering is het meest gedetailleerde gedeelte van het besluitvormingsproces. Daarbij wordt uitgaande van het beleid en het gekozen teeltplan de arbeid verdeeld over de verschillende soorten van werkzaamheden zoals onderhoud, verzorging van het gewas en oogstwerkzaamheden.

De operationele besluitvorming omvat meer dan alleen werkbeslissingen. Voor de tuinbouw werd de aandacht echter vooral gericht op de arbeidsaanwending bij uitvoering van de produktie. Dat uitgangspunt is gekozen op basis van de relatief goede meetbaarheid van de arbeid in vergelijking tot bijvoorbeeld de kwaliteit van de bemesting van de grond of de bestrijding van ziekten en plagen. De bedrijfsregistratieactiviteiten van de consultant-schappen in de tuinbouw hadden daar reeds enige jaren aandacht aan besteed en zodoende een basis gelegd voor de meting. Bovendien waren we van mening dat de kwaliteit van verzorgings- en oogstwerkzaamheden deels als vangvariabelen voor andere operationele beslissingen fungeerde. Zodoende kon toch een voldoende representatief beeld verkregen worden van deze soort van beslissingen.

In grote lijnen loopt deze indeling parallel met de algemene en relatief vaak gebruikte indeling van strategische, tactische en operationele beslissingen. De termijn waarop de beslissingen

Figuur 3.1 Kernbegrippen bij beslissingsgebieden, aard en fasen van de besluitvorming ten behoeve van het glastuinbouwwmodel

Beslissingsgebieden glastuinbouw	Aard van de besluitvorming
Beleidsbeslissingen	Strategisch
Teeltplanbeslissingen	Tactisch
Werkbeslissingen	Operationeel
Fasen van de besluitvorming 1)	
Informatieprikkel	
Stellen van het probleem	
Opstellen van alternatieven	
Berekening van alternatieven	
Keuze uit de alternatieven	
Beslissingsmoment	

1) Betrekking hebbend op alle drie de beslissingsgebieden.

een actieve voorbereidingstijd en werkingsduur hebben loopt bij deze indeling globaal van lang naar kort. De besluitvormingsgebieden en de fasen waarin de besluitvorming is op te delen zullen in de volgende paragrafen nog nader worden uitgewerkt. Strategische beslissingen worden meestal centraal genomen terwijl de operationele besluitvorming een meer decentraal karakter draagt. Bij de eerste categorie bestaat op het beslissingsmoment meer onzekerheid dan bij de tweede categorie terwijl de gevolgen ervan doorgaans niet gemakkelijk zijn terug te draaien. Operationele beslissingen herhalen zich in een bepaalde tijdsspanne relatief vaak in tegenstelling tot de strategische beslissingen die door de langere werkingsduur in zekere zin een eenmalig karakter dragen. Uitgaande van de besluitvormingsgedachte is de basisopzet voor het model in figuur 3.1 weergegeven.

3.2.2 De proces- en de systeemtheorie

Volgens de procestheorie kan het management gezien worden als een totaal proces waarbinnen verschillende maar tegelijkertijd met elkaar samenhangende managementfuncties onderscheiden kunnen worden. Fayol is de eerste geweest die het proces van leidinggeven en bedrijfsvoering ontleedde in een vijftal essentiële bestanddelen. In zijn beschouwingen stond het theoretisch model van het managementproces, dat onafhankelijk van het type organisatie toegepast kon worden, centraal. Binnen dit proces deelde hij de activiteiten op in zes groepen te weten de technische, commerciële, financiële, comptabele, veiligheidsactiviteiten en bestuur en leiding. De eerste vijf rekende hij tot de technische activiteiten, die ondersteund moesten worden door allerlei managementactiviteiten (les operations administratives). Deze zouden alle andere technische activiteiten moeten overkoepelen. Nader gedetailleerd deelde hij ze op in vijf onderdelen of functies te weten (Fayol, 1949):

Prévoir : Vooruitzien, het vaststellen van doelstellingen en beleid.

Organiser : Activiteiten om het beleid ten uitvoer te brengen zoals personeelswerving en aanschaf produktiemiddelen.

Commander : Letterlijk: het geven van bevelen, uitvoerende arbeid initiëren.

Coordonner: Afstemmen van mensen, middelen en activiteiten gericht op het doel.

Contrôler : Analyse van de kwaliteit van de uitvoering.

Bouwen we het managementproces uit in een ruime definiering dan moet de organisatie waarbinnen de activiteiten plaats vinden gezien worden als een open systeem waarop technologie, economie en sociologie ook van buiten af hun invloed laten gelden. Deze open systeem benadering heeft een structuur van vele processen, vandaar dat de begrippen systeem en proces vaak door elkaar gebruikt worden. De veelheid van processen die op elkaar inwerken

betekent feitelijk dat aan de procesbenadering een totaliteits- en interrelatiegedachte ten grondslag liggen. Dat betekent dat elk proces in relatie tot andere processen beschouwd dient te worden terwijl de studie van het functioneren van het geheel hoofddoel blijft.

Managementprocessen in de glastuinbouw zijn tegen deze achtergrond bezien. Zij dienen uit te monden in kwalitatief goede besluitvorming ondersteund door communicatie en informatievoorziening. De besluitvormingsprocessen dragen een aantal karakteristieken van de proces- en de systeemtheorie. Op de procestheorie wordt ingehaakt door uit te gaan van plannings-, uitvoerende en controlerende processen. Deze worden in het managementmodel zowel toegepast op de strategische, tactische en operationele besluitvorming.

De systeemtheorie is in het glastuinbouwmodel terug te vinden doordat uitgegaan is van een open systeembenadering waarin de relaties met de omgeving een plaats hebben gekregen. Intern is in het model rekening gehouden met de aanwezigheid van een economisch, technisch en sociaal subsysteem. Deze systemen hebben een eigen karakter en inhoud en bestaan elk weer uit onderliggende sub-systemen. Zij overlappen of raken elkaar deels of vullen elkaar ter completering van het totale systeem aan.

Voor de glastuinbouw werden de volgende omschrijvingen gebruikt:

Economisch subsysteem:

Omvat beslissingen, handelingen en omstandigheden die verband houden met het beleid, de teelt en het werk in de uitvoeringsfase. Daarbij spelen kosten- en opbrengstaspecten een belangrijke rol. Als onderdelen van het subsysteem worden veelal genoemd: begrotingen, financiering, boekhouding, administratie etc.

Technisch subsysteem:

Omvat beslissingen, handelingen en omstandigheden die verband houden met het technisch niveau van het bedrijf. Dit niveau kan onder andere afgemeten worden aan de moderniteit, mechanisatie en automatisering.

Sociaal subsysteem:

Omvat beslissingen, handelingen en omstandigheden die verband houden met het beleid, de teelt en het werk in de uitvoeringsfase. Daarbij ligt het accent op het gebied van een kwalitatief hoog niveau van menselijk handelen en (inter) menselijke relaties.

Als we in grote lijnen de raakvlakken weergeven tussen de algemene proces- en de systeemtheorie enerzijds en de specifieke onderdelen ervan voor de opzet van de benadering voor de glastuinbouw anderzijds, dan ontstaat het volgende beeld (zie figuur 3.2).

De beheersing van processen kan systematisch in een aantal stappen beschreven worden. Deze stappen zijn universeel en kunnen

Figuur 3.2 Kernbegrippen voor de opbouw van het managementmodel gezien vanuit de proces- en de systeembenadering

Kernbegrippen vanuit de systeemtheorie	
Subsystemen in de glastuinbouw	Systeemtheorie algemeen
Economisch	economie
Technisch	technologie
Sociaal	sociologie

Kernbegrippen vanuit de procestheorie	
Processen in de glastuinbouw	Procestheorie algemeen
Vorbereiding	doelstellingen analyse plannen
Uitvoering	organiseren besturen
Controle	controleren evaluatie

Figuur 3.3 Kernbegrippen voor het managementmodel voor de glastuinbouw

Karakteristieken van processen en systemen	Beslissingsgebieden voor de tuinbouw
	beleid teeltplan werk
van managementprocessen:	Kernbegrippen vanuit de procesbenadering:
Fasering	Vorbereiding
Interrelaties	Uitvoering
Totaalproces	Controle
van systemen binnen het bedrijf:	Kernbegrippen vanuit de systeembenadering:
Samenhang subsystemen	Economisch
Open systeem	Technisch
Complexe omgeving	Sociaal

voor de meeste hoofdprocessen en de ondersteunende processen als indelingscriterium gebruikt worden. Het meest wezenlijke is de totaalbenadering van de organisatie. Deze wordt niet gezien als een bonte verzameling van activiteiten maar als een geheel van op elkaar inwerkende (sub)systemen. Indien we nu met betrekking tot de glastuinbouw de gebruikte elementen van de besluitvormings-, proces-, en systeemtheorie bij elkaar brengen ontstaat het volgende schema dat als uitgangspunt voor de verdere detaillering van het managementmodel voor de glastuinbouw dienst gedaan heeft (figuur 3.3).

3.3 De hoofdbestanddelen van het managementmodel voor de glastuinbouw

In het managementmodel voor de glastuinbouw worden componenten die van invloed zijn op het management beschreven en gekwantificeerd. Hier wordt een beschrijving van het model gegeven. De kwantificering komt in paragraaf 3.4 aan de orde. Bij het model worden in grote lijnen twee soorten componenten onderscheiden namelijk de besluitvorming zoals die zich op het bedrijf voltrekt en de overige invloedsfactoren, die het resultaat zijn van besluitvorming uit het verleden. Beide soorten bevatten drie onderdelen. De besluitvorming beslaat het gebied van de beleids-, teeltplan- en werkbeslissingen. Tot de overige invloedsfactoren worden het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer, de moderniteit van het bedrijf en enige, sociale aspecten gerekend. Ze zullen in de navolgende paragrafen worden beschreven.

3.3.1 De besluitvorming nader gedetailleerd

De besluitvorming is onder te verdelen in drie beslissingsgebieden. De achtergrond voor de keuze van uitgangspunten is reeds aan de orde geweest. Nader gedetailleerd en beschreven voor de glastuinbouw luiden ze als volgt:

- I Beslissingen aangaande de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Het gaat hierbij om beslissingen die hun invloed doen gelden over relatief lange perioden en tevens een relatief lange voorbereidingstijd vergen (over het algemeen meer dan een jaar). Zij hebben betrekking op:
 - vervanging van het bedrijf of een bepaald bedrijfsgedeelte;
 - aanpassing van de omvang van het bedrijf;
 - vervanging of uitbreiding van de toe- of uitrusting;
 - ontwikkeling van het teeltplan op langere termijn;
 - bedrijfsleiding en bedrijfsopvolging;
 - personeelsbezetting in de toekomst.
- II Beslissingen aangaande de voorbereiding, uitvoering en bewaking van het teeltplan. Dit zijn beslissingen die binnen een periode van een jaar uitgevoerd worden. Zij beslaan het ge-

bied van de berekening van alternatieve teeltplannen en nader gedetailleerde begrotingen en bewaking van de gekozen plannen. Daarbij komen onder andere aan de orde:

- produktiebegroting;
- begroting van de geldopbrengsten;
- begroting van de kosten;
- berekenen van de arbeidsbehoefte;
- bewaking door vergelijking van de vooraf berekende gegevens met de werkelijke gegevens.

- III Beslissingen aangaande de werkvoorbereiding, werkuitvoering en de voortgangscontrole. In het algemeen wordt gesproken van korte of zeer korte termijnbeslissingen, die de inzet en bewaking van de arbeid in de uitvoeringsfase van de produktie betreffen. Voor de glastuinbouw werd een onderscheid gemaakt naar de arbeidsbehoefte bij de:
- voorbereidingswerkzaamheden voor de gekozen teelt;
 - verzorgingswerkzaamheden tijdens de teelt;
 - oogstwerkzaamheden.

3.3.2 Elementen van beslissingen

De kwaliteit van de hiervoor beschreven beslissingen zal beter zijn naar gelang aan algemene voorwaarden voor kwalitatief goede besluitvorming is voldaan. Deze voorwaarden ook wel kenmerken of elementen van beslissingen genoemd zijn in het glastuinbouwmodel als volgt omschreven:

- Er moet een zeker evenwicht bestaan in de aandacht voor de verschillende soorten beslissingen. Het beslissingspakket moet een zekere mate van integratie vertonen. Verschillende beslissingen hangen met elkaar samen of vullen elkaar op een bepaald moment of in de tijd gezien aan. Zo komen bijvoorbeeld de werkbeslissingen voort uit de keuze van het teeltplan.
- De zorg voor de voorbereiding kan per soort beslissing echter verschillen. Voor alle beslissingen moet een voorbereidingstermijn in acht worden genomen. Voor beleidsbeslissingen is deze termijn relatief lang. Door de Werkgroep Management Ontwikkeling werd er van uitgegaan dat de voorbereidingsperiode voor dit soort beslissingen langer dan een jaar moet zijn. Bij de teeltplanning en de werkuitvoeringsbeslissingen gaat het in het bijzonder om de detaillering van de planning en uitvoering in de tijd in overeenstemming te brengen met de werkingsduur van de beslissing. Deze kan respectievelijk een periode van een jaar tot wekelijkse perioden beslaan.
- Bij elke soort beslissing kunnen verschillende personen (adviseurs, voorlichters, financiële of teelttechnische experts) behulpzaam zijn bij de ontwikkeling van de plannen. Bovendien kan de volgorde waarin ze geraadpleegd moeten worden per beslissing verschillen.

- Relevante schriftelijke informatiebronnen kunnen de beslissing ondersteunen en kwalitatief beïnvloeden. Bij verschillende soorten beslissingen behoren in het algemeen verschillende soorten schriftelijke informatiebronnen (vakliteratuur, tijdschriften, onderzoekverslagen, brochures).
- Beslissingen kunnen ondersteund worden door het berekenen van kengetallen of het gebruik van beslissingstechnieken. Als voorbeelden kunnen de Netto Contante Waarde methode voor investeringsbeslissingen en de saldomethode voor teeltplanbeslissingen genoemd worden.
- Achteraf dienen de gevolgen van de uitvoering van de beslissingen geanalyseerd te worden. De werkelijke gegevens moeten dan vergeleken worden met de begrote gegevens of met algemeen van toepassing zijnde normen. Oorzaken van verschillen dienen bij de voortgangscontrole opgespoord te worden.
- Beslissingen kunnen met of zonder inspraak of medebeslissingsrecht van de medewerkers worden genomen. Hierbij kan een onderscheid aangebracht worden naar de mate waarin werkelijk invloed op de besluitvorming wordt uitgeoefend door meewerkende familie en personeel.

Figuur 3.4 De hoofdbestanddelen van het managementmodel voor de glastuinbouw

Beslissingsgebieden		Invloedsfactoren	
I Beleid	IV Opleiding, ontwikkeling	V Moderniteit van het bedrijf	VI Overige, sociale, aspecten
II Teeltplan			
III Werk			
Elementen van beslissingen:	Afhankelijk van:	Op basis van:	Werkomstandigheden:
- evenwichtig pakket	- dagonderwijs	- bouwjaar	- personeelsacomodatie
- voorbereidingstermijn	- cursussen	- type	- veiligheid
- informatie deskundigen	- leesgewoontes	- soort materiaal	- functiebeschrijving
- schriftelijke informatie	- lidmaatschap werkgroepen	- hulpmiddelen	- motivatie beloningssystemen
- kengetallen en technieken	- sociale activiteiten	- specifieke voorziening voor bepaalde teelten	
- actieve voortgangscontrole			
- inspraak en medezeggenschap	- opleiding personeel		

In het managementmodel is voor elke beslissing nagegaan in hoeverre deze elementen aanwezig zijn. Per beslissing zijn ze nauwkeurig omschreven met het doel door middel van een bijbehorende puntentoeiding het management te kunnen meten. Naar gelang de betreffende elementen in werkelijkheid beter tot hun recht komen kan geconcludeerd worden dat de besluitvorming zich op een kwalitatief beter niveau bevindt. In principe kan voor elk gebied van de besluitvorming een maximaal niveau gehaald worden van 100%, indien de betreffende beslissingen voorbereid en uitgevoerd worden op een wijze die in het model als theoretisch maximaal haalbaar beschreven is. Op de gedetailleerde beschrijvingen van voorbereidingstermijnen, informatieverkrijging, gebruikte kentallen en beslissingstechnieken bij de verschillende soorten beslissingen wordt hier niet ingegaan. Verwezen wordt naar de oorspronkelijke rapportage waarin een gedetailleerde beschrijving is opgenomen (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

In figuur 3.4 is ter verduidelijking het managementmodel in haar hoofdbestanddelen weergegeven. Daarin zijn eveneens de in de volgende paragraaf te beschrijven invloedsfactoren opgenomen.

3.3.3 Invloedsfactoren

De beschreven beslissingen behoren tot het patroon van de actuele beslissingen van de ondernemer. Daarnaast zijn er omstandigheden aanwezig die het gevolg zijn van beslissingen uit het verleden van de ondernemer of zijn voorganger. Zij oefenen invloed uit op het hedendaagse management en de bedrijfsresultaten en worden daarom hier tot de invloedsfactoren van het management gerekend. Deze invloedsfactoren hebben zowel betrekking op de persoon van de ondernemer als op het bedrijf en de bedrijfsuitrusting zelf. Tevens vallen er nog enige overige, sociale, aspecten onder welke niet in het actuele beslissingsgedeelte pasten of ondergebracht konden worden (bijvoorbeeld de nadere precisering van de werkomstandigheden, functiebeschrijvingen, etc.). In het managementmodel zijn de factoren die invloed uitoefenen op het management uitvoerig beschreven (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Hier worden ze kort samengevat:

- I Het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer en zijn medewerkers.
Door het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer in de analyse te betrekken wordt inzicht verkregen in het kennisniveau. Hierbij wordt zowel aandacht besteed aan het dagonderwijs als aan het cursorisch onderwijs. Verder kunnen ook het lidmaatschap van werkgroepen, besturen en commissies een rol van betekenis spelen. Eveneens kunnen de leesgewoontes (frequentie en soort van publikaties) bijdragen aan het ontwikkelingsniveau van de ondernemer. Tenslotte is in de berekeningen het opleidingsniveau van de meewerker de familie en het personeel meegeteld.

- II De moderniteit en het technisch niveau van het bedrijf. Met het begrip moderniteit wordt bedoeld op de ouderdom van de produktiemiddelen en de mate waarin gereageerd is op de technische ontwikkelingen. Hierbij worden de vervangings- en uitbreidingsinvesteringen betrokken. Om de mate van blijven en het inspelen op de nieuwe ontwikkelingen vast te leggen worden bij de produktiemiddelen het type, bouwjaar en materiaal gebruikt als criteria voor de moderniteit. De ouderdom van de produktiemiddelen speelt daarbij een belangrijke rol. Tevens tellen een groot aantal gegevens betreffende het technisch niveau van het bedrijf mee. De samenvatte onderverdeling van de produktiemiddelen luidt als volgt: schuren (oppervlakte, materiaal), kassen (buisligging, soort materiaal, luchting), verwarmingsinstallaties (ketels, branders, menggroepen) en toebehoren, klimaatregelingen, transportsystemen, watervoorziening (bassin, regenleidingen, regenautomaat), drainage en energiebesparende maatregelen. Tevens wordt ter beoordeling een aantal hulpmiddelen en installaties betrokken die specifiek voor een bepaalde teelt aanwezig moeten zijn.
- III Overige, sociale, aspecten. Bij de overige, sociale, aspecten zijn een aantal voorzieningen en omstandigheden ondergebracht die niet onder een van de andere onderdelen te plaatsen waren. De voornaamste elementen die hier genoemd kunnen worden zijn de personeelsaccomodatie (toiletten, wasgelegenheid), de voorzieningen ten behoeve van de veiligheid tijdens het werk en andere omstandigheden zoals geluidsoverlast, functiebeschrijvingen en de wijze waarop het personeel benaderd wordt bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën (stimulering en beloning).

3.4 Kwantificeringsvraagstukken

Kwantificering van het managementniveau wil zeggen dat er op basis van inzicht en onderzoek een waarde toegekend wordt aan de verschillende onderdelen van het management. Deze onderdelen tezamen vormen de bestanddelen van het managementmodel voor de glastuinbouw. Bij meting in de praktijk kunnen door gebruikmaking van dit model voor elk managementonderdeel conclusies getrokken worden omtrent het bij de tuinbouwbedrijven aanwezige niveau en de daaruit af te leiden managementhiaten. De waarderingsschaal loopt van minimaal 0% tot maximaal 100% voor elk onderdeel. Door sommering van de onderdelen krijgt men inzicht in het totaal managementniveau. Het maximaal mogelijke managementniveau, betrekking hebbend op de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen en het niveau van de invloedsfactoren, werd in het model gesteld op 1000 punten. Dit niveau kan bereikt worden als alle in het model genoemde beslissingen voorbereid en uitgevoerd worden volgens de daarin beschreven wijze. In dat geval zullen dus alle

elementen van de besluitvorming een theoretisch maximaal niveau moeten bereiken. Daarnaast dienen de invloedsfactoren, welke als resultaat van de besluitvormingsprocessen uit het verleden werkzaam zijn, eveneens dat niveau te bereiken.

3.4.1 Drie verdelingsvraagstukken

Ten behoeve van de kwantificering van het management moeten in grote lijnen drie vraagstukken opgelost worden:

1. De verdeling van het totaal aantal punten over de subsystemen. Met behulp hiervan moet een verdeling vastgesteld worden over de besluitvormingsprocessen en de beschreven factoren die van invloed zijn op het management, alsmede een verdeling over de mogelijke subonderdelen. Voor de besluitvormingsprocessen betekent dit een toekenning van waarden aan beleids-, teeltplan- en werkbeslissingen en voor de invloedsfactoren een toekenning van waarden aan het opleidings- en ontwikkelingsniveau, moderniteit en technisch niveau en de overige, sociale, aspecten.

2. Een tweede verdelingsvraagstuk doet zich voor bij de toekenning van waarden aan de elementen die de kwaliteit van de beslissingen bepalen. Hieronder vallen onder andere de voorbereidings-termijn, de informatievoorziening, het opstellen van alternatieve plannen, het gebruik van kengetallen, de mate van inspraak van het personeel en de voortgangscontrole. Tevens kan hier de nadere detaillering van de invloedsfactoren genoemd worden.

3. Het opstellen van waarderingsschalen voor het vastleggen van de kwaliteit van de afzonderlijke beslissingen en de subonderdelen van de invloedsfactoren. Bij alle onderdelen gaat het uiteindelijk om glijdende schalen van minimaal 0% tot maximaal 100% waarmee vastgesteld kan worden welk niveau in de praktijk gehaald wordt.

In de volgende paragrafen zullen deze drie verdelingsvraagstukken verder worden uitgewerkt.

3.4.2 Kwantificering van de subsystemen

Ten behoeve van de kwantificering is begonnen met een puntenverdeling over de drie subsystemen van de onderneming. Er wordt van uitgegaan dat het totaal systeem opgebouwd is uit drie subsystemen, te weten het economische, het technische en het sociale, die alle drie invloed uitoefenen op het functioneren van de onderneming. Wat de exacte bijdragen van de afzonderlijke systemen zijn is door hun onderlinge samenhang en wederzijdse beïnvloeding niet a priori vast te stellen. Onderdelen van het ene systeem gaan vaak voor een groot deel samen met onderdelen van andere systemen. De economische, technische en sociale processen overlappen elkaar deels. In het managementonderzoek in de glas-tuinbouw werden zeer hoge intercorrelatiecoëfficiënten gevonden. Niettemin werd toch geprobeerd enigszins genuanceerd te werk te gaan door de doelstellingen van de ondernemer bij de verdeling te

betrekken. Verondersteld mag worden dat er parallellen te trekken zijn tussen de aard van de doelstellingen en de onderdelen van het managementinstrumentarium waarop accenten gelegd zullen worden. Indien we doelstellingen inhoudelijk in acht nemen mag geconcludeerd worden dat het economisch subsysteem naar verhouding zwaarder zou mogen wegen dan het technische en het sociale subsysteem. Dit wordt bevestigd door een onderzoek naar de doelstellingen van de ondernemers in de glastuinbouw waaruit gebleken is dat relatief vaak economische doelstellingen nagestreefd worden. Bij ongeveer twee derde deel van de ondernemers komen economische aspecten in de bedrijfsdoelstelling op de eerste plaats. Overwegend sociale doelstellingen worden nagestreefd door één derde van de ondernemers. Daartussen liggen allerlei overgangsvormen die variëren van technisch-economisch, sociaal-economisch, sociaal-psychologisch, etc. (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Doelstellingen bestaan meestal uit een aantal aspecten van verschillende aard. In paragraaf 5.4.1 zal daar uitgebreider op ingegaan worden. Vaak gaat het om nuanceverschillen maar vaak ook om essentiële verschillen. Bij overwegend economische doelstellingen van ondernemers in de glastuinbouw zijn in vrijwel alle gevallen de hoofddoelstelling en de eerste subdoelstelling van economische aard. De tweede of derde subdoelstelling benadrukt in meerdere mate het sociale streven van de ondernemer. Ander onderzoek wijst eveneens in die richting (Hinken, 1974). Op basis hiervan kan het relatieve belang van deze aspecten afgeleid worden. Dit levert vervolgens uitgangspunten op voor de verhoudingen en de verdelingen van de beschikbare punten over de drie subsystemen en vervolgens over de zes managementonderdelen. Op basis van de gegevens die uit de doelstellingsonderzoeken naar voren gekomen zijn komt de verdeling in grote lijnen uit op respectievelijk $\pm 35\%$ voor het economisch subsysteem, $\pm 35\%$ voor het technisch en ± 30 voor het sociale subsysteem.

Een tweede uitgangspunt voor de verdeling werd gevonden bij reeds eerder uitgevoerd onderzoek met managementkwantificeringsmodellen. In het onderzoek van Farmer and Richman krijgen vier variabelen ter verklaring van de "Managerial effectiveness" een evengrote waarde toegemeten op basis van hun veronderstelde invloed. De totale score van 1000 punten is gelijkelijk verdeeld over "Educational", "Sociological", "Economic" en "Political and legal Characteristics". Deze laatste groep biedt weinig aanknopingspunten om op bedrijfsniveau waardeverhoudingen voor de drie systemen af te leiden. Indien we de andere onderdelen van hun model op de subonderdelen analyseren dan kan geconcludeerd worden dat deze waarden ongeveer gelijk verdeeld zijn over technische, economische en sociale verschijnselen. Doordat het model hoofdzakelijk extern gericht is geeft deze benadering weliswaar geen uitsluitel over de verdeling maar leidt wel tot bruikbare indicaties omtrent de veronderstelde bijdragen van de subsystemen. Met inachtneming van de inhoudelijke betekenis van de detailonderdelen van de door Farmer en Richman onderscheiden "Characte-

ristics" kon zodoende een verdeling over de subsystemen worden afgeleid. Dit gebeurde door nauwgezette bestudering van de uitgebreide beschrijvingen die beide onderzoekers van alle detailvariabelen gemaakt hadden. Een belangrijk onderdeel daarvan was de vertaling van de variabelen naar de kenmerken van de subsystemen ingeval deze ruim geformuleerd of algemeen van aard waren. De uiteindelijke verdeling is tenslotte uitgekomen op $\pm 40\%$ voor het economisch subsysteem en voor de overige subsystemen beide $\pm 30\%$. Als resultaat van de diverse evaluaties en besprekingen heeft de Werkgroep zich tenslotte uitgesproken voor een ongeveer gelijke waardering van de invloed van de subsystemen op de effectiviteit van het management. De belangrijkste motieven die daarvoor aangedragen werden waren deels gebaseerd op de eerder beschreven onderzoekingen en deels op de eigen meningen van deskundigen uit het onderwijs, de voorlichting, het onderzoek en het tuinbouwbedrijfsleven zelf, die in de Werkgroep Management Ontwikkeling vertegenwoordigd waren.

De definitieve toewijzing van de waarden aan de subsystemen zou echter ook afhangen van de verdere detailleringen ervan in de onderdelen van de besluitvorming en de invloedsfactoren zoals die in het specifieke managementmodel voor de tuinbouw gestalte zouden krijgen. Juist doordat daarbij dieper ingegaan zou moeten worden op de meer tastbare onderdelen werd in dit stadium de kans van bijstelling reëel geacht. Grote verschuivingen werden weliswaar niet verwacht maar de mogelijkheid om op basis van gedetailleerder gegevens accentverschuivingen aan te brengen werd daarmee onderkend. In de volgende paragrafen zal daarop verder worden ingegaan.

3.4.3 Kwantificering van de hoofdonderdelen

Met de tot nu toe beschreven waardering van de subsystemen is een uitgangspositie gecreëerd voor een verdere onderverdeling voor de zes onderscheiden managementonderdelen. Bij deze verdeling heeft de Werkgroep het relatieve belang van de (actuele) besluitvorming welke omschreven is bij de beleids-, teeltplan- en werkbeslissingen, willen onderstrepen. Deze beslissingen bepalen overwegend het managementinstrumentarium waarmee de ondernemer persoonlijk en rechtstreeks processen binnen het bedrijfsgebeuren kan sturen. Uiteindelijk werd gekozen voor een verhouding van \pm twee derde deel voor de actuele beslissingen en \pm één derde deel voor de invloedsfactoren. Deze waardetoekenning staat niet op zichzelf maar resulteert voor een belangrijk deel uit de voorgaande verdeling van de waarden over de subsystemen, waarover eerder in dit hoofdstuk gerapporteerd werd.

De verdere verdeling van het gewicht van onderdelen is opgenomen in tabel 3.1 en zal hierna in grote lijnen besproken worden.

De waardering voor de invloedsfactoren sluit aan bij de waardering die reeds op basis van de toedeling aan de subsystemen

tot stand gekomen was. Het technisch subsysteem dekt voor het overgrote deel het onderdeel moderniteit en technisch niveau van het bedrijf dat een totale weging heeft gekregen van 20%. Het overige deel van het technisch subsysteem is aanwezig in de vorm van technische informatie die de kwaliteit van de actuele beslis-

Tabel 3.1 Waardering van de managementonderdelen

Managementonderdelen	Totaal	Puntenverdeling		
		Subsystemen		
Beslissingsgebieden en invloedsfactoren		economisch	technisch	sociaal
		Beslissingsgebieden:		
1. beleidsbeslissingen	250	145	30	75
2. teeltplanbeslissingen	240	145	30	65
3. werkbeslissingen	130	65	20	45
Invloedsfactoren:				
1. opleidings- en ontwikkelingsniveau	100	20	40	40
2. moderniteit	200	-	200	-
3. overige, sociale, aspecten	80	-	-	80
Totaal management	1000	375	320	305

singen mede bepaalt (8%). Het laatste gedeelte werd verhoudingsgewijs ondergebracht bij het technisch-economisch gedeelte van het opleidings- en ontwikkelingsniveau (4%).

Bij de actuele beslissingen werd een globale verdeling voorgestaan in de verhouding van 2 : 2 : 1 voor beleids-, teeltplan- en uitvoeringsbeslissingen. Deze waardering moet onder andere verklaard worden uit de veronderstelde verschillen in belangrijkheid en de invloed op de bedrijfsresultaten van respectievelijk strategische, tactische en operationele beslissingen. Het accent komt daarbij dus te liggen op de strategische en tactische besluitvorming. Beleid en teeltplan spelen daarbij een overheersende rol terwijl de werkplanning en uitvoering als afgeleid besluitvormingsgebied gezien worden. De totale waarde van de besluitvormingsgebieden is gezien de invloeden van de subsystemen aan de bedrijfsresultaten verdeeld over het economisch, technisch en sociaal gedeelte ervan. We hebben reeds gezien dat een gedeelte van de actuele besluitvormingsprocessen diende voor de technische ondersteuning (+ 8%). Een ander gedeelte kan verklaard worden door de sociale processen die zich bij de besluitvorming afspelen (+ 19%).

De toedeling van de genoemde 19% aan de actuele besluitvorming staat echter niet op zichzelf. Uitgaande van een maximale score van + 30% voor het sociale subsysteem in zijn totaliteit resteert na aftrek van de toegewezen waarden van + 8% aan de overige, sociale, factoren en van + 4% als onderdeel van het opleidings- en ontwikkelingsniveau, een veronderstelde bijdrage van 18 à 19% aan het management. Er moet dan vooral gedacht worden aan interne en externe communicatieprocessen en de sociale vaardigheden waarover ondernemers moeten beschikken ten behoeve van het op een gepaste wijze ten uitvoer brengen van inspraakactiviteiten van het personeel en meewerkende familieleden. Uit tabel 3.1 blijkt verder dat + 14% verantwoord wordt bij de beleids- en teelplanbeslissingen en + 5% bij de uitvoeringsbeslissingen. Hieraan ligt de veronderstelling ten grondslag dat de sociale geïnvolveerdheid bij de eerstgenoemde categorieën van het besluitvormingsproces grotere invloed zouden uitoefenen op de bedrijfsresultaten. Bij de toetsing van de onderzoekresultaten werd dit in een later stadium bevestigd.

De verdeling van de waarden der onderdelen van de actuele besluitvorming over het economisch subsysteem is met behulp van eerder in dit hoofdstuk beschreven onderzoek en met behulp van deskundigen arbitrair vastgesteld. Als extra moeilijkheid daarbij werd de intercorrelatie van de onderdelen van de besluitvorming gezien en het volgtijdelijk aspect van beleidsbeslissingen op de bedrijfsresultaten. De besluitvorming op uitvoerend niveau heeft weliswaar een eigen karakter maar vloeit anderzijds voort uit eerder genomen beslissingen op strategisch of tactisch niveau.

Voor de toedeling van punten aan de invloedsfactoren opleidings- en ontwikkelingsniveau en overige, sociale, factoren kan tenslotte nog het volgende onder de aandacht gebracht worden. Het relatief kleine gedeelte van de normscore voor onderwijs en ontwikkeling komt voort uit de veronderstelling dat een relatief hoog ontwikkelingsniveau effectief in de overige managementonderdelen door zal kunnen werken en zodoende reeds invloed uitoefent op bedrijfsresultaten. Wellicht ten overvloede wordt nog vermeld dat de Werkgroep geenszins van mening was dat dit onderdeel een onbelangrijke plaats in het geheel in zou nemen. In het laatstgenoemde managementonderdeel van tabel 3.1 werden scoringsmogelijkheden ingebouwd mede ter beoordeling van de werksituatie zelf. Deze konden gezien hun eigen karakter niet ondergebracht worden bij de andere managementonderdelen.

Samenvattend mag geconcludeerd worden dat de toewijzing van de waarden aan de managementonderdelen tot stand gekomen is op basis van reeds uitgevoerd en aanverwant onderzoek en op basis van meningen en veronderstellingen van deskundigen op tuinbouwgebied. De laatstgenoemde inbreng werd vastgesteld met behulp van kennis die van deze problematiek aanwezig was bij deskundigen uit het onderwijs, de voorlichting, het onderzoek en het bedrijfsleven. De gevolgde werkwijze kan in zijn totaliteit omschreven worden als een variant van de Delphi-methode. Dit is een methode die

vaker bij soortgelijk onderzoek toegepast wordt en waarbij het oordeel van deskundigen voor alle onderdelen of details systematisch geraadpleegd wordt. Deze methode wordt ook wel aangeduid als een verfijnde manier van brainstormen tussen vertegenwoordigers van een of meer vakgebieden. Bij de opzet van het managementmodel werd deze werkwijze gevolgd en dit heeft uiteindelijk geresulteerd in de beschreven kwantitatieve waarderingen. De Werkgroep is bij de verdeling van de punten veel verder gegaan dan tabel 3.1 aangeeft. Alle soorten beslissingen, elementen ervan en de onderdelen van de invloedsfactoren werden op basis van de hier beschreven uitgangspunten gedetailleerd gekwantificeerd. Een uitgebreide beschrijving daarvan is opgenomen in de rapportage van de Werkgroep (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). In de volgende paragraaf zal in grote lijnen nog een toelichting gegeven worden op de toedeling van waarden aan elementen van beslissingen.

3.4.4 Waarderingsschalen voor elementen van beslissingen en onderdelen van invloedsfactoren

In tabel 3.1 wordt de waardering van de onderdelen, waaruit het managementmodel voor de glastuinbouw is opgebouwd, in grote lijnen beschreven. Deze waardering werd eveneens gedetailleerd uitgewerkt voor alle soorten van beslissingen en de elementen die ten behoeve van de kwaliteit ervan een rol spelen, en voor de (sub)onderdelen van de invloedsfactoren.

Tot de elementen van beslissingen zoals ze in paragraaf 3.3.2 beschreven zijn worden gerekend de evenwichtige samenstelling van de soorten beslissingen gevormd door een bij elkaar aansluitend pakket, de voorbereidingstermijn, de informatie die via deskundigen ingewonnen wordt en de verzamelde en gebruikte schriftelijke informatie. Daarnaast speelt het gebruik van beslissingstechnieken en kengetallen een rol, de wijze waarop de werkelijke resultaten achteraf met de begrote gegevens of met externe gegevens gecontroleerd en geanalyseerd worden en tenslotte de mate waarin het personeel medezeggenschap heeft bij de besluitvorming.

De opzet en de werkwijze die hier gevolgd zijn tonen overeenkomst met die van Negandhi en Prasad (zie paragraaf 2.9.3). De in het tuinbouwmodel genoemde "elementen" van de besluitvormingsprocessen tonen parallellen met de "factoren" van de "Management Process Index" van beide onderzoekers die in figuur 2.3 gepresenteerd werd. Tevens kregen in het tuinbouwmodel enige elementen van de "Managementphilosofy" een aandeel in de besluitvorming (onder andere de relatie met de externe informatieverschaffers en de betrokkenheid van de werknemers bij de besluitvormingsprocessen). Voor hun specifieke tuinbouwkenmerken werden ze echter op een reeds beschreven wijze aangepast.

Voor deze elementen werden waarderingsschalen opgesteld met het doel de kwaliteit van de beslissingen te kunnen meten. Het

ging hierbij om ordinale schalen die tevens mogelijkheden hadden om het betreffende element te kwantificeren. De veronderstelde bijdrage van de genoemde elementen aan het totale management is per soort beslissing even hoog. De werkelijke bijdrage die in de praktijk gemeten zou worden kan per beslissing en per beslissingselement afhankelijk van het gerealiseerde niveau van bedrijf tot bedrijf verschillen. Een voorbeeld van een dergelijke waarderingschaal voor het element "medezeggenschap" is in tabel 3.2 gegeven.

Tabel 3.2 Waarderingschaal voor het element "medezeggenschap" bij de besluitvorming

Beschrijving van het element	Medewerkers worden:		Medewerkers hebben:	
	- er niet bij betrokken	- ingelicht	- inspraak	- medebeslissingsrecht
Waarderingschaal	0%	33,3%	67,7%	100%

De waarderingschaal biedt op deze wijze mogelijkheden om zowel de minimale als de maximale bijdrage van het betreffende element aan de besluitvorming te registreren. Daartussen liggen de andere mogelijkheden die op het aangegeven continuüm beschreven zijn als "medewerkers worden ingelicht" en "medewerkers hebben inspraak".

Voor alle andere elementen van de besluitvorming werden eveneens waarderingschalen opgesteld waarbij de beschrijving per element verschilt. De werkwijze is echter in alle gevallen in grote lijnen hetzelfde. Zo speelt bijvoorbeeld bij de schriftelijke informatie ter ondersteuning van de besluitvorming de volgorde van de te raadplegen bronnen een rol en bij de voorbereidingstermijn de lengte van de periode. Bij beide elementen kunnen per beslissingsgebied (beleid, teeltplan en werkbeslissingen) verschillen van betekenis voorkomen.

Voor de invloedsfactoren werden eveneens gedetailleerde schalen opgesteld. Om de moderniteit en het technisch niveau van het bedrijf te kunnen meten werden voor het onderdeel "kassen" onder andere schalen opgesteld voor: de gemiddelde leeftijd van de aanwezige opstanden (van 0 tot 20 jaar), de pothoogte (van lager dan 2.40 meter tot hoger dan 3.00 meter), materiaal van roede, dek, gevel en onderbouw (hout, ijzer, aluminium), beluchtingsmogelijkheden. Daarnaast werd specifiek voor de betreffende teelt gekeken naar de noodzakelijke installaties of machines.

Ten behoeve van een beoordeling van het niveau van de overige invloedsfactoren waaronder het opleidings- en ontwikkelingsniveau werden voor vijf onderdelen waarderingschalen opgesteld te weten de dagopleiding, het cursorisch onderwijs, activiteiten buiten het bedrijf, leesgewoontes en de opleiding van het personeel. Bij het cursorisch onderwijs werd bijvoorbeeld het maximale niveau van 100% behaald indien de ondernemer een bepaald pakket cursussen gevolgd had. Dit pakket werd in het model beschreven en werd gekenmerkt door twee aspecten te weten het niveau van de cursus en het relatieve evenwicht dat tot stand gebracht kan worden door een bijdrage van economische, technische en sociale elementen. Werd door de betreffende ondernemer een minder evenwichtig pakket gevolgd dan werd dit verhoudingsgewijs op de score in mindering gebracht.

Bij de laatste groep namelijk de overige, sociale, invloedsfactoren kon eveneens voor elk onderdeel de kwaliteit op een schaal van 0 tot 100% gemeten worden. Voor een beoordeling van het hieronder vallende subonderdeel "functiebeschrijving" werd bijvoorbeeld een schaal gebruikt met drie oriëntatiepunten. De omschrijvingen waren daarvoor respectievelijk: geen vastlegging (0%), mondelinge vastlegging (50%) en schriftelijke vastlegging (100%).

Het zou in het kader van deze studie te ver voeren om alle schalen van alle elementen van beslissingen en detailonderdelen van de invloedsfactoren te beschrijven. Bovenstaande voorbeelden zijn bedoeld om de waardering in grote lijnen te verduidelijken. Voor een gedetailleerde beschrijving wordt verwezen naar het rapport van de Werkgroep (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

Met de beschrijving van de waarderingschalen werd de theoretische benadering van het managementmodel afgerond. De volgende stap kan het beste omschreven worden als de meting van het managementniveau in de praktijk. In het volgende hoofdstuk zal daar aandacht aan worden geschonken.

4. Het managementniveau in de glastuinbouw

Na de uitvoerige beschrijving van de probleem- en doelstelling van de eerste fase van het onderzoek in paragraaf 1.2 volgt nu een beknopte beschrijving hiervan. Hierbij is in overeenstemming met de inhoud van dit hoofdstuk het accent gelegd op de meting van het managementniveau in de glastuinbouw en de uitkomsten daarvan.

4.1 Probleem- en doelstelling in de eerste onderzoeksfase

In de zeventiger jaren vonden in Nederland een aantal activiteiten plaats in het kader van de bevordering van het management op tuinbouwbedrijven. De wijze waarop dat gebeurde kan het beste omschreven worden als verbrokkeld en ongecoördineerd.

Dat dit gevolgen zou hebben voor het managementniveau van ondernemers in de tuinbouw behoeft geen verder betoog. De gemiddeld behaalde resultaten waren relatief laag. Gemiddeld kwam de gehele glastuinbouw in 1979 uit op een rentabiliteit van -10% (van Noort, 1980). Verder bleek dat in 1979 20% van de bedrijven een positief resultaat behaalde en +35% een gemiddelde rentabiliteit van -30% (Netto-bedrijfsresultaat in % van de kosten). De spreiding van de resultaten gaf dus te denken. Het meest winstgevende bedrijf had een netto-bedrijfsresultaat van 50% van de kosten en het meest verliesgevende een tekort van 53%. In 1980 lagen die verschillen in dezelfde orde van grootte.

Er bestond een sterk vermoeden dat de verschillen in het management, de wijze waarop de besluiten voorbereid, ondersteund en uitgevoerd werden, daar mede de oorzaak van waren. Het was dan ook begrijpelijk dat verondersteld werd dat door goed management die verschillen af zouden kunnen nemen.

In 1980 werd de Werkgroep Management Ontwikkeling opgericht die de lijnen aan zou moeten geven om activiteiten te stroomlijnen en aanbevelingen zou moeten doen over de wijze waarop de problematiek te lijf gegaan zou moeten worden (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1980). Concreet omschreven luidde de doelstelling van de werkgroep: "Het (doen) verbeteren van managementactiviteiten en het management op individuele tuinbouwbedrijven".

De middelen die zij daarbij zou mogen hanteren werden omschreven als onderzoek, evaluatie en het doen van aanbevelingen ter initiatie en coördinatie van activiteiten bij de voorlichting, het onderzoek, het onderwijs en het bedrijfsleven. In de werkgroep werden vertegenwoordigers van deze groepen alsmede van de directie Akkerbouw en Tuinbouw van het Ministerie van Landbouw en Visserij opgenomen waarmee het accent gelegd werd op de betrokkenheid van de leden bij het vakgebied. Door deze recht-

streekse koppeling zou de effectiviteit van de deelname relatief groot kunnen zijn.

Ter onderkenning en realisering van de hoofddoelstelling moest eerst worden vastgesteld hoe het werkelijk met het management op de bedrijven was gesteld. Daarover bestond door het gebrek aan managementcriteria ter beoordeling van het in de praktijk aanwezige niveau grote onzekerheid. Het niveau dat op de individuele bedrijven aanwezig was zou maatgevend moeten zijn voor de aanbevelingen ter verbetering van het tuinbouwmanagement zelf maar ook voor de onderlinge coördinatie van de activiteiten van de in de werkgroep vertegenwoordigde groepen. De werkgroep stelde zich daarom eerst tot doel om een model te ontwikkelen waarmee het management op de bedrijven gemeten zou kunnen worden en dat zodoende inzicht in de tekorten zou geven. Pas dan zou het mogelijk zijn op onderdelen van het management zelf en met betrekking tot de activiteiten van voorlichting, onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven aanbevelingen te doen om het management te verbeteren. Het managementmodel werd in de loop van 1980 ontwikkeld. De beschrijving van het gehele model heeft in hoofdstuk 3 plaatsgevonden.

Juist door de veelzijdige samenstelling van de werkgroep werd voor de tuinbouw de unieke gelegenheid geschapen dat diverse disciplines in nauwe samenwerking met elkaar het hoofd zouden kunnen bieden aan de vele vragen. Er werd overgegaan op een strakke en gecoördineerde aanpak die juist door deze organisatievorm haar vruchten af zou gaan werpen. De enquête voor de meting van het managementniveau vond in datzelfde jaar plaats. Met de rapportage daarvan werd de eerste fase van het onderzoek in 1982 afgesloten. In dit hoofdstuk is een samenvatting van de resultaten gegeven.

4.2 Beperkingen en representativiteit

4.2.1 Het werkterrein

Gelet op de veelheid van instanties en de verscheidenheid aan tuinbouwbedrijven heeft de Werkgroep Management Ontwikkeling zich bij de aanvang van het onderzoek beperkingen opgelegd. Deze hadden zowel betrekking op de keuze van de bedrijfstypen voor een nadere bestudering van de managementaangelegenheden als op de in de werkgroep te vertegenwoordigen instanties.

De werkgroep heeft zich allereerst gericht op de primaire productiebedrijven. Het hoofdargument daartoe was de beheersbaarheid van de teelten die speciaal bij de glasbedrijven groot is. De beperking tot de glasbedrijven werd tevens gemotiveerd door de mogelijkheden van een vergelijkbare bedrijfsorganisatie en bedrijfsvoeringsproblematiek op bedrijfsniveau. De derde reden voor de keuze is de geringe vermenging van de productie met de afzet bij deze bedrijven zoals die onder andere wel voorkomt op handelskwekerijen.

In de aanvangsfase werd het werkterrein van de werkgroep tevens beperkt tot het bedrijfsleven dat door de Vereniging van Nederlandse Tuinbouw Studiegroepen (NTS) en de drie standsorganisaties (3 CLO's) wordt vertegenwoordigd. De NTS vormt een belangrijke schakel in de informatieuitwisseling en de tuinbouwvoorlichting. Zij onderhoudt een netwerk van contacten tussen de individuele ondernemers op teelttechnisch en bedrijfseconomisch gebied. De standsorganisaties zijn van belang vanwege hun inbreng in het agrarisch onderwijs. De veilingen, boekhoudbureaus, etc. zouden pas in een later stadium een rol gaan spelen, met name op het moment dat de werkgroep zelf vorm en inhoud aan de managementontwikkeling zou hebben gegeven. Deze instellingen zouden in ieder geval echter wel in de aanbevelingen ter bevordering van de managementactiviteiten genoemd kunnen worden.

Als een belangrijke afbakening van het werkgebied kan eveneens de individuele benadering van het glasbedrijf genoemd worden. Primair ging het dus om de ontwikkeling van het management op de individuele bedrijven en niet om een optimaal functioneren van de bedrijfstak of een gedeelte ervan.

4.2.2 Beperkingen en representativiteit van de steekproef

Aan het onderzoek naar het management werd deelgenomen door gespecialiseerde bedrijven met glasgroenten, snijbloemen onder glas en potplanten. De bedrijven die in aanmerking kwamen om ter bepaling van het managementniveau geënquêteerd te worden waren reeds in administratie geweest ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek bij het Landbouw-Economisch Instituut in de periode 1972/1977 (van Noord, 1974 a-b). Het gebruik van deze reeds bestaande steekproef had zodoende voordelen boven een nieuw te trekken steekproef omdat er reeds een groot aantal gegevens verzameld waren die in een later stadium in de managementanalyse gebruikt zouden kunnen worden. De steekproef die aan dit onderzoek ten grondslag ligt is landelijk representatief met dien verstande dat een aantal beperkingen in ogenschou genomen worden. De omschrijving van deze beperkingen is als volgt:

- a. De bedrijven moeten groter zijn dan 60 standaardbedrijfseenheden (sbe). Een standaardbedrijfseenheid is een maat voor de omvang van het bedrijf op basis van de (normatief berekende) toegevoegde waarde. Deze is voor de bloemen, groenten en potplanten verschillend. Zo werd in 1980 bijvoorbeeld voor een hectare verwarmde tomaten 300 sbe gerekend en voor een hectare rozen 500 sbe (Boers, et al, 1983).
- b. De ondernemer moet het agrarisch hoofdberoep uitoefenen.
- c. Meer dan 60% van de totale bedrijfsomvang in sbe moet op glasteelten betrekking hebben.
- d. Voor de gespecialiseerde glasgroenten-, snijbloemen- en potplantenbedrijven geldt, dat meer dan 60% van de glas sbe aangewend moet zijn in respectievelijk glasgroenten (verwarmd of onverwarmd), snijbloemen en potplanten.

Voor de totale glastuinbouw waren 240 bedrijven in de steekproef aanwezig. Daar dit aantal voor de managementenquête te groot was werd de steekproef uitgedund tot ongeveer 30% van het oorspronkelijke aantal. Dit werd op een dusdanige wijze ten uitvoer gebracht dat de representativiteit voor de oorspronkelijke populatie gewaarborgd bleef.

De steekproef ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek vertegenwoordigde ongeveer 75% van de gespecialiseerde glasbedrijven (+ 7000) en ongeveer 75% van de landelijk voorkomende oppervlakten groenten, snijbloemen onder glas en potplanten. Voor een gedetailleerde weergave van de vertegenwoordigde aantallen per tak van tuinbouw en per regio wordt verwezen naar de steekproefverantwoordingen (van Noort, 1974 a-b).

4.2.3 Het managementniveau als momentopname

De gegevens betreffende het management werden in 1980 verzameld. Nadrukkelijk wordt dan ook gesteld dat het management zich heden op een ander niveau kan bevinden dan in het jaar van onderzoek. Evenzo mag verondersteld worden dat het model waarmee het management destijds gemeten is, onder invloed van onder andere maatschappelijke en technisch-economische ontwikkelingen op onderdelen bijgesteld zou kunnen worden om geheel actueel te zijn. Dit kan verklaard worden door de in de loop der tijd veranderde omstandigheden. Daarnaast is in de afgelopen jaren mede door het gedetailleerde onderzoek zelf een verbetering van inzichten bewerkstelligd. Hierop wordt in de slotdiscussie teruggekomen.

Bij de meting van het management doen zich problemen van allerlei aard voor. Een van de vragen waarvoor we ons gesteld vonden was de termijn waarover het management gemeten moet worden om een juiste indruk te krijgen van het niveau waarop het uitgevoerd wordt. Welk deel van de bedrijfscyclus moet in aanmerking worden genomen om adequaat de daarin voorkomende managementactiviteiten te meten, zodat een juiste indruk verkregen kan worden van het managementniveau? Naar alle waarschijnlijk is een periode van + 15 jaar aan te bevelen, daar in deze periode minimaal één keer de opstanden vervangen zullen moeten worden, en beleidsbeslissingen hierop afgestemd dienen te worden. De keuze van zo'n periode is niet gemakkelijk. Er zou ook gedacht kunnen worden aan een volledige gezinscyclus waarbij de termijnen van het ondernemerschap van vader en zoon elkaar deels overlappen. We zouden dan uitkomen op een periode die langer is dan vijftien jaar.

Welke periode ook gekozen wordt, in ieder geval is om op deze wijze uitvoering te geven aan het onderzoek longitudinaal onderzoek vereist. Doordat de betreffende ondernemers regelmatig bezocht en geënquêteerd zouden moeten worden zou deze benadering uit financieel oogpunt en uit oogpunt van de faciliteiten voor de inzet van voldoende mankracht, onmogelijk zijn. Daarom is gekozen voor de meting van het managementniveau op een groot aantal onderdelen als eenmalige opname, waarbij rekening gehouden is met

de wijze waarop de besluitvorming plaats gehad heeft, ook als de feitelijke (beleids-)beslissing reeds enige jaren voor het tijdstip van enquêteren genomen was. Als richtlijn gold een periode van ± 3 jaar. Hierbij is verondersteld dat de ondernemer zich voor die beslissingen de wijze waarop ze tot stand kwamen kon herinneren. Het ging dan over de soort beslissing (bijvoorbeeld de vervanging van een bepaald gedeelte van het bedrijf), ondersteunende informatie bij de besluitvorming en het gebruik van besluitvormingstechnieken. Bovendien werd gevraagd in hoeverre inspraak of medezeggenschap van het personeel of meewerkende familie toegestaan werd.

Een ander probleem dat zich bij de meting van het management als momentopname voor kan doen is de opvolging van het bedrijfs- hoofd door de kinderen. Bij de gezinsbedrijven wordt in het algemeen relatief vaak de bedrijfscyclus beïnvloed door de veranderingen in de vader/zoon(s) relatie(s). Toekomstige opvolgers gaan op een gegeven moment invloed uitoefenen op de besluitvorming. Tegelijkertijd is echter vaak de erfenis van vroegere besluitvorming in de vorm van het bedrijf (opstanden etc.) nog aanwezig. Beide aspecten oefenen invloed uit op de bedrijfsresultaten. Indien we het managementniveau op een bepaald tijdstip meten ontkomen we er niet aan om deze elementen van verschillende aard daarbij te betrekken. Zuiverder zou een meting geschieden indien een langere werkingscyclus die gekoppeld zou zijn aan één ondernemer in beschouwing genomen kon worden. Om reeds genoemde redenen kon dit echter niet geschieden.

4.2.4 Maximaal haalbaar managementniveau

Vanuit het managementmodel mogen we niet spreken over een "ideaal niveau" of over een "theoretisch optimum", waarbij we het top-niveau van 100% in gedachten hebben. Dat suggereert namelijk dat er een ideale situatie of een optimum tot stand is gekomen waarbij allerlei managementactiviteiten geleid hebben tot dat optimum. Met nadruk wordt gesteld dat in deze fase van het onderzoek over de kosten van het management niets gezegd kon worden. Er mocht weliswaar verondersteld worden dat, beter management tot hogere managementkosten zou leiden, maar het was niet mogelijk om daar onderzoek naar uit te voeren. De informatie van de bedrijven waarmee het onderzoek was uitgevoerd was daartoe onvoldoende. Het ging hier vooral om de kosten van beter management zoals bijvoorbeeld de extra tijd die nodig is voor kwalitatief betere besluitvorming en ondersteunende informatievoorziening. Uit onderzoek dat in 1986 in Engeland werd uitgevoerd naar de wijze waarop "farmers/managers" hun "management working time" besteden is komen vast te staan dat dit onder andere afhankelijk is van de omvang van het bedrijf (Norman, 1986). De ondernemers van de bedrijven die aan het onderzoek deelnamen besteedden gemiddeld 45% van hun tijd aan managementactiviteiten. Bij de grootste bedrijven (meer dan 400 ha) lag dat percentage aanzienlijk hoger dan

bij de kleinste bedrijven (minder dan 200 ha); respectievelijk 68% en 26%. Alhoewel de bedrijven uit het onderzoek van Norman niet vergelijkbaar zijn met die in de glastuinbouw mag waarschijnlijk wel verondersteld worden dat managementactiviteiten in de glastuinbouw een aanzienlijk deel van de tijd van de ondernemer in beslag kunnen nemen. Om daar echter met zekerheid conclusies over de kunnen trekken zou nader onderzoek wenselijk zijn.

In de eerste beschrijvingen impliceert "maximaal haalbaar" daarom een benadering vanuit de managementtheorie zelf. Daarbij is van deze kostenrelatie geabstraheerd. Er bestond wel een relatie tussen het opbrengstniveau en de rentabiliteit, maar deze gaf nog geen uitsluitsel over het theoretisch optimum. Later kon naar de hoogte van de kosten die samenhangen met een andere bedrijfsvoering als gevolg van het management, bijvoorbeeld meer bestrijdingsmiddelen of kunstmest, of een ander investeringsbeleid, tot op zekere hoogte onderzoek gedaan worden. Op deze kostensamenhangen wordt in hoofdstuk 6 teruggekomen.

4.3 Het managementniveau in de glastuinbouw

Voorafgaand aan de analyse in het volgende hoofdstuk zal in deze paragraaf een samenvatting gegeven worden van de uitkomsten van de enquête naar het managementniveau in de glastuinbouw zoals die in 1980 door de Werkgroep Management Ontwikkeling is uitgevoerd. Daarbij komen alleen de belangrijkste onderdelen aan de orde. Voor de weergave van het niveau van alle gedetailleerde onderdelen en elementen wordt verwezen naar de oorspronkelijke rapportage uit 1982. Het werkelijk managementniveau, de score per onderdeel, is steeds uitgedrukt in een percentage van de theoretisch maximale score, hetgeen synoniem is aan het maximaal haalbare managementniveau. Voor elk onderdeel kan dus in principe een score van 100% gehaald worden.

4.3.1 De besluitvorming

Zoals in hoofdstuk 3 uiteengezet werd is de besluitvorming onderverdeeld in drie gebieden te weten beleidsbeslissingen, teeltplanningsbeslissingen en werkbeslissingen. Het niveau van de besluitvorming dat in de praktijk gemeten wordt is afhankelijk van het niveau van de elementen waaruit de beslissingen opgebouwd zijn. Daartoe behoren onder andere: een evenwichtig pakket van beslissingen, een juiste voorbereidingstermijn (eventueel opgebouwd uit gedetailleerde perioden), ondersteuning van de beslissing door middel van informatie hetzij schriftelijk hetzij via deskundige personen, gebruik van kengetallen en beslissingstechnieken, actieve voortgangscontrole en inspraak en medezeggenschapsmogelijkheden. In tabel 4.1 zijn de scores opgenomen voor de drie gebieden van de besluitvorming en de invloedsfactoren.

Tabel 4.1 Het managementniveau in de glastuinbouw: gemiddeld in procenten van het maximaal haalbare

Managementonderdelen	Glastuinbouw		
	groenten	bloemen	totaal 1)
Besluitvorming:			
Beleid	32	35	34
Teeltplan	23	27	25
Werk	35	26	30
Gemiddeld	29	30	29
Invloedsfactoren:			
Opleiding en ontwikkeling	46	46	47
Moderniteit	49	58	52
Overige, sociale, aspecten	58	59	59
Gemiddeld	50	55	52
Gemiddeld managementniveau	37	39	38

1) Inclusief potplanten.

Het gemiddeld totaal managementniveau bevond zich in 1980 op + 38% van het volgens het tuinbouwmodel maximaal haalbare niveau. Bij de interpretatie van dit relatief lage niveau willen we nu inmiddels een aantal jaren verder, nog enige relativerende opmerkingen maken.

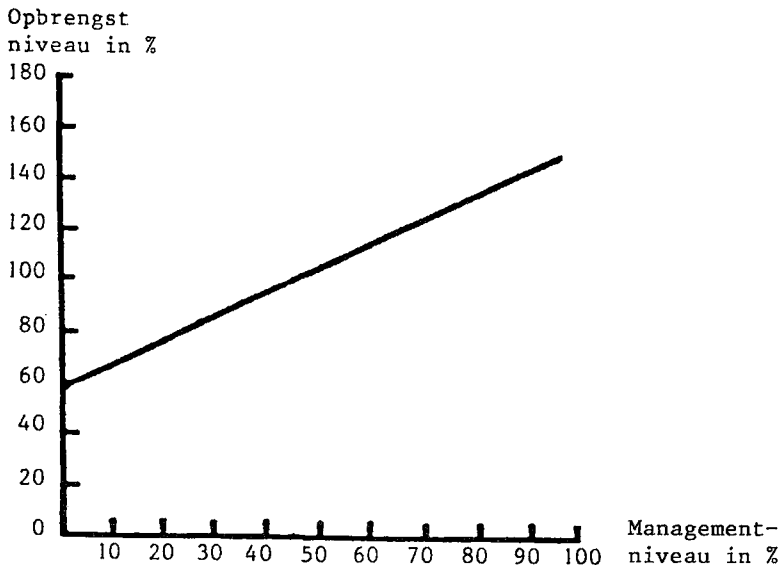
De bovenstaande conclusie, en de mening dat het managementniveau zich op een (te) laag niveau bevond, moet gezien worden in het licht van de toen opgestelde normen. Destijds is het model opgesteld vanuit de veronderstelde mogelijkheden en in zekere zin ook vanuit de veronderstelde noodzaak, om een maximaal niveau van 100% te bereiken. Toen werd gesproken van een ideaal managementniveau. Het leek er op dat de ondernemers in de glastuinbouw op een volstrekt onvoldoende wijze functioneerden en dat die achterstand wel ingelopen moest worden om een ramp te vermijden. Inmiddels is vast komen te staan dat de verontrustende conclusies uit 1980 wat overdreven waren, en dat een maximaal niveau van 100% zeker niet altijd nodig is. Meer waarschijnlijk is het dat dit niveau slechts op een zeer klein aantal bedrijven betrekking heeft te hebben en dat de andere bedrijven afhankelijk van hun specifieke eigenschappen en ondernemersdoelstellingen met een lager niveau genoeg kunnen nemen.

Voordat theorie en praktijk goed op elkaar aansluiten is in het algemeen een lange weg te gaan van actie en reactie, van uitproberen en bijstellen. Vast staat in ieder geval dat met de tot nu toe verzamelde kennis en de opgedane ervaringen het managementmodel van 1980 er in 1987 anders uit zou zien. Het is een lo-

gische gevolg van een leerproces waarbinnen de onderzoeksvorderingen en de praktijkervaringen hun invloed zullen hebben. Daarop wordt in de slotbeschouwing teruggekomen. Kort omschreven zou gesteld kunnen worden dat de keiharde conclusies van destijds wat afgezwakt mogen worden. Een veroordeling dat ondernemers in de glastuinbouw slechte managers zijn is op grond van die gegevens onjuist. Anderzijds mag natuurlijk niet verondersteld worden dat het gevonden niveau van + 38% voldoende is. Vast is inmiddels komen te staan dat de invloeden van de bedrijfsstructurele omstandigheden en de doelstellingen van de ondernemers groot kunnen zijn. Specifiek op die invloeden wordt in hoofdstuk 6 en 7 teruggekomen. Nu worden eerst de conclusies uit 1980 globaal verwoord. Daarbij is inhoudelijk de strekking aangehouden van de destijds gebruikte beschrijvingen.

1. De eerste algemene conclusie uit het onderzoek is dat er een positief verband bestaat tussen het gemeten managementniveau en het opbrengstniveau in de Nederlandse glastuinbouw (zie figuur 4.1. De gedetailleerde gegevens omtrent de correlatie en de spreiding worden in figuur 6.3 beschreven). Dat bete-

Figuur 4.1 Het verband tussen het managementniveau en het opbrengstniveau



kent dat, uitgaande van een causale relatie tussen managementniveau en opbrengstniveau, het opbrengstniveau verbeterd kan worden door verbetering van het management.

Geconcludeerd kan worden dat relatief lage managementniveaus samengaan met relatief lage opbrengstniveaus, en relatief hoge managementniveaus met relatief hoge opbrengstniveaus. Globaal houdt het verband in dat bij stijging van het managementniveau met + 1% het opbrengstniveau eveneens een stijging van + 1% ondervindt.

Op de relatie zelf wordt in hoofdstuk 6 en 7 en 8 nog uitgebreider teruggekomen, bij het zoeken naar passende managementniveaus voor individuele ondernemers.

Een aansluitende algemene conclusie luidt dat tot een verbetering van het managementniveau vooral de voorlichting, het onderwijs, het onderzoek en het bedrijfsleven bij kunnen dragen. De wijze waarop dit gerealiseerd kan worden is door de Werkgroep in vele aanbevelingen beschreven (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

De overige conclusies, luiden als volgt:

2. Het niveau van de besluitvorming ligt voor de glastuinbouw gemiddeld op 29 procent van de theoretisch maximale score. De tactische besluitvorming bevindt zich op het relatief lage niveau van 25 procent. De beleidsbeslissingen scoren 9 procentpunten hoger. De scores voor de totale besluitvoering verschillen weinig per tak van tuinbouw. Bij de glasgroentebedrijven ligt het accent op de operationele besluitvorming. Deze behaalt hier een score van 35 procent. Bij de bloemenbedrijven ligt het accent daarentegen meer op de beleidsbeslissingen. Geconcludeerd mag worden dat de gemiddelde score voor alle drie gebieden van de besluitvorming relatief laag is. De verklaring hiervoor is terug te voeren tot de scores van de elementen waaruit de beslissingen opgebouwd zijn. Deze zullen beknopt en systematisch aan de orde komen.
3. In het algemeen kan niet gesproken worden van een evenwichtige aandacht voor de verschillende soorten beslissingen per beslissingsgebied. Slechts 30 procent van de ondernemers besteedt aandacht aan twee van de zes en 23 procent aan een van de zes beleidsaspecten, die reeds eerder aan de orde geweest zijn (zie paragraaf 3.3.1). Voor de teelplanning zijn deze percentages respectievelijk 12 en 26. Met betrekking tot de werkvoorbereiding besteedt 21 procent van de ondernemers in het geheel geen aandacht aan de voorbereiding van de verzorging van het gewas of aan de voorbereiding van de oogstwerkzaamheden.
4. Zowel aan de termijn van de voorbereiding als aan de uitvoering van de besluitvorming zelf wordt gemiddeld onvoldoende aandacht besteed. Bij de voorbereiding van de beleidsbeslissingen kijkt slechts een klein gedeelte van de ondernemers enige jaren vooruit. Ongeveer de helft heeft een tijdshorizon van twee à drie jaar en 10 procent van meer dan drie jaar. Bloementelers kijken in het algemeen verder vooruit

dan groentetelers. Teeltplanbeslissingen worden gemiddeld jaarlijks genomen. In de praktijk ontbreekt het echter vaak aan een nadere detaillering in kortere perioden. Minder dan tien procent van de ondernemers begroot de productie of de kosten gedetailleerd per kwartaal of per vierwekelijkse perioden. Ten behoeve van de besluitvorming bij de oogst en verzorgingswerkzaamheden kijkt vijftig procent van de ondernemers in wekelijkse perioden vooruit. Slechts twintig procent besteedt aandacht in vierwekelijkse perioden.

5. Ten behoeve van de besluitvorming kunnen verschillende personen of instanties zoals adviseurs, voorlichters, financiële en teelttechnische experts behulpzaam zijn bij de ontwikkeling van de plannen en alternatieven. Bij de beleids- en de teeltplanbeslissingen wordt veelal niet of niet in de als juist aangemerkte volgorde een beroep gedaan op externe adviseurs of andere deskundige personen. In het algemeen bereidt de tuinder zijn beleidsbeslissingen in de familiekring al of niet in samenwerking met de boekhouder voor. Bedrijfsvoorlichters en specialisten van de voorlichtingsdienst worden uitsluitend voor de teeltplanontwikkeling en dan overigens vaak pas op de derde plaats geraadpleegd. Zowel bij de beleids- als bij de teeltplanbeslissingen wordt op de eerste plaats een beroep gedaan op de meewerkende familie en de vaste medewerkers ter ondersteuning van het te nemen besluit.
6. Juiste schriftelijke informatiebronnen kunnen de beslissing ondersteunen en kwalitatief beïnvloeden. Bij verschillende soorten beslissingen behoren vaak verschillende soorten van informatiebronnen. Bij dit element van de besluitvorming wordt relatief hoog gescoord (gemiddeld 60 procent). Bij de ontwikkeling van de beleidsplannen wordt hoge prioriteit toegekend aan het gebruik van de gegevens uit de bedrijfsadministratie (boekhouding) en aan het raadplegen van de vakbladen. In 62 procent van de gevallen raadplegen de ondernemers hun eigen bedrijfsadministratie op de eerste plaats, en bij 33 procent komen de vakbladen op de eerste plaats. De teeltplanning wordt eveneens relatief goed ondersteund vanuit de eigen cijfers. Met de gegevens van de voorlichting en de NTS (Nederlandse Vereniging van Tuinbouwstudiegroepen) wordt wel gewerkt maar vrijwel nooit als eerste bron. In zes à zeven procent van de gevallen raadpleegt de ondernemer deze informatiebron wel, maar dan pas echter op de tweede of derde plaats.
7. Investeringsbeslissingen worden in + 50 procent van de gevallen genomen zonder kengetallen te berekenen. Met betrekking tot de financiering zelf ligt dat percentage op 25. Bij de teeltplanningsbeslissingen en de beslissingen met betrekking tot de werkuitvoering wordt in het algemeen te weinig gebruik gemaakt van beslissingstechnieken en kengetallen. Van de tuinders die aandacht besteden aan de teeltplanning

past minder dan vijf procent een bedrijfsvoeringssysteem toe. Bij de voorbereiding, uitvoering en controle van de werkzaamheden wordt weinig aandacht besteed aan de bedrijfsregistratie. Hiermee is bedoeld het vastleggen van allerlei bedrijfseconomische en technische gegevens. De voordelen van het vastleggen van de werkelijke gegevens ten behoeve van een vergelijking met de geplande gegevens, normen of gegevens van andere bedrijven zijn nog steeds bij de tuinders onvoldoende bekend.

8. Bij de onderscheiden categorieën beslissingen in het kader van het bedrijfsbeheer worden slechts in een klein aantal van de gevallen de medewerkers bij de besluitvorming betrokken door middel van inspraak en medezeggenschap. Ten behoeve van de beleidsbeslissingen licht weliswaar 31 procent van de ondernemers hun medewerkers in over de komende plannen maar wordt het medebeslissingsrecht slechts in vijf procent van de gevallen geëffectueerd. Bij de teeltplanning was dat respectievelijk 32 en 9 procent. De werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle geschiedde in + 60 procent van de gevallen zonder overleg met de medewerkers. Het belang van motivatie van de medewerkers door middel van een verder ontwikkelde betrokkenheid bij de besluitvorming wordt door de meeste ondernemers nog in onvoldoende mate ingezien.

4.3.2 De invloedsfactoren

Tot de invloedsfactoren worden de moderniteit en het technisch niveau van het bedrijf en het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer gerekend. Tevens worden er enige overige, sociale, aspecten toe gerekend die niet bij de besluitvorming of de andere invloedsfactoren ondergebracht konden worden. Bij dit laatste valt onder andere te denken aan de personeelaccommodatie, functiebeschrijvingen en voorzieningen ten behoeve van de veiligheid tijdens het werk. Voor een uitgebreide beschrijving van deze factoren kan teruggegaan worden naar het vorige hoofdstuk (paragraaf 3.3.3). In tabel 4.1 zijn eveneens de scores opgenomen voor het niveau van de genoemde invloedsfactoren zoals ze bij de enquête gemeten werden. Evenals bij de besluitvorming zijn ze onderverdeeld naar tak van tuinbouw.

Uit tabel 4.1 blijkt dat het totale niveau van de invloedsfactoren (52 procent) in vergelijking tot het niveau van de besluitvorming (29 procent) relatief hoog is. De verschillen tussen de groente- en de bloemenbedrijven zijn voor de genoemde invloedsfactoren in totaal vijf procent. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de + 10 procent hogere moderniteit bij de bloemenbedrijven. Verondersteld mag worden dat dit deels verklaard kan worden door de vervangingsinvesteringen die in de jaren voor 1980 vaak gelijktijdig met de overschakeling van groenten naar bloemen plaatsgevonden hebben. De hoogte van de gemiddelde score kan verklaard worden door de hoofdonderdelen van de invloedsfactoren beknopt toe te lichten:

1. Opleidings- en ontwikkelingsniveau.

Van de genoemde invloedsfactoren scoort het opleidings- en ontwikkelingsniveau gemiddeld 47 procent. Ongeveer de helft van de ondernemers heeft Lagere Tuinbouwschool genoten en slechts acht procent heeft een Middelbare Tuinbouwschool opleiding. Als onderdeel van de opleiding scoort het cursorisch onderwijs laag: elf procent van de ondernemers heeft een cursus Economische Vorming Toekomstige Ondernemers (EVTO) gevolgd en minder dan één procent volgde een cursus Sociale Vorming Toekomstige Ondernemers (SVTO). Aanbevelingen ter verbetering van het cursorisch onderwijs werden door de werkgroep reeds in 1981 gedaan (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1981). Van de overige activiteiten en factoren die mede het ontwikkelingsniveau bepalen kwam vast te staan dat + 60 procent van de ondernemers lid is van een werkgroep van de Nederlandse Vereniging van Tuinbouw Studiegroepen (NTS) of regelmatig deelneemt aan excursies bij collega ondernemers. Ongeveer 20 procent van de ondernemers uit het onderzoek vervult een functie (of heeft weleens een functie vervuld) als bestuurder in enige vorm bij de NTS, Standsorganisaties, veiling, etc.

Door het lezen van allerlei publikaties op tuinbouwgebied kan de ondernemer eveneens zijn ontwikkelingsniveau verbeteren. Op dit onderdeel scoort de ondernemer relatief hoog: 95 procent van de ondernemers leest regelmatig (wekelijks) een of meerdere agrarische vakbladen. De publikaties van Onderzoeksinstituten, Proefstations en de Voorlichtingsdienst worden door 73 procent van de ondernemers regelmatig geraadpleegd.

2. Moderniteit en technisch niveau van het bedrijf.

Met de moderniteit van het tuinbouwbedrijf is het gemiddeld niet slecht gesteld. Van alle in 1980 bestaande kassen was ongeveer 36 procent na 1975 gebouwd en 28 procent tussen 1970 en 1975. De gemiddelde waardering voor de moderniteit van kassenbestand is + 51 procent van de maximale score. Geconcludeerd mag worden dat er sprake is van een relatief goede opbouw van de leeftijd van de kassen en van regelmatige vervangingsinvesteringen in de tijd gezien.

In 1980 lag de poothoogte van 36 procent van de kassen tussen 2.40 meter en 3.00 meter. Op de snijbloemenbedrijven waren de kassen gemiddeld hoger dan op de groentebedrijven. Voor de verdere technische details van het kassencomplex (onder andere het materiaal dat gebruikt werd voor de onderbouw, gevel en dek, en soort glas) wordt verwezen naar de oorspronkelijke rapportage (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Eveneens op het moment van meting had ongeveer een derde van het totale bestand van ketels en branders een bouwjaar van na 1975. Bij de snijbloemenbedrijven werd na dit tijdstip + 20 procent meer van de ketels en branders vervangen dan bij de groentebedrijven. De gemiddelde scores

voor de verwarmingsinstallaties was 46 procent en voor de watervoorziening 74 procent. Bij dit laatste onderdeel waren vrijwel geen verschillen aanwezig tussen de groente- en de bloemenbedrijven.

In het algemeen zijn de ondernemers goed voorzien van specifieke hulpmiddelen voor de verschillende teelten. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan sorteermachines voor paprika's en komkommers, kleursorteerders voor tomaten, speelmachines voor kleine gewassen, roltafels voor potplanten, inhoesmachines voor anjers, etc. Bij aanwezigheid van deze voorzieningen kon bij de betreffende bedrijven op het onderdeel moderniteit en technisch niveau gescoord worden. Daarbij speelde tevens de leeftijd van het hulpmiddel een rol. Gemiddeld bedroeg de score voor dit onderdeel 64 procent.

3. Overige, sociale, aspecten.

Aspecten die de arbeidsomstandigheden kunnen beïnvloeden in de vorm van een personeelsaccomodatatie (eet-, drink- en wasgelegenheid en toiletten) zijn relatief goed ontwikkeld. Daarnaast wordt er in de glastuinbouw goed ingespeeld op de mogelijkheden om de werkomstandigheden te veraangemen. Ongeveer 50 procent van de bedrijven heeft voorzieningen getroffen om staand werk daar waar mogelijk is te vermijden en 90 procent van de bedrijven heeft een muziekinstallatie of aangepaste verwarming of verlichting. Eveneens 90% van de bedrijven heeft voorzieningen met betrekking tot de veiligheid van het personeel getroffen.

De manier waarop de personeelsfuncties in de glastuinbouw zijn vastgelegd laat echter te wensen over. Meer dan de helft van de ondernemers is op dit punt volledig inactief. De andere helft maakt over het algemeen mondelinge afspraken. Vrijwel nooit worden de functies schriftelijk vastgelegd. Op dit onderdeel wordt daarom slechts een score van 23 procent behaald. Ongeveer twee derde van de ondernemers stimuleert de medewerkers om eigen ideeën in te brengen. Een beloning voor de inbreng van die ideeën blijft echter in ongeveer 84 procent van de gevallen achterwege. De kennis van de mogelijkheden tot motivatie is zoals uit deze gegevens blijkt beperkt.

Op de besluitvorming en daarbij genoemde elementen, alsmede op de invloedsfactoren en hun detailonderdelen wordt in het volgende hoofdstuk bij de analyse gedetailleerder ingegaan. Daar staat de relatie tussen de managementonderdelen en de bedrijfsresultaten centraal. Alvorens hiertoe over te gaan wordt in het kort verslag gedaan van een additioneel onderzoek naar het spanningsveld van de ondernemer dat tegelijkertijd met de enquête naar het managementniveau door de Werkgroep Management Ontwikkeling werd uitgevoerd. Het doel ervan was om naast een objectieve meting van het management door middel van het reeds eerder geschetste model meer inzicht te krijgen in de mening van de onder-

nemer zelf ten aanzien van een aantal interne en externe spanningsfactoren. Het meten van deze factoren door het vaststellen van de eigen indruk van de ondernemer kan tot de "subjective fit" methode worden gerekend. De uitkomsten van dit onderzoek bieden in het algemeen goede mogelijkheden om dieper in te gaan op de verschillen in de waarderings van bepaalde managementaangelegenheden tussen theorie en praktijk. In het vorige hoofdstuk werd over de opzet van een dergelijk onderzoek verslag gedaan. De gemeten resultaten werden eveneens in de analyse meegenomen.

4.4 Het spanningsveld van de ondernemer

4.4.1 De "subjective fit" methode

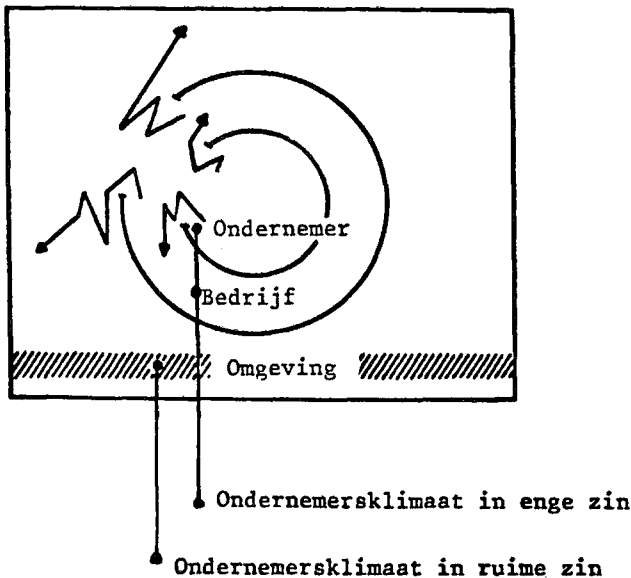
De meting van het managementniveau met behulp van het managementmodel kan gerekend worden tot de door French genoemde "objective fit" methode (French, 1974). Daarbij werd op basis van zo objectief mogelijke criteria in de praktijk het werkelijke managementniveau onderzocht en beschreven. Naast de "objective" kennen we de "subjective fit" methode. Door sommige onderzoekers wordt aanbevolen om ter completering van het inzicht beide methoden tegelijkertijd toe te passen. Deze methode meet eveneens in hoeverre bepaalde onderdelen van het management voldoen aan bepaalde criteria maar laat bij de uiteindelijke waardering meer ruimte om ze subjectief te interpreteren. De invulling van de "fit", de mate waarin werkelijkheid en criteria bij elkaar passen wordt in dit geval overgelaten aan de indrukken van de ondernemer. Naarmate de werkelijkheid en de gestelde eisen verder van elkaar afliggen kan geconcludeerd worden dat er een relatief groot hiaat bestaat gezien door de bril van de ondernemer, hetgeen gepaard kan gaan met spanningen.

Aangezien de persoonlijke zienswijze van de ondernemer van belang kan zijn bij de verdere ontwikkeling van het management werd een dergelijke subjectieve methode aansluitend op de modelbenadering toegepast. Daartoe werden de meningen van de ondernemers gepeild omtrent een aantal onderwerpen die omschreven werden in het verzamelbegrip spanningsfactoren. Hierbij werd een onderscheid gemaakt naar het ondernemersklimaat in enge en in ruime zin. In figuur 4.2 is het totale spanningsveld schematisch weergegeven. Tot het spanningsveld in enge zin werden factoren gerekend die te maken hebben met het direct functioneren van de persoon van de ondernemer (bijvoorbeeld zijn beoordeling van het eigen opleidingsniveau en de eigen communicatievaardigheid). Deze werden de individuele spanningsfactoren genoemd. In de tweede plaats vallen onder het ondernemersklimaat in enge zin de bedrijfsfactoren. In het onderzoek werden ze gedefinieerd als factoren die verband houden met het bedrijf zelf en de bedrijfsstructuur. Hieronder vallen onder andere de financiering van de onderneming en de personeelsorganisatie.

Tot het ondernemersklimaat in ruime zin behoren de omgevingsfactoren. Bij de meting van het met deze factoren samenhangende spanningsveld moeten ten behoeve van het praktisch nut en gebruik grenzen gesteld worden. Deze grenzen werden vastgesteld op het punt waar geen beredeneerbaar verband meer aanwezig is met de bedrijfsorganisatie en de mogelijke invloeden op de bedrijfsresultaten. De onder dit onderdeel vallende omgevingsfactoren hebben onder andere betrekking op voorlichting, onderwijs, overheid, etc.

Ten behoeve van de kwantificering werd bij de opzet uitgegaan van waarderingsschalen met een maximale waarde van tien punten en een minimale waarde van nul punten per detailaspect. Naarmate een ondernemer een aspect relatief hoog waardeert is dit aspect voor hem persoonlijk minder problematisch en minder spanningsgevoelig. Subjectieve persoonlijke eisen en de werkelijkheid gezien door de bril van de ondernemer passen in dat geval goed bij elkaar. De minste spanning werd verondersteld aangetroffen te

Figuur 4.2 Het spanningsveld van de ondernemer



worden bij die ondernemer die de maximale waardering geeft voor alle detailaspecten. Verder is er in het "subjective fit" model van uitgegaan dat er een zeker evenwicht zal bestaan in het aandeel van de factoren die het ondernemersklimaat in enge zin en die welke het in ruime zin bepalen of beïnvloeden. Beide onderde-

len waren opgebouwd uit 17 detailaspecten waarmee hun karakteristieken beschreven werden. Tegelijkertijd met de meting van het managementniveau werd in 1980 de "subjective fit" vastgesteld, waarvan de uitkomsten in de volgende paragraaf kort beschreven worden. Voor een volledige beschrijving wordt verwezen naar het eindrapport van de werkgroep (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

4.4.2 Spanningen van de ondernemer in de glastuinbouw

De eerste conclusie die uit de meting getrokken kon worden is dat de "subjective fit" van de ondernemer in de glastuinbouw relatief goed is. De spanningen waaraan hij onderhevig is bevinden zich gemiddeld op een laag niveau. Enige spreiding in de uitkomsten is wel aanwezig. Daar zal bij de analyse in het volgende hoofdstuk nog op worden teruggekomen. Hier zullen slechts de gemiddelde waarden van de "fits" worden vermeld.

In de tweede plaats kunnen we concluderen dat er tussen de individuele, de bedrijfs- en de omgevingsfactoren verschillen aanwezig zijn. De spanningen die de ondernemer voelt met betrekking tot de omgevingsfactoren zijn het grootst. Daarop volgen respectievelijk de individuele en de bedrijfsfactoren. Gezien de relatief hoge score voor de moderniteit en het technisch niveau (zie paragraaf 4.3.2) is het niet verwonderlijk dat de bedrijfsfactoren naar verhouding relatief weinig spanning met zich meebrengen.

Een derde algemene opmerking bij de beoordeling van het spanningsveld luidt dat gemiddeld de verschillen van de detailonderdelen bij de individuele en de bedrijfsfactoren gering zijn en bij de omgevingsfactoren relatief groot. Gezien de lage waardering voor sommige onderdelen heeft de ondernemer blijkbaar meer problemen met de factoren van het ondernemersklimaat in ruime zin dan met de factoren die het klimaat in enge zin bepalen. Deze laatste categorie is tastbaarder en directer door hemzelf te beïnvloeden dan processen die zich voor een groot deel afspelen in de periferie van het ondernemingsgebeuren.

Bij de individuele factoren waardeert de ondernemer de arbeids sfeer binnen het bedrijf evenals zijn eigen communicatievaardigheid tamelijk goed. In deze categorie levert het opleidingsniveau meer spanningen op. Ondanks dat waardeert hij zichzelf met betrekking tot de genoten opleiding hoger dan op basis van de objectieve criteria met behulp van het managementmodel werd vastgesteld. De andere onderdelen van de individuele factoren die spanningen veroorzaken liggen op het gebied van de hoogte van het gezinsinkomen en het werken onder druk van veel vreemd vermogen. Blijkbaar zijn beide factoren volgens de ondernemer voor verbetering vatbaar.

Kijken we naar de bedrijfsfactoren dan valt het op dat de ondernemer in het algemeen tevreden is met het functioneren van zowel het losse als met het vaste personeel. De waardering voor het vaste personeel is zeer hoog te noemen. De praktijk laat in

de tuinbouw vaak langdurige dienstverbanden zien die de hechte relatie tussen ondernemer en zijn vaste medewerkers onderstrepen. Zoals reeds eerder gesteld waardeert de ondernemer de bedrijfsstructurele eigenschappen en kenmerken zeer hoog. De bedrijfsindeling is echter een onderdeel dat volgens hem nog niet ideaal is. Daarbij heeft hij vooral de lengte-breedte verhouding op het oog. Het realiseren van verbeteringen daarin hangt echter ook van de praktische mogelijkheden af.

Met de "subjective fit" methode kunnen interessante gegevens boven water worden gehaald, die ter completering van het beeld over het management een waardevolle bijdrage aan het inzicht leveren. Het gaat daarbij niet alleen om de vaststelling van het subjectieve welbevinden of zoals we het hier noemen, het aangeven van het spanningsveld. Dit soort onderzoek kan ook duidelijk maken of er bij de ondernemers een verantwoorde visie bestaat met betrekking tot de mogelijke invloed van de onderdelen van het managementinstrumentarium op de bedrijfsresultaten. Bestaan er onder- of overwaarderingen van bepaalde onderdelen, die toegeschreven kunnen worden aan een gemis aan kennis van de ondernemer? Stelt hij bepaalde zaken te rooskleurig voor of schat hij juist de invloed te laag in?

Zo is bijvoorbeeld de geringe spanning die de voortgangscntrole en de terugkoppeling van de bedrijfsgegevens met zich meebrengen enigszins verwonderlijk. Bij de besluitvorming als onderdeel van het management is reeds komen vast te staan dat ten aanzien van deze activiteiten relatief laag gescoord werd. De ondernemer besteedt er in het algemeen weinig tijd aan. Hij wil er weinig moeite voor doen en heeft blijkbaar gezien de "fit", vrede met deze gang van zaken. Het gemis van het inzicht in de positieve effecten ervan op de bedrijfsresultaten is hier naar alle waarschijnlijkheid debet aan. Daaruit mag dan geconcludeerd worden dat in belang van de individuele ondernemers juist de kennis omtrent de positieve effecten van die activiteiten bijgebracht moet worden. Het is niet verwonderlijk dat in dit kader een aantal aanbevelingen gedaan zijn door de Werkgroep Management Ontwikkeling. Deze waren voor een groot deel gericht op het onderwijs, de voorlichting en het onderzoek. Het accent ligt daarbij op de samenwerking van de voorlichting en het onderwijs. Aan het onderzoek werd expliciet aanbevolen om beslissingstechnieken (modellen) te ontwerpen in verband met de teeltplanning, werkkuitvoering en terugkoppeling van gegevens (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

De meeste omgevingsfactoren leveren voor de ondernemer geen afwijkend spanningsniveau op in vergelijking met dat van de factoren die het ondernemersklimaat in enge zin bepalen. De gemiddeld lage "fit" voor dit onderdeel wordt echter veroorzaakt door de spanningen die de overheid teweegbrengt met haar beleid in brede zin. Het fiscaal beleid alsmede het prijs-, vestigings-, energie- en investeringsbeleid en allerlei financiële regelingen werden door de ondernemer laag gewaardeerd. De Sociaal-Economi-

sche Voorlichting krijgt gemiddeld in de categorie omgevingsfactoren een hoge waardering. Naar verhouding levert de afhankelijkheid van de teelttechnische voorlichting meer spanning op dan die van de bedrijfseconomische voorlichting.

5. Analyse van het management in relatie tot de bedrijfsresultaten

5.1 Probleem- en doelstelling in de tweede onderzoeksfase

Inhoudelijk heeft het management betrekking op de besluitvorming die zich binnen allerlei processen van het bedrijfsgebeuren voltrekt. De effectiviteit van het management wordt bepaald door de wijze waarop de beslissingen tot stand komen en worden uitgevoerd teneinde de ondernemersdoelstellingen te bereiken. Deze doelstellingen kunnen echter naar aard en inhoud van bedrijf tot bedrijf verschillen. Feitelijk betekent dit dat de besluitvorming afgestemd moet worden op de doelstelling van de ondernemer. Het logisch gevolg hiervan is dat goed management niet eenduidig bepaald kan worden maar onder verschillende omstandigheden inhoudelijk verschillende betekenissen kan hebben. Het succes van goed management kan zodoende teruggevoerd worden tot het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten, bezien in het kader van de ondernemersdoelstellingen en de bedrijfsomstandigheden. Uitgaande van de mogelijkheden om de bedrijfsresultaten door middel van geavanceerder management te verbeteren zal men moeten weten welke beslissingen in welke mate directe of indirecte invloed uitoefenen op deze resultaten.

In de voorgaande fase van het onderzoek werd op basis van een theoretisch model het managementniveau in de glastuinbouw gemeten en werd in grote lijnen aangegeven hoe het management verbeterd kon worden. De belangrijkste indicatie voor de mate waarin verbetering noodzakelijk was kwam voort uit de relatief lage niveaus van de besluitvorming en de invloedsfactoren en de zekerheid van een relatie met het opbrengstniveau. Kwantitatief inzicht in de invloed van afzonderlijke beslissingen of de elementen daarvan en de invloed van bepaalde samenhangen tussen besluitvorming en invloedsfactoren ontbrak echter.

Dat betekende dat er nog vele vragen waren ten aanzien van de invloed van onder meer de onderdelen van verschillende beslissingsgebieden, de wijze waarop beslissingen voorbereid worden, gecombineerde effecten van lange en korte termijn beslissingen, het raadplegen van schriftelijke informatiebronnen en het inschakelen van personen en instanties ter ondersteuning bij het nemen van beslissingen. Tot de probleemvelden behoorden eveneens de invloed van het gebruik van kengetallen en beslissingstechnieken op de bedrijfsresultaten alsmede de invloed van inspraak en medezeggenschap bij verschillende soorten van beslissingen. Ten aanzien van de invloed van het opleidings- en ontwikkelingsniveau en het niveau van de moderniteit kan evenzo gesteld worden dat de invloed van de onderdelen waaruit ze opgebouwd zijn al of niet in combinatie met het niveau van de beleids-, teeltplan- en werkbeslissingen nog onbekend waren.

Ten behoeve van een verbreding van het inzicht in deze onderdelen van het tuinbouwmanagement werd de tweede fase van het onderzoek in 1982 ingezet. De hoofddoelstelling van het onderzoek kon derhalve als volgt omschreven worden: Analyse van de gedetailleerde managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de samenhang met de bedrijfsresultaten in de vorm van opbrengstniveau en taakomvang in standaardbedrijfseenheden (sbe) per mensjaar. Indien het onderzoek in staat zou zijn om aan te geven welke aspecten van belang zijn voor het bedrijfsresultaat, konden gerichte impulsen en aanbevelingen ter verbetering van het management uitgaan naar personen en instellingen, die werkzaam zijn in het belang van de Nederlandse tuinbouw. Onderwijs, voorlichting, onderzoek en bedrijfsleven zouden dan effectiever hun krachten kunnen aanwenden ter verbetering van het functioneren van de bedrijven. Eveneens werd het onderzoek in de tweede fase gericht op de mogelijke aanwezigheid en invloed van karakteristieke managementinstrumentaria bij verschillende soorten van ondernemersdoelstellingen. Dit betekende dat verondersteld werd dat beslissingspakketten afgestemd zouden moeten worden op de aard en inhoud van de gestelde doelen. Met dit onderzoek werd een antwoord gezocht op de vraag in hoeverre goed management daardoor verschillende betekenissen kan hebben. Ten behoeve van dit onderzoek zouden de bedrijven opgesplitst moeten worden in groepen waarin duidelijke verschillen in het managementinstrumentarium te verwachten waren. Op basis van de beschikbare gegevens werd gekozen voor bedrijven met een overwegend economische en bedrijven met een overwegend sociale doelstelling.

5.2 Beperkingen en te verklaren variabelen

Evenals in de eerste fase zou het onderzoek beperkt blijven tot de gespecialiseerde glastuinbouwbedrijven, bestaande uit groente-, bloemen- en potplantenbedrijven. De voorwaarden waaraan deze bedrijven moeten voldoen om zich een gespecialiseerd glastuinbouwbedrijf te kunnen noemen werden reeds in paragraaf 4.2.2 beschreven.

Bij het onderzoek in de tweede fase werden naast de beperkingen van de eerste fase nog enige aanvullende beperkingen gemaakt. In deze fase heeft de analyse zich gericht op de gehele glastuinbouw en niet op de afzonderlijke groepen gespecialiseerde bedrijven. Bij een verkennend vooronderzoek is gebleken dat door een dergelijke opsplitsing de verhouding tussen het aantal waarnemingen in de afzonderlijke tuinbouwtakken en het aantal variabelen tot ongewenste storingen leidde. De factoranalyse als onderzoeksmethodiek heeft in die verhoudingen zijn begrenzingen. Door een sterke reductie van het aantal te onderzoeken verklarende variabelen zou een dergelijke opsplitsing weliswaar mogelijk geweest zijn maar zou tevens gepaard gegaan zijn met minder gedetailleerde en minder duidelijke onderzoekresultaten.

In het onderzoek werden in totaal 55 variabelen gebruikt die een volledige vertegenwoordiging vormden van de in het managementmodel opgenomen besluitvormingsprocessen en overige invloedsfactoren. Deze variabelen zijn beschreven in bijlage 2. De correlatiematrix daarvan is opgenomen in bijlage 1.

Het onderzoek dat in deze fase werd uitgevoerd naar de mogelijke verschillen in het managementinstrumentarium tussen de bedrijven met overwegend economische of overwegend sociale doelstellingen leidde tot een splitsing van twee groepen bedrijven. Dit deel van het onderzoek werd gerealiseerd door een aantal detailvariabelen te bundelen in verzamelvariabelen. De gedetailleerde informatie verminderde daardoor. Anderzijds kon door een selectieve bundeling deze reductie beperkt blijven en zodoende weliswaar wat globaler maar toch bruikbare informatie opleveren. Bij dit gedeelte van het onderzoek werden 21 variabelen gebruikt, die beschreven worden in bijlagen 5 en 7.

Voor het factoranalytisch onderzoek stonden in zijn totaliteit 65 bedrijven ter beschikking. Met deze bedrijven had de Werkgroep Management Ontwikkeling in 1980 een verkennende regressieanalyse uitgevoerd op een beperkt aantal hoofdonderdelen van het management en werd het veronderstelde verband tussen het managementniveau en het opbrengstniveau getoetst. Van deze bedrijven zijn in de uitvoeringsfase van de factoranalyse twee bedrijven vanwege een sterk afwijkende bedrijfsomvang en gecompliceerd teeltplan weggelaten zodat in totaal 63 bedrijven voor het onderzoek resulteerden. Factoranalyse stelt in het algemeen additionele eisen aan de kwaliteit van het onderzoekmateriaal. In dit geval leidden enige extreme waarden in de te verklaren variabelen tot reductie van het aantal bedrijven. Door deze opschoning in het aantal waarnemingen kunnen er geringe verschillen optreden tussen de gemiddelde waarden van de verschillende managementonderdelen in de eerste en volgende fasen. De representativiteit van het onderzoek zoals in de eerste fase gold wordt hierdoor in geringe mate gewijzigd. De afwijkingen in de gemiddelden zijn echter zeer klein en beïnvloeden de conclusies die in de eerste fase getrokken werden niet.

Als te verklaren variabelen werden genomen het opbrengstniveau en de taakomvang in standaardbedrijfseenheden per mensjaar. Deze variabelen worden in de tweede fase aangeduid als kengetallen voor de bedrijfsresultaten. Het laatste kengetal karakteriseert de taakomvang per mensjaar als gemiddelde van de gehele arbeidsbezetting. In zijn algemeenheid heeft het begrip bedrijfsresultaten een bredere betekenis dan de hier gebruikte variabelen suggereren en is het hier zodoende relatief eng geïnterpreteerd. Bij het onderzoek naar de relaties naar de managementvariabelen en de bedrijfsresultaten was het in deze fase van het onderzoek niet mogelijk om een rentabiliteitskengetal ter karakterisering van de bedrijfseconomische resultaten in de analyse te betrekken. Een dergelijk kengetal is over het algemeen aan te bevelen daar zowel de opbrengsten als de kosten er op van invloed zijn. Dat

het niet voorhanden was is toe te schrijven aan het ontbreken van bedrijfseconomische boekhoudingen voor het jaar waarin het management gemeten was en het ontbreken van voldoende tijd en mankracht om deze alsnog achteraf te maken op basis van gegevens uit voorgaande jaren en aanvullingen voor de recente jaren. De gekozen variabelen moeten dus geïnterpreteerd worden als vervangende kengetallen voor de totale resultaten van de onderneming. Tijdens het vooronderzoek bleek echter dat voor enige voorgaande jaren waarin die gegevens wel ter beschikking stonden een hoge correlatie bestond tussen het opbrengstniveau en de rentabiliteit van de bedrijven. In de derde fase waarover in de volgende hoofdstukken wordt gerapporteerd bleken de mogelijkheden om een rentabiliteitskengetal in de analyse te betrekken ruimer voorhanden.

De omschrijving van de te verklaren variabelen in de tweede fase luidt als volgt:

- Opbrengstniveau:

Het opbrengstniveau geeft aan hoe hoog de werkelijke opbrengst is in procenten van de normopbrengst. Ter bepaling van het opbrengstniveau worden voor alle in het teeltplan voorkomende gewassen de werkelijke opbrengsten per m² vergeleken met de normopbrengsten. Deze normopbrengsten worden jaarlijks op de afdeling Tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut met behulp van regionale steekproeven berekend, en liggen op het gemiddelde van de groepen bedrijven, die aan het onderzoek deelnemen.

Voorbeeld:

De normopbrengst bedraagt per m² f 70,-, de werkelijke opbrengst per m² is f 77,-.

Het opbrengstniveau is:

$$\frac{\text{Werkelijke opbrengst per m}^2}{\text{normopbrengst per m}^2} = 77/70 \times 100\% = \underline{\underline{110\%}}$$

- Standaardbedrijfseenheden (sbe) per mensjaar:

De sbe is een maatstaf voor de omvang van een agrarische activiteit op basis van de netto-toegevoegde waarde, onder normale produktieomstandigheden. De netto-toegevoegde waarde bestaat uit de totale opbrengsten minus de waarde van de aangekochte producten (bijvoorbeeld zaad-, plant- en pootgoed, energie, afschrijvingen).

Als afgeleid kengetal wordt gebruikt: sbe per mensjaar. Dit is het totaal aantal sbe per bedrijf gedeeld door het werkelijk aantal mensjaren van de eigen en vreemde arbeid.

5.3 Managementaspecten die van invloed zijn op de resultaten

5.3.1 Beschrijving van de aspecten

Het uitgevoerde factoranalytisch onderzoek heeft betrekking op een relatief groot aantal variabelen, die zo treffend mogelijk

beschreven worden door middel van een kleiner aantal variabelen die aspecten worden genoemd. Bij het zoeken naar de aspecten wordt gebruik gemaakt van de correlatie tussen de variabelen - een maat voor de onderlinge samenhang.

Factoranalyse kan zodoende beschreven worden als een methode om de correlatiematrix te analyseren. De aspecten zijn onafhankelijk van elkaar en bevatten elk een aantal variabelen die een bepaalde onderlinge samenhang vertonen. De sterkte van die relaties wordt weergegeven door de bindingspercentages, die bij de navolgende beschrijvingen steeds vermeld zullen worden. Hoe hoger het bindingspercentage des te sterker is de samenhang van de betreffende variabele met het aspect. Het bindingspercentage geeft aan welk deel van de variantie van een variabele gebonden is aan het betreffende aspect. De maximale samenhang bedraagt 100%. Indien er geen enkele samenhang met het aspect bestaat is het bindingspercentage 0%. Een totaal overzicht van alle aspecten en bindingspercentages is opgenomen in bijlage 2. In de navolgende paragrafen worden de belangrijkste aspecten beschreven.

Van deze belangrijkste aspecten worden tabellen vermeld waarin de gemiddelde waarden van de variabelen in groepen, die tot stand komen op basis van olopende aspectwaarden, geïllustreerd zijn. Deze illustraties geven een indruk van de werkelijke grootte van de verschillen van managementvariabelen en resultaatvariabelen in de onderscheiden groepen. Mede aan de hand van deze illustraties worden de onderzoekresultaten beschreven. Het kan voorkomen dat bedrijven in het ene aspect tot groep één behoren, maar in een ander aspect in een andere groep vallen. Er bestaat namelijk geen samenhang tussen de groepsindelingen volgens de verschillende aspecten.

De benoeming van de aspecten is een zaak van de onderzoeker. In het algemeen zal een benaming gezocht worden die zo dicht mogelijk bij de inhoud van het aspect ligt, met andere woorden de wezenlijke inhoud zo treffend mogelijk tracht weer te geven. Veelal komt het er op neer dat het aspect genoemd wordt naar de variabele die het hoogste bindingspercentage in dat aspect heeft. In sommige aspecten binden zich meerdere variabelen met een vrij hoog percentage. In dat geval moet een aspectnaam de ruime betekenis van het samenstel van die variabelen weer kunnen geven.

5.3.2 Invloed van de moderniteit

Het managementniveau is mede af te meten aan het peil van de moderniteit als resultante van de in het verleden genomen investeringsbeslissingen. De moderniteit behoort daarmee niet tot het actuele beslissingspatroon van de ondernemer maar functioneert als invloedsfactor op het hedendaagse management.

Onder moderniteit wordt verstaan de ouderdom van de productiemiddelen en de mate waarin gereageerd is op technische ontwikkelingen. Hiermee is bedoeld de hoogte en de kwaliteit van de vervangings- en/of uitbreidingsinvesteringen ten behoeve van de continuïteit van de onderneming.

Bij de produktiemiddelen worden in 't algemeen het type, bouwjaar en materiaal van de kassen gebruikt als criteria voor de moderniteit. Tevens worden een groot aantal gegevens betreffende het technisch niveau van het bedrijf vastgelegd.

Een globale onderverdeling van de produktiemiddelen luidt als volgt: kassen, verwarmingsinstallaties en toebehoren, klimaatregelingsapparatuur, watervoorziening en waterzuivering, energiebesparende maatregelen, verduisterings- en belichtingsapparatuur en specifieke hulpmiddelen voor de teelt.

De invloed van de moderniteit op de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau staat omschreven in tabel 5.1.

Tabel 5.1 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "Moderniteit"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "Moderniteit"			Bindingspercentage 2)
	laag n=19	midden n=23	hoog n=21	
Moderniteit van het kassenbestand	41	51	67	40
Moderniteit van verwarmingsinstallaties	27	35	55	32
Klimaatregelingsapparatuur, computer	5	11	33	11
Specifieke hulpmiddelen en installaties	52	71	75	19
Gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen	53	56	66	4
Gebruik van kengetallen bij de teeltplanning	16	17	36	6
Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	39	46	51	6
Opbrengstniveau in %	82	94	104	28

- 1) De scores zijn berekend als gemiddelden per groep, en zijn uitgedrukt in procenten van het maximaal (= 100%) niveau per variabele.
- 2) Een bindingspercentage is de gekwadrateerde correlatie coëfficiënt.

De moderniteit van het bedrijf is een belangrijke factor voor de bepaling van het opbrengstniveau. Een relatief groot deel van de verschillen in moderniteit gaat samen met een relatief groot deel van de verschillen in opbrengstniveau. Dit betekent, dat naar gelang de bedrijven moderner zijn, een relatief hoog opbrengstniveau gehaald wordt.

In het eerste aspect gaat zoals uit tabel 5.1 blijkt 40% van de spreiding in de moderniteit van het kassenbestand en 32% van de spreiding in de moderniteit van de verwarmingsinstallaties samen met 28% van de spreiding in het opbrengstniveau. Gezien de verdere samenhang met de klimaatregelingsapparatuur, watervoorziening en specifieke hulpmiddelen kan geconcludeerd worden, dat het in de derde groep om bedrijven gaat, die een zekere graad van moderniteit in de breedte bereikt hebben. Er is dus geen sprake van een eenzijdige concentratie op de moderniteit van bepaalde bedrijfsonderdelen. Dit aspect toont dit, doordat bedrijven op elk van de drie onderdelen meer of minder blijf geven van moderniteit en niet uitsluitend op één afzonderlijk onderdeel.

Ook op bedrijven met hoge moderniteit kan - als gevolg van andere factoren - een laag opbrengstniveau voorkomen en bedrijven met geringe moderniteit hebben soms een relatief hoog opbrengstniveau. Er is echter een duidelijke tendentie dat hogere moderniteit samengaat met een hoger opbrengstniveau. Globaal kan geconcludeerd worden dat elk procent hogere moderniteit eveneens één procent hoger opbrengstniveau met zich mee brengt. Uit deze gegevens mag niet geconcludeerd worden, dat moderniteit altijd een graadmeter is voor een hoog opbrengstniveau. Uit de tabel blijkt dat een relatief groot deel van de variantie in de moderniteit zich niet aan dit aspect heeft gebonden, terwijl het aspect op zijn beurt 28% van de verschillen in opbrengstniveau verklaart.

Uit de gegevens van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek van de afdeling Tuinbouw van het LEI blijkt dat er een discontinue verloop is in de investeringen. Dit kan een van de verklaringsgronden zijn voor de geringe samenhang tussen moderniteit en beleidsbeslissingen op het moment van meting (1980). Deze geringe samenhang wordt in dit aspect bevestigd door de lage bindingspercentages die bij deze soort van beslissingen voorkomen.

Resumerend kan gezegd worden, dat moderniteit in de breedte een zeer belangrijke invloed heeft op de bedrijfsresultaten. Het volgende aspect toont, dat partiële aandacht voor moderniteit (bijvoorbeeld voor een deel van toerusting van het bedrijf) weliswaar positieve resultaten oplevert, maar dat deze lager uit zullen vallen dan een moderniteitsstreven in de breedte. De bedrijfsresultaten kunnen tevens verbeterd worden naar gelang andere managementonderdelen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht krijgen. Een en ander blijkt uit de overige in dit hoofdstuk beschreven aspecten, waardoor in totaal nog eens \pm 30% van de verschillen in opbrengstniveau verklaard wordt.

Uit tabel 5.1 blijken verder nog enige interessante samenhangen met de moderniteit van de bedrijven. Deze laten zich als volgt omschrijven:

1. Relatief moderne bedrijven maken iets meer gebruik van kengetallen bij de lange- en middellange termijnbeslissingen. In aspect 1 gaat 6% van de verschillen in het gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen (lange termijn) en 4%

van de verschillen in het gebruik van kengetallen bij teeltplanbeslissingen (middellang) samen met 40% van de verschillen van moderniteit van het kassenbestand en 28% van de verschillen in het opbrengstniveau.

Ondernemers van moderne bedrijven maken vaker begrotingen en berekenen vaker alternatieve plannen voor investeringen dan ondernemers met minder moderne bedrijven. Het gebruik van kengetallen kan in het algemeen toegeschreven worden aan de behoefte om inzicht te verkrijgen in de ontwikkelingen van het bedrijf en de teeltplanningsprocessen. De behoefte om kengetallen te gebruiken zal bij ondernemers met moderne bedrijven in het algemeen sterker aanwezig zijn, omdat voor deze groep vaak meer op het spel staat. Op deze wijze wordt een zeker houvast gecreëerd bij belangrijke beslissingen.

2. Beleidsbeslissingen dat wil zeggen beslissingen ten behoeve van de langere termijnontwikkelingen van het bedrijf worden bij moderne bedrijven vaker genomen na overleg met de medewerkers. Het lijkt er dus op, dat de ondernemers uit de derde groep in aspect 1, niet alleen technisch-economisch op een relatief hoog peil functioneren, maar dat zij dit samen laten gaan met een verantwoord functioneren op het sociale vlak. De samenhang is weliswaar niet hoog, maar geeft niettemin een duidelijke richting aan. In paragraaf 5.3.5 zal de inspraak en medezeggenschap verder besproken worden.

5.3.3 Leeftijd en ambitie van de ondernemer

Het tweede aspect toont een cluster waaruit een ondernemer valt te destilleren, die relatief jong en ambitieus is, en een goede theoretische en praktische ondergrond heeft. Hij is actief in studieclubs en standsorganisaties en dergelijke en bovendien functioneert deze ondernemer op een relatief groot bedrijf. Doordat deze elementen verenigd zijn in één bedrijf bij één manager blijft een positieve invloed op het opbrengstniveau niet achterwege. Dit alles blijkt uit de derde groep van tabel 5.2.

Voor wat betreft het opleidings- en ontwikkelingsniveau kan gezegd worden dat we te doen hebben met een algemene vakontwikkeling welke samengaat met de dagopleiding van de ondernemer. In dit aspect gaat 16% van de verschillen in het genoten dagonderwijs samen met respectievelijk 24% van de verschillen in sociaal-economische activiteiten in de vorm van lidmaatschappen bij organisaties zoals de NTS en de standsorganisaties, en met 10% van de verschillen in leesgewoontes van de ondernemer. De ondernemers in de groep met de hoogste score voor het genoten dagonderwijs hebben duidelijk meer bezigheden buitenshuis dan die van de groep met de laagste score. Deze samenhang is eerder aangetroffen bij een onderzoek naar de opleiding en bijscholing van tuinders in het Zuidhollands Glasdistrict (v.d. Ploeg, 1982).

We zouden hier kunnen spreken van een theoretisch relatief

Tabel 5.2 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van glas-
tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar op-
lopende score op het aspect "Leeftijd en ambitie van
de ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het as- pect "Leeftijd en ambitie van de on- dernemer"			Bindings- percentage 2)
	laag n=25	midden n=15	hoog n=23	
Dagonderwijs van de ondernemer	26	35	49	16
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisa- ties, etc.	21	46	54	24
Leesgewoontes van de ondernemer	87	89	97	10
Schuuroppervlakte	28	60	96	29
Klimaatregelingsapparatuur, computer	4	3	39	16
Watervoorziening en -zuivering	44	80	98	31
Transportmiddelen in kassen, schuur en naar veiling	28	67	65	6
Specifieke hulpmiddelen en installaties	54	64	82	31
Teeltplanning: het begroten van de produktie(termijn)	10	17	30	15
Teeltplanning: het begroten van de produktie(personen)	11	17	22	8
Vastleggen van de werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst	5	11	22	9
Bedrijfsomvang in sbe	338	404	520	6
Gemiddelde leeftijd van de ondernemer (in jaren)	46	41	38	-27
Het opbrengstniveau in %	89	90	101	8

1) en 2) zie noten bij tabel 5.1.

goed onderlegde groep die tevens praktisch bezig is. Het theoretisch niveau van deze groep is nog niet op het niveau van de Middelebare Tuinbouwschool. Wel kan gezegd worden dat de derde groep een relatief groot aantal ondernemers met een MTS-diploma aanwezig is. Gezien het bindingspercentage van 10% met de leesgewoontes van de ondernemer mag gesteld worden dat de ondernemer tracht bij te blijven door de vakliteratuur en andere publikaties voor de tuinbouw aandachtig te lezen.

Een tweede globale lijn van de profielschets van deze onder-

nemers en hun bedrijven is de moderniteit van de bedrijven. We kunnen concluderen dat er in dit aspect een samenhang gevonden is tussen de moderniteit van de bedrijven en het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer. Ten aanzien van de moderniteit is het wel opvallend dat de samenhang vrijwel geheel afwezig is voor het onderdeel moderniteit van het kassenbestand. De samenhang manifesteert zich dus meer op het gebied van de toerusting- en uitrusting van de produktiemiddelen.

Wellicht zal hier als een van de achtergronden de relatief lage leeftijd van de ondernemers aangevoerd kunnen worden. Grote risicodragende investeringen in de vorm van de bouw van nieuwe kassen zijn bij deze groep nog wat achterwege gebleven. Hun aandacht is in de beginjaren van het ondernemerschap relatief sterk gericht geweest op de toe- en uitrusting van het bedrijf door wat minder diepgrijpende investeringen, welke relatief snel een zichtbaar effect konden sorteren op de bedrijfsuitkomsten.

Gezien de samenhang van de moderniteit en het opbrengstniveau is dit geen verkeerde instelling gebleken. Er dient echter onmiddellijk aan toegevoegd te worden dat investeringen in het kassenbestand geenszins achterwege kunnen blijven. De positieve invloed van moderne kassen en moderne verwarmingsinstallaties is groter dan investeringen ten behoeve van de toe- en uitrusting van het bedrijf. Dit is duidelijk gebleken uit het eerste aspect (tabel 5.1).

Een van de achtergronden voor het achterwege blijven van grote investeringen ten behoeve van de vernieuwing van het kassenbestand kan naast de eerder genoemde factoren gevonden worden in de samenhang met de bedrijfsomvang. Op grote bedrijven eist het op peil houden van het kassenbestand relatief grote investeringen. Dit alles brengt zware lasten mee voor de relatief jonge ondernemers, die grote sprongen in het duister, in het verleden wellicht juist mede daarom vermeden hebben.

Tenslotte kan nog opgemerkt worden dat de invloed op het opbrengstniveau (8%) niet mag worden toegeschreven aan één van de in tabel 5.2 genoemde variabelen. We moeten ervan uitgaan dat de kracht juist uitgaat van het gecombineerde effect van een aantal aandachtsvelden. De hoofdkenmerken van dit aspect moeten echter gezocht worden in een goede opleiding en ontwikkeling, die samengaan met een modern bedrijf. Indien de aandacht voor alle facetten van de moderniteit in de breedte (meer onderdelen van het produktieapparaat) verbetert, zal onder invloed hiervan het opbrengstniveau hoger kunnen zijn.

Uit tabel 5.2 en de aspectentabel in bijlage 2 blijken nog enige interessante samenhangen in het tweede aspect. Samengevat zouden deze als volgt omschreven kunnen worden:

1. Er bestaat een samenhang met de beleidsbeslissingen en de teeltplanningsbeslissingen. Voor beleidsbeslissingen bestaat deze positieve samenhang met het opleidings- en ontwikkelingsniveau en de moderniteit vooral op het gebied van het

raadplegen van de juiste personen, goede schriftelijke informatiebronnen en het gebruik van kengetallen. De teeltplanningsbeslissingen worden door deze groep van ondernemers op een relatief juiste termijn (korte) voorbereid en genomen.

2. Jonge ambitieuze ondernemers leggen gegevens vast, alhoewel de mate waarin en de manier waarop nog voor verbetering vatbaar zijn. In aspect 2 bestaat een positieve samenhang tussen de eerder omschreven eigenschappen van de ondernemer en het begroten van de produktie (teeltplanning). De begroting van de produktie gebeurt met inachtneming van de daarvoor van toepassing zijnde termijnen en met inschakeling van de juiste personen. In dit aspect vinden we dan ook 15% van de verschillen van het begroten van de produktie op de juiste termijn en 8% van de verschillen die samenhangen met het inschakelen van de juiste personen terug. Uit onderzoek (v.d. Ploeg, 1982) is gebleken dat tuinders met meer opleiding gemiddeld meer afgaan op een systematische registratie en informatieverzameling. Die samenhang werd aangetroffen tussen het opleidingsniveau en het beschikken over exacte gegevens over produktie en gasverbruik.
3. Niet alleen wordt er aandacht besteed aan de teeltplanning, maar ook aan de werkvoorbereiding: 9% van de verschillen in de vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst wordt in dit aspect verklaard. De samenhang met de terugkoppeling (controle achteraf) van deze gegevens is afwezig. Uit een van de volgende aspecten zal blijken dat de combinatie van vastlegging én terugkoppeling juist een van de achtergronden is van het succes van de aandacht voor korte en zeer korte termijnbeslissingen in de vorm van een positieve invloed op het opbrengstniveau.

5.3.4 Bedrijfsregistratie en voortgangscontrole

Bedrijfsregistratie kan omschreven worden als het registreren van economische en technische gegevens met het doel een kwantitatief inzicht te krijgen in de achtergronden van het bedrijfsgebeuren. Dit betekent dat positieve en negatieve invloeden van lange en korte termijnbeslissingen op de bedrijfsresultaten onderkend kunnen worden. De definiering van bedrijfsregistratie kan in het algemeen breder zijn dan in dit hoofdstuk aangegeven. Zij kan betrekking hebben op algemene bedrijfsgegevens zoals watergift, bemesting, arbeid, opbrengsten, energieverbruik, temperatuur en ziektebestrijding etc. De bedrijfsregistratie zoals die in tabel 5.3 aan de orde komt heeft hoofdzakelijk betrekking op de vastlegging van arbeidsgegevens bij de oogst en de verzorging van de gewassen. Hierbij behoort tevens de voortgangscontrole: het vergelijken van werkelijke en geplande gegevens.

In het vorig aspect hebben we gezien dat jonge ondernemers (op grotere bedrijven) met een hoger opleidingsniveau gemiddeld

Tabel 5.3 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in twee groepen naar oplopende score op het aspect: "Bedrijfsregistratie en voortgangscntrole"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "Bedrijfsregistratie en voortgangscntrole"		Bindingspercentage 2)
	laag n=49	hoog n=14	
Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst	2	50	48
Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens bij de verzorging van de gewassen	0	23	60
Voortgangscntrole met betrekking tot de oogst	0	26	62
Voortgangscntrole met betrekking tot de verzorging van de gewassen	0	12	69
Bedrijfsspanningen 3)	77	74	-22
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	63	80	7
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	30	42	7
Opbrengstniveau in %	91	102	8

1) en 2) zie noten tabel 5.1.

3) Door de wijze van inschaling moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief hoog percentage als relatief lage spanning.

meer registreerden dan oudere ondernemers. Echter onafhankelijk van leeftijd en opleiding zijn er in dit aspect verschillen in de toepassing van bedrijfsregistratie te onderkennen.

De aandacht voor de werkvoorbereiding blijkt een belangrijke invloed te hebben op het opbrengstniveau. In dit aspect gaat 48% van de verschillen in de vastlegging van de arbeidsgegevens bij de oogst en 60% van de verschillen in de vastlegging van de gegevens bij de verzorging van het gewas samen met 8% van de verschillen in het opbrengstniveau. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit samengaat met een groot deel van de verschillen in de voortgangscntrole van deze gegevens. De kracht van de bedrijfsregistratie moet dus gezocht worden in het gecombineerde effect

van vastleggen en controleren. Blijft deze controle achterwege dan heeft de registratie van gegevens geen zin zoals uit het volgende zal blijken.

De ondernemer die aandacht besteedt aan de voorbereiding, uitvoering en controle van de arbeidsgegevens, behaalt in het algemeen een hoger opbrengstniveau, dan de ondernemer die deze managementaangelegenheden verwaarloost. Uit tabel 5.3 blijkt het verschil tussen ondernemers die al of niet registreren op te kunnen lopen tot gemiddeld 10% van het opbrengstniveau.

In dit aspect werd geen samenhang gevonden tussen de bedrijfsregistratie en het opleiding- en ontwikkelingsniveau. De registratieactiviteiten komen hier dus niet voort uit een hoog opleidingsniveau. Mogelijk hebben we hier te maken met ondernemers, die het in zich hebben om dergelijke activiteiten zonder de gewenste opleiding op een adequate wijze uit te voeren, of moet een verklaring gezocht worden in het lidmaatschap van studieclubs.

Een volgend aspect toont aan dat onder adequate wijze van uitvoeren nadrukkelijk moet worden verstaan: het vastleggen. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van geavanceerde technieken (computer) of van een bedrijfsregistratieformulierenset (Consultantschappen voor de tuinbouw, 1981). De invloed op het opbrengstniveau verdwijnt geheel als de ondernemer de arbeidsgege-

Tabel 5.4 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentages van glas-tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "Werkvoorbereiding zonder vastlegging van gegevens"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "Werkvoorbereiding zonder vastlegging van gegevens"			Bindingspercentages 2)
	laag n=21	midden n=17	hoog n=25	
Werkvoorbereiding met betrekking tot de oogst: op de juiste termijn maar zonder vastlegging	32	53	71	23
Werkvoorbereiding met betrekking tot de verzorging: op de juiste termijn maar zonder vastlegging	2	31	70	57
Opbrengstniveau in %	93	94	94	-1

1) en 2) zie noten tabel 5.1.

vens niet registreert. Dit blijkt uit tabel 5.4 waar de scores opgenomen zijn van de werkvoorbereiding, met dien verstande dat de ondernemer niets vastlegt, maar alles opslaat in zijn hoofd. Een dergelijk soort aandacht sorteert geen effect, en zal om invloed op het opbrengstniveau uit te kunnen oefenen aangevuld moeten worden met schriftelijke vastlegging en voortgangscontrole. De verschillen in het gemiddeld opbrengstniveau voor ondernemers die zonder enige controle achteraf relatief veel of relatief weinig aandacht aan de werkvoorbereiding besteden is nihil. Zowel de lage als de hoge groep uit tabel 5.4 hebben ongeveer een even hoog gemiddeld opbrengstniveau van 94%. Dit is + 8% lager dan de groep die vastlegt en controleert (zie tabel 5.3).

Terugziend op het aspect "Bedrijfsregistratie en voortgangscontrole" blijken nog enige interessante samenhangen, te weten:

1. Aandacht voor de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle blijkt bij de ondernemers, die hun arbeidsgegevens vastleggen samen te gaan met bedrijfsspanningen.
2. Er is een samenhang tussen bedrijfsregistratie en het gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de beleidsbeslissingen en teeltplanbeslissingen. Samenhang met de aandacht voor beleidsbeslissingen en teeltplanbeslissingen op de juiste termijn en met inschakeling van juiste personen ontbreekt echter. De visie en de tenuitvoerlegging van lange en middellange termijnbeslissingen ontbreekt zodoende bij de wat korte termijnplanners.

5.3.5 Sociale betrokkenheid van de ondernemer

De sociale betrokkenheid van de ondernemer kan zich uiten in de intensiteit van zijn interne en externe bedrijfscontacten. Tot de externe contacten kunnen worden gerekend alle zakelijke relaties van de onderneming: voorlichters, boekhouders, banken, veilingen, specialisten, standsorganisaties, bedrijfsleven en collega's. Tot de interne contacten behoren de contacten met medewerkers. Aan deze contacten en relaties kan door de ondernemer onder andere vorm gegeven worden door middel van het toestaan van inspraak en medezeggenschap bij beleid, teeltplan en werk zowel tijdens de voorbereidingsfase, de uitvoering en de controle ervan.

Uit de managementtheorie blijkt onder andere dat goed overleg tussen de ondernemer en de medewerkers kan leiden tot een verhoogde inzet voor de ondernemingsdoelstellingen. Een nauwere betrokkenheid bij de opzet en de uitwerking ervan werkt in het algemeen prestatieverhogend. Naar gelang de motivatie van de medewerkers voor het bereiken van de doelstellingen in meerdere mate aanwezig is, is de leiding erin geslaagd relatief goede omstandigheden te creëren voor een verantwoord management.

Aan de inspraak en medezeggenschapsgedachte kunnen verschillende dimensies verbonden worden. In het ene uiterste (negatieve) geval zal de ondernemer in het geheel geen gegevens overdragen,

geen inspraak dulden en is van medezeggenschapsrecht geen enkele sprake. In het andere uiterste hebben de medewerkers volledige inspraak en medebeslissingsrecht; de communicatie is open en alle medewerkers beslissen in gelijke mate mee over ondernemersdoelstellingen en de uitwerking ervan.

De resultaten van een analyse met deze gegevens zijn terug te vinden in tabel 5.5 en in tabel 5.6. Uit deze aspecten blijkt dat de sociale betrokkenheid invloed heeft op het opbrengstniveau van de onderneming: 6% van de verschillen in opbrengstniveau wordt verklaard door sociale betrokkenheid van de ondernemer en werknemers op het beleids- en teeltplanningsgebied en 3% op het gebied van de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle.

Uit tabel 5.5 blijkt, dat respectievelijk 47% en 41% van de variantie in de inspraak- en medebeslissingsactiviteiten bij respectievelijk het beleid en teeltplanning samengaan met 6% van de variantie in het opbrengstniveau. Uit het scoreniveau van de hoge groep blijkt dat zij vaker en/of beter aandacht besteden aan de inspraak- en medebeslissingsmogelijkheden dan de lage groep. Dit komt tot uitdrukking in een + 11% hoger opbrengstniveau (98,4% versus 87,5%).

Tabel 5.5 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "Inspraak en medezeggenschap op (middel) lange termijnbeslissingen"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "Inspraak en medezeggenschap op (middel) lange termijnbeslissingen"			Bindingspercentage 2)
	laag n=21	midden n=18	hoog n=24	
Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	30	48	62	47
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	24	46	55	41
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standorganisaties, etc.	20	47	54	17
Opleidingsniveau van het personeel	6	18	68	41
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	55	71	76	11
Opbrengstniveau in %	88	96	98	6

1) en 2) zie noten tabel 5.1.

Dit aspect toont eveneens een samenhang met sociaal-economische activiteiten van ondernemers bij organisaties zoals de NTS en standsorganisaties (17%) en een samenhang met het opleidingsniveau van het personeel (41%).

Ondernemers die een voldoende communicatievaardigheid bezitten zijn in het voordeel vergeleken bij de op dit punt minder goed bedeelde collega's. Zij leggen niet alleen gemakkelijker interne contacten doch treden ook naar buiten vaker op, waardoor gemakkelijker ingehaakt kan worden op positieve ontwikkelingen op velerlei gebied. Deze omstandigheden zullen ertoe leiden, dat in het algemeen een hoger opbrengstniveau gehaald wordt. Om deze verdienste geheel op het conto van de inspraak en medezeggenschap te schuiven is dus te gewaagd. Daarom spreken we liever van sociale betrokkenheid van de ondernemer in het geheel van interne

Tabel 5.6 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "Inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "Inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle"			Bindingspercentage 2)
	laag n=17	midden n=16	hoog n=30	
Inspraak medebeslissingsrecht met betrekking tot het werk	5	38	73	87
Inspraak medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	34	45	50	11
Overige sociale aspecten zoals accomodatie, werk-omstandigheden, etc.	21	46	70	79
Werkoverleg in de uitvoeringsfase	60	77	89	18
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	24	35	44	9
Taakomvang in sbe per mensjaar	81	91	97	6
Opbrengstniveau in %	90	97	98	3

1) en 2) zie noten tabel 5.1.

en externe bedrijfsprocessen. De inspraak en medezeggenschap is echter zonder enige twijfel de belangrijkste drijfveer achter de gemotiveerdheid en inzet van de medewerkers met als uiteindelijk resultaat, de positieve invloed op het bedrijfsresultaat.

Bij de ondernemers, die een grotere sociale betrokkenheid tonen zien we ook dat de medewerkers een hoger opleidingsniveau hebben. In het algemeen zal dat de communicatie bij inspraak en ten uitvoerbrengring van medebeslissingsrecht vergemakkelijken.

Gezien de samenhang (11%) met het gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen mag geconcludeerd worden, dat de ondernemer bij het overleg gebruik gemaakt heeft van de uit deze bronnen verkregen informatie. De ondernemer die relatief veel medebeslissingsrecht toestaat heeft als het ware voor zichzelf ten behoeve van de uiteindelijke besluitvorming meer zekerheid geschapen door kennis te nemen van de bedrijfsgegevens met schriftelijke hulpbronnen. Het hieruit verkregen cijfermateriaal zal door hem in het overleg met de medewerkers gebruikt worden.

In tabel 5.6 zijn de bindingspercentages opgenomen behorend bij de inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Hieruit blijkt dat de medezeggenschap op het gebied van de (zeer) korte termijnplanning naar verhouding meer invloed heeft op de taakomvang in sbe per mensjaar dan op het opbrengstniveau; de bindingspercentages zijn respectievelijk 6% en 3%. Gezien de fase van de produktie waarin dit geschiedt is dat niet verwonderlijk. In dit aspect bestaat tevens een samenhang (11%) met de inspraak en het medebeslissingsrecht bij de teeltplanning. Gezien het volgtijdelijk karakter van deze bezigheden ligt dit in de lijn der verwachting.

De inspraak op het gebied van de uitvoeringsfase van de produktie toont een samenhang met overige sociale aspecten zoals personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, functieomschrijving, etc. Het is logisch verklaarbaar dat beide elementen elkaar enerzijds aanvullen en anderzijds zullen versterken. Inspraak en medezeggenschap in de uitvoeringsfase van de produktie zal immers als eerste betrekking hebben op de produktieomstandigheden zelf.

5.4 Spanningsfactoren

In paragraaf 5.3.4 hebben we gezien, dat 22% van de variatie in de bedrijfsspanningen zich gebonden heeft aan de bedrijfsregistratie. Het was de enige duidelijke binding van een van de afzonderlijke spanningsfactoren in een aspect.

In het hier beschreven aspect kunnen we spreken van een tamelijk onafhankelijke groep van spanningsfactoren, die weinig samenhang vertoont met de overige managementaspecten. Om samenhangen in deze sfeer te kunnen verklaren zullen we terug moeten naar de persoonlijke (erfelijke en/of verworven) eigenschappen van de ondernemer, welke in dit managementmodel slechts in geringe mate zijn opgenomen.

Het spanningsveld bindt zich tot op zekere hoogte aan de leeftijd van de ondernemer en het opleidingsniveau van het personeel. De scores en de bindingspercentages van het spanningsveld en enige variabelen zijn opgenomen in tabel 5.7.

Uit tabel 5.7 blijkt dat 13% van de variantie in het opleidingsniveau van het personeel zich gebonden heeft aan gemiddeld (+ 20%) van het spanningsveld van de ondernemer. Een relatief laag opleidingsniveau van het personeel zal dus bijdragen tot een verhoogd spanningsveld van de ondernemer.

Ondernemers die onderhevig zijn aan relatief grote spanning,

Tabel 5.7 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van glas-tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "Spanningsveld van de ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "Spanningsveld van de ondernemer			Bindingspercentage 2)
	laag n=16	midden n=29	hoog n=18	
Individuele spanningen 3)	64	62	59	-23
Bedrijfsspanningen	80	78	73	-12
Omgevingsspanningen	72	69	66	-29
Opleidingsniveau van het personeel	52	24	22	-13
Leesgewoontes van de ondernemer	94	93	87	- 4
Gemiddelde leeftijd van de ondernemer	42	43	38	- 6
Taakomvang in sbe per mensjaar	70	94	93	6

1) en 2) zie noten tabel 5.1.

3) Zie noot 3, tabel 5.3.

lezen in het algemeen weinig vakliteratuur. Tevens blijkt een samenhang van 6% aanwezig te zijn met de leeftijd van de ondernemer. Jonge ondernemers zijn meer aan spanningen onderhevig dan oudere.

Er werd geen verband gevonden tussen spanningsveld en opbrengstniveau. Wel bleek er een samenhang aanwezig met de taakomvang in sbe per mensjaar. Een relatief hoge mate van spanning zal zich kunnen uiten in, of samenhangen met een zekere prestatiedrang. Dit komt in dit aspect tot uitdrukking in een vergrote taakomvang in sbe per mensjaar. We mogen aannemen dat de leeftijd en financiële positie een aandeel hierin leveren. Uit eerder on-

derzoek is gebleken dat jonge ondernemers onder druk van een slechte solvabiliteitspositie een relatief grote arbeidsprestatie leveren (Boers, 1976).

5.5 Enige overige aspecten

1. Het bedrijfsbeleid

Het bedrijfsbeleid heeft slechts een gering verband met het opbrengstniveau. Uit het onderzoek blijkt dat de vijf beleidsonderdelen tezamen ongeveer 3% invloed uitoefenen op het opbrengstniveau (zie ook bijlage 2).

Een verklaring voor de geringe samenhang met de bedrijfsresultaten kan gezocht worden in het feit dat de situatie als momentopname geïnterpreteerd moet worden. Het vooruit denken en het nemen van belangrijke beslissingen is een proces dat in beweging is en het is aannemelijk dat op het moment van onderzoek de economische situatie de oorzaak was voor geringe aandacht voor bijvoorbeeld investeringsbeslissingen.

Het lijkt voor de hand liggend dat aandacht voor beleidsbeslissingen een verlengstuk krijgt in de moderniteit van de bedrijven. Beleidsbeslissingen, die voor een groot deel investeringsbeslissingen bevatten, komen immers tot uitdrukking in de moderniteit van het bedrijf op het moment dat daadwerkelijk overgegaan wordt tot aanschaf of vervanging van produktiemiddelen. Derhalve zouden verschillen in moderniteit samen moeten gaan met verschillen in aandacht voor het beleid en het niveau van de beleidsbeslissingen. Uit het onderzoek is echter geen significante samenhang tussen de genoemde variabelen gebleken. De moderniteit blijkt een vrijwel onafhankelijke en belangrijke factor van het management te zijn die invloed heeft op het opbrengstniveau.

De afwezigheid van een relatie tussen moderniteit en beleidsbeslissingen kan mogelijk vanuit twee invalshoeken worden verklaard:

1. beslissingen nemen hoeft niet synoniem te zijn aan investeren;
2. aan het beslissingsproces kan een zekere discontinuïteit ten grondslag liggen.

Ad 1. Beslissingen nemen hoeft niet synoniem te zijn aan investeren

Het is de vraag of aandacht voor beleidsbeslissingen altijd een verlengstuk krijgt in de moderniteit. Allereerst wordt opgemerkt dat beleidsbeslissingen die geen investeringen met zich meebrengen geen invloed hebben op de moderniteit of het technisch niveau van de bedrijven. We moeten hier denken aan aandacht voor de teeltplanning op langere termijn, aandacht voor de personeelsbezetting en bedrijfsleiding in de toekomst en bedrijfsopvolging.

Andere categorieën beleidsbeslissingen kunnen wel een ver-

lengstuk krijgen in de moderniteit doch dit is niet noodzakelijk. In dit verband kunnen investeringen in kassen, toe- of uitrusting van het bedrijf en aanpassing van de vorm of omvang van het bedrijf genoemd worden.

Bij deze soorten beleidsbeslissingen vindt na het verzamelen van informatie en het doorberekenen van alternatieven een afweging plaats. Deze afweging van de beslissing waarbij de keus aanwezig is tussen investeren of niet investeren behoeft niet te leiden tot daadwerkelijk investeren. Een conclusie van het overdenkingsproces van de ondernemer kan zijn dat zijn voorkeur uitgaat naar niet investeren zodat de oude situatie gehandhaafd blijft.

In dit geval wordt het niveau van de beleidsbeslissing relatief hoog vastgesteld, hetgeen gerechtvaardigd wordt door een verantwoord voorbereidings- en afwegingsproces. Een logisch gevolg hierop is dat de moderniteit van het bedrijf qua niveau hetzelfde blijft en er derhalve geen verband geconstateerd wordt tussen het niveau van de beleidsbeslissing (voorbereiding op termijn, juiste informatie, de juiste personen er bij betrekken) en het niveau van de moderniteit.

Deze informatie kon niet verkregen worden uit het managementmodel van de Werkgroep Management Ontwikkeling, waar het accent meer is gelegd op het beoordelen van het beslissingsproces zonder de uiteindelijke uitslag van de beslissing mee te laten tellen. Voor dié beslissingen welke op de juiste wijze voorbereid en genomen werden en daadwerkelijk tot een investering geleid hebben kan bovenstaande beredenering in twijfel worden getrokken. Desalniettemin werd geen verband gevonden tussen de moderniteit en de beleidsbeslissingen. Mogelijk spelen hier nog andere oorzaken welke terug te voeren zijn op de aandachtsfluctuaties (discontinuïteit) van de beleidsbeslissingen een rol van betekenis.

Ad 2. Aan het beslissingsproces kan een zekere discontinuïteit ten grondslag liggen

In de tijd gezien is er een wisselende aandacht voor beleidsbeslissingen. Onder invloed van sociaal-economische processen valt afhankelijk van de richting van die processen een toe- of afnemende belangstelling c.q. aandacht voor investeringen waar te nemen. We kunnen hier bijvoorbeeld denken aan de invoering van de WIR of het verstrekken van subsidies op energiebesparende investeringen. Een momentopname van het niveau waarop beslissingen genomen worden kan daarom afwijken van het doorsnee niveau van beleidsbeslissingen gemeten over een langere periode. Bij de meting zelf werd er weliswaar naar gestreefd ook nog de beslissingen te beoordelen, die enige jaren daarvoor plaatsgevonden hadden, maar het was natuurlijk onmogelijk voor de ondernemer om zich nauwkeurig beslissingen over een relatief lange periode te herinneren. Er bestaat zelfs nog enige onzekerheid over de mate waarin de ondernemer zich beslissingen uit een relatief korte pe-

riode voorafgaande aan het moment van meting en de elementen die daarbij ter ondersteuning een rol hadden gespeeld helder kon herinneren.

Investeringsbeslissingen uit het verleden worden niet plotseling ongedaan gemaakt doch komen tot uitdrukking in de moderniteit van het bedrijf gedurende een aantal jaren. Indien vervolginvesteringen uitblijven zal de moderniteit in een langzaam tempo afnemen. Over een bepaald tijdsinterval zal de moderniteit minder grote fluctuaties vertonen. Men zou kunnen stellen dat de investeringsbeslissingen uit het verleden nog enige tijd invloed zullen blijven uitoefenen op de moderniteit van het bedrijf. De aandacht voor de investeringsbeslissing zelf toont in de tijd gezien veel grotere verschillen. Indien de investering is verricht is de noodzaak voor aandacht voor eenzelfde soort beslissing voor de nabije toekomst sterk afgenomen. Zodoende kan door verantwoorde beslissingen uit het verleden als het ware een bepaalde erfenis voortkomen in de vorm van moderniteit.

In de praktijk kan het dus voorkomen dat de moderniteit op zich tot op zekere hoogte onafhankelijk van het niveau van beleidsbeslissingen op een bepaald moment een garantie biedt voor goede bedrijfsresultaten. Het min of meer achterwege blijven van essentiële managementbeslissingen is op dat ogenblik niet van doorslaggevende betekenis voor de resultaten van het bedrijf.

Dat wil echter geenzins zeggen, dat dit in de toekomst zo zal blijven. Als gedurende een aantal jaren belangrijke strategische beslissingen achterwege blijven of niet voldoende onderbouwd worden zal het resultaat van goed management in het verleden (de managementerfenis) spoedig opgesoupeerd worden. Zodoende zullen de goede uitgangspositie en de goede resultaten verdwijnen indien niet een zekere continuïteit gegeven wordt aan beleidsbeslissingen. Enige ondersteuning voor het fluctuerend niveau van de beleidsbeslissingen vinden we in de hoogte van de investeringen bij de bedrijven welke op de afdeling Tuinbouw van het LEI in administratie zijn ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek. De investeringen op de glastuinbouwbedrijven tonen een piek in 1977/78 en nemen vervolgens in sterk tempo af. Dat betekent dat daarna niet alleen minder investeringen gedaan zijn maar waarschijnlijk de aandacht voor investeringsbeslissingen goeddeels afwezig was. Hierdoor ontstaan in de tijd gezien relatief grote verschillen bij de vaststelling van het werkelijke niveau van de investeringsbeslissingen. De moderniteit fluctueert daarentegen veel minder snel. Het relatief hoge niveau van de moderniteit in 1980 kwam voort uit de investeringen van 1977 en 1978. Het relatief lage niveau van de investeringen in 1979 en 1980 heeft een relatief geringe invloed gehad op het niveau van de moderniteit zoals dat in 1980 gemeten werd.

2. De teeltplanning

De beslissingen welke op middellange en korte termijn genomen moeten worden, worden onder andere bepaald door teeltplan-

ningsactiviteiten, welke plaatsvinden over een termijn van minder dan één teeltjaar. Teeltplanbeslissingen, waarbij het gaat om de voorbereiding, uitvoering en controle, hebben betrekking op vier onderdelen: de begroting van de produktie, geldopbrengsten, kosten en de arbeidsbehoefte.

Een belangrijk en onmisbaar sluitstuk bij de teeltplanning is de feed-back van de gegevens. Blijft deze achterwege, dan zal de begroting van allerlei onderdelen weinig effect sorteren.

Uit eerder uitgevoerd onderzoek (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982) is gebleken, dat de teeltplanningsactiviteiten slechts geringe invloed uitoefenen op het opbrengstniveau. Uit de aspectentabel van bijlage 2 krijgen we dezelfde indruk.

Bij nadere analyse van de teeltplanningsaspecten blijkt dat de begrotingen naar gelang zij meer op de juiste termijn opgesteld worden, de WMO heeft haar voorkeur uitgesproken voor in de tijd gezien gedetailleerde begrotingen, eveneens meer opgesteld werden met inschakeling van de juiste personen. Deze samenhang manifesteert zich op ongeveer 50 à 60% van de variantie van de juiste termijnen en de juiste personen.

Verder is het opvallend dat wél begrotingen opgesteld worden, maar dat er geen enkel verband bestaat met de feed-back of controle van de gegevens. Een eenvoudige vergelijking van de opgestelde begrotingen met de werkelijke cijfers blijft dan achterwege. Met tamelijk grote zekerheid kan gezegd worden dat juist dit een van de voornaamste oorzaken zal zijn waardoor de teeltplanningsactiviteiten geen positieve invloed uitoefenen op het opbrengstniveau.

In het derde aspect zagen we dat bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle een dergelijke koppeling 8% van de verschillen in het opbrengstniveau verklaart. Het is dus logisch dat met nadruk meer aandacht geschonken moet worden aan de analyse van de verschillen tussen werkelijkheid en begroting (interne vergelijking) en van analyse van de verschillen tussen de bedrijven onderling (externe vergelijking). Pas dan zullen de positieve en negatieve effecten op het opbrengstniveau en overige kengetallen zichtbaar gemaakt kunnen worden als gevolg waarvan gerichte maatregelen getroffen kunnen worden.

3. De bedrijfsomvang

Uit de voorgaande aspecten is niet gebleken dat er duidelijke samenhang bestaat tussen de bedrijfsomvang en het opbrengstniveau. In gevallen waar een zekere samenhang bestaat (aspect 1 en 2) spelen nog andere oorzaken een rol waardoor het afzonderlijk effect van de bedrijfsomvang op het opbrengstniveau niet zuiver gemeten kan worden. Gebleken is dat het gemiddeld managementniveau op grotere bedrijven hoger is, maar dat dit voor een belangrijk deel samengaat met de moderniteit van de bedrijven.

Uit dit aspect blijkt dat de bedrijfsomvang voor een groot deel samenvalt met de taakomvang in sbe per mensjaar. In dit as-

pect gaat 42% van de variantie in de bedrijfsomvang samen met 54% van de variantie in de taakomvang.

Op de relatie bedrijfsomvang-bedrijfsresultaat wordt hier slechts summier ingegaan. Als resultaat van eerder bij het Landbouw-Economisch Instituut uitgevoerd onderzoek is reeds uitgebreid over deze relatie gerapporteerd (Alleblas, 1979).

Naar gelang de bedrijven groter worden hebben we te maken met de zogenaamde "economies of scale". Hieronder moet worden verstaan: het bedrijfseconomisch (-organisatorisch) voordeel dat optreedt als gevolg van een grotere bedrijfsomvang. Deze voordelen kunnen zich voordoen bij onder andere: de aanwending van arbeid, de bezettingsgraad van de produktiemiddelen en de inkoop van produktiemiddelen.

Uit bedoeld onderzoek is gebleken dat er duidelijk verband bestaat tussen de bedrijfsgrootte en de taakomvang in sbe per mensjaar. Naar gelang de bedrijven groter zijn neemt de taakomvang progressief toe tot een bedrijfsomvang van + 300 sbe voor de glastuinbouw. Daarna is er nog een geringe toename van de taakomvang die zich stabiliseert bij een omvang van + 550 sbe.

De factorkosten per sbe verminderen naarmate de bedrijfsomvang toeneemt. Deze daling, gaat tot een bedrijfsomvang van + 250 sbe snel, daarna gaat de daling in een geringer tempo door tot + 350 sbe. Bezien we de daling van de factorkosten per sbe bij vergroting van de bedrijfsomvang dan constateren we, dat deze veroorzaakt wordt door een daling van de arbeidskosten per sbe. De rentekosten per sbe nemen in relatief geringe mate toe naar gelang de bedrijven groter worden.

5.6 Management bij economische en sociale doelstellingen

5.6.1 Criteria voor het onderscheid

Ruim omschreven onderscheiden economische doelstellingen zich van sociale doelstellingen door een meer financieel of materieel karakter. Bij sociale doelstellingen staat het functioneren van groepen mensen meer centraal.

Ten behoeve van het onderzoek werden een aantal doelstellingen systematisch beschreven en geordend. De indeling liep daarbij van (financieel) economische doelstellingen tot sociaal-psychologische doelstellingen.

Tot de economische doelstellingen werden gerekend de financieel-economische (bijvoorbeeld winst, inkomen) en de economisch-technische zoals het nastreven van een hoog niveau van het produktieapparaat.

Tot de sociale doelstellingen werden gerekend de sociaal-economische, zoals het nastreven van een goede verstandhouding met voorlichting, bedrijfsleven etc., en de sociaal psychologische (bijvoorbeeld zelfstandigheid behouden). Tot de sociale doelstellingen werden tevens de persoonlijke doelstellingen gere-

kend zoals het streven naar een eenvoudig, traditioneel tuindersgezinsleven.

Vrijwel nooit kan er in een onderneming sprake zijn van één geïsoleerde doelstelling. Bij het bepalen van een hoofddoelstelling moet vaak met vele omstandigheden en belangen rekening gehouden worden. Een hoofddoelstelling is derhalve veelal opgebouwd uit een aantal elementen, die afgeleide of subdoelstellingen genoemd worden.

De hoofd- en subdoelstellingen moeten onderling in evenwicht zijn. De ondernemer moet zich een beeld vormen van de tijd, energie en financiële middelen, die bij de realisatie noodzakelijk zijn. Dit evenwicht is bij ieder soort bedrijf verschillend en vaak afhankelijk van vele factoren, die door de ondernemer subjectief ingeschat worden.

Het opstellen van hoofd- en afgeleide doelstellingen is een kunst waarbij meestal in de toekomst gekeken zal moeten worden. Hierbij zal de ondernemer zoveel mogelijk moeten anticiperen op toekomstige onzekere en mogelijk voor de onderneming schadelijke gebeurtenissen.

Een volledige beschrijving van de soorten doelstellingen en hun achtergronden, zoals ze aan dit onderzoek te grondslag lagen, is opgenomen in het onderzoekverslag (Alleblas, 1984). Aan de ondernemers werd gevraagd, op basis van een voorgedrukte lijst, vijf doelstellingen aan te geven, welke gerangschikt moesten worden naar afnemende belangrijkheid. De uitkomsten van dat onderzoek zijn weergegeven in bijlage 3. Daarin worden alle doelstellingen beschreven, en worden tevens de frequenties aangegeven in volgorde van belangrijkheid van de doelstellingen in de glastuinbouw.

Uit bijlage 3 blijkt, dat van de 71% van de ondernemers, die een economische doelstelling op de eerste plaats nastreven, het grootste deel (53%) een redelijke winst, rentabiliteit of inkomen wil behalen. Slechts 12% formuleerde zijn doelstelling in termen van hoge winst, rentabiliteit of inkomen. Van de overige economische doelstellingen werden genoemd: kwalitatief goed produkt (3%), het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van vijf jaar (2%) en een technisch hoog niveau van het bedrijf (1%).

De sociale doelstellingen vallen uiteen in sociaal-economische en sociaal-psychologische doelstellingen (18%) en gezinsdoelstellingen en individuele doelstellingen (11%). Tweede-plaats doelstellingen (zie bijlage 3, onder kolom 2) concentreren zich op het sociaal-psychologische vlak (37%) en op financieel-economisch gebied (27%). Van de sociaal-psychologische doelstellingen is "een grote mate van zelfstandig nastreven", de belangrijkste tweede-plaats doelstelling (25%).

De tweede-plaats doelstellingen op financieel-economisch gebied zijn voornamelijk geconcentreerd op het nastreven van redelijke winst, rentabiliteit of inkomen (9%) en het voortbrengen van een kwalitatief goed produkt (12%).

Uit de bijlage valt verder af te leiden dat de derde-, vier-

de- en vijfde plaats doelstellingen (onder kolom 3, 4 en 5) op sociaal-economisch en economisch-technisch gebied een relatief belangrijke rol spelen.

Hierbij wordt aangetekend dat op sociaal-economisch gebied een goede verstandhouding met meewerkende gezinsleden en overige medewerkers een relatief belangrijke derde-, vierde- of vijfde plaats doelstelling is.

Op economisch-technisch gebied blijkt het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van meer dan vijf jaar hoog te scoren als derde of lagere prioriteit in de doelstellingsvolgorde.

Bij de individuele doelstellingen (vierde en vijfde plaats) werden door de tuinders vooral genoemd de persoonlijke genoegens van het leiden van een tuinbouwbedrijf en de liefde voor het vak.

Op basis van de gegevens uit het doelstellingsonderzoek werden de twee groepen die in deze paragraaf onderwerp van onderzoek zijn onderscheiden. Bij de keuze ervan is de door de ondernemer aangegeven hoofddoelstelling in de meeste gevallen maatgevend geweest voor het onderscheid tussen economische en sociale doelstellingen.

Tot de bedrijven met een economische doelstelling zijn de bedrijven gerekend die hun hoofddoelstelling in termen van winst, inkomen, rentabiliteit of opbrengsten geformuleerd hadden. Dit komt overeen met doelstelling 1 t/m 4 zoals deze op bijlage 3 beschreven zijn.

Tot de bedrijven met een sociale doelstelling worden de bedrijven gerekend, die een sociaal-economische, sociaal-psychologische, gezins- of individuele doelstelling nastreven. Dit komt overeen met doelstelling 12 t/m 25 van bijlage 3. Bij deze groep van bedrijven werden eveneens vier bedrijven ondergebracht die op basis van hun eerst aangegeven prioriteit ingedeeld hadden kunnen worden bij de groep met een overwegend economische doelstelling. Dat ze toch ingedeeld werden bij de groep met overwegend sociale doelstellingen heeft twee redenen. In de eerste plaats was hun hoofddoelstelling niet geformuleerd in termen van winst, inkomen of opbrengsten maar in andere termen (doelstelling 5 t/m 11). Twee bedrijven streefden een kwalitatief goed produkt op de eerste plaats na. De andere twee streefden op de eerste plaats respectievelijk naar een technische hoog niveau van het bedrijf en het voortbestaan op langere termijn. De tweede reden werd gevonden bij de combinatie die bij deze bedrijven bestond van economische en sociale doelstellingen. De sociale doelstellingen werden zowel op de tweede als op de derde plaats genoemd. Dit alles overwegende is tenslotte gekozen voor opname bij de groep bedrijven met een overwegend sociale doelstelling.

Met uitzondering van de genoemde vier gevallen was bij alle andere bedrijven de eerste afgeleide doelstelling in dezelfde categorie in te delen als de hoofddoelstelling. Relatief vaak was de tweede afgeleide doelstelling anders van aard dan de hoofddoelstelling. Dat wil zeggen dat bij een economische hoofddoelstelling de tweede afgeleide doelstelling relatief vaak van so-

ciale aard was. Bij sociale hoofddoelstellingen zagen we daarentegen vaak economische doelstellingen als afgeleide doelstellingen functioneren. Daar er in de meeste gevallen sprake is van een mix van doelstellingen waarbij de economische of de sociale elementen overheersen zouden we eigenlijk moeten spreken over "overwegend" economisch of "overwegend" sociaal.

Bij de onderverdeling naar soorten doelstellingen werden de potplantenbedrijven niet in de berekening betrokken. Dit is gedaan om oververtegenwoordiging respectievelijk ondervertegenwoordiging in (een van) beide groepen tegen te gaan. Dit is een probleem dat vaker voorkomt bij de opdeling in kleinere groepen. De gemiddelden kunnen eerder dan bij relatief grote groepen sterk beïnvloed worden door toevallige omstandigheden. Daarbij komt speciaal voor het factor-analytisch onderzoek nog de beïnvloeding van de aspecten door relatief sterk afwijkende waarden ten aanzien van bepaalde kengetallen, zoals bij de potplantenbedrijven vooral in de vorm van de taakomvang (sbe per mensjaar) het geval is.

Al deze zaken in aanmerking genomen resulteerde een groep van 32 bedrijven met een overwegend economische doelstelling en een groep van 24 bedrijven met een overwegend sociale doelstelling. Met deze groepen werd een factoranalytisch onderzoek uitgevoerd. De aspectentabellen en correlatie matrixen van beide groepen zijn opgenomen in de bijlagen 4 t/m 7. Alvorens op de resultaten van de analyse in te gaan wordt in het kort ingegaan op enige achtergronden van doelstellingen.

5.6.2 Invloeden op doelstellingen

Zoals reeds eerder aangeduid hebben doelstellingen te maken met vele factoren. De bedrijfsstructuur, de omgevingsfactoren en karaktereigenschappen van de ondernemer zijn mede bepalend bij de opstelling ervan.

Van invloed kunnen eveneens zijn de ontwikkelingsfase van een bedrijf, de leeftijd van de ondernemer en resultaten uit het verleden.

Het is aannemelijk te veronderstellen dat jonge ondernemers met betrekkelijke zware financieringslasten er naar streven zich op middellange of lange termijn een betere financiële positie te verwerven. Ondernemers die een aantal jaren een economische doelstelling, bijvoorbeeld hoge rentabiliteit, gerealiseerd hebben, zullen de behoefte kunnen gaan voelen ook andere zaken van een wellicht meer immaterieel karakter in hun doelstelling op te nemen.

Oudere ondernemers, die geen opvolger hebben, zullen de laatste jaren waarin het bedrijf nog functioneert, veelal geen behoefte hebben om te moderniseren. Bij hen zal veel meer het accent liggen op het afbouwen van het bedrijf. Ondernemingen kunnen perioden van groei, van tegenslag en van berusting hebben. Allerlei externe omstandigheden welke inwerken op de ondernemer zullen

ertoe kunnen leiden, dat de doelstelling van de ondernemer in de loop van de jaren aan veranderingen onderhevig is.

- Ontwikkelingsfasen

Bij de ontwikkelingsfasen van het bedrijf zijn parallellen te trekken met de ontwikkelingsfasen van de mens. Mensen streven in 't algemeen niet hun hele leven dezelfde doelen na, maar zullen deze in de loop der jaren veranderen onder invloed van ervaring en opgedane wijsheid (Lievegoed, 1977).

Een algemene veronderstelling op grond van de theorie is dat economische doelstellingen vaker nagestreefd worden door bedrijven in de ontwikkelingsfase. Voor de nodige modernisering of expansie van het bedrijf is het noodzakelijk dat de financiële zekerheid aanwezig is in de vorm van inkomen.

Na de ontwikkelingsfase ontstaat een situatie waarin mogelijk de sterke bedrijven overblijven. Deze bedrijven zijn vaak verzekerd van een goed inkomen, terwijl het technische niveau op een voldoende hoog peil gekomen is. De zorg voor tijdige vervanging van produktiemiddelen levert financieel gezien geen grote moeilijkheden op. In deze fase van het bedrijfsbestaan ontstaan de rijpere managers, die niet alleen aandacht besteden aan economische en technische aspecten van het bedrijfsbeheer, maar veel meer een doelstelling met een sociaal karakter nastreven. Ter verwezenlijking daarvan wordt een geïntegreerd geheel van op elkaar afgestelde managementaspecten gebruikt (Lievegoed, 1975). In dit pakket is in 't algemeen meer plaats voor sociale elementen, waarbij het wel en wee van groepen sterker geaccentueerd wordt, en waarbij immateriële zaken een relatief grote rol toegeschreven kunnen krijgen.

- Leeftijd en doelstelling

Gezien het voorgaande met betrekking tot de ontwikkeling in de doelstellingen van de ondernemer mag verondersteld worden dat de gemiddelde leeftijd van de ondernemers bij bedrijven met een sociale doelstelling hoger zal zijn dan bij bedrijven met een economische doelstelling. Uit de resultaten van de managementanalyse is dit echter niet gebleken. Waarschijnlijk is de veronderstelde relatie alleen verdedigbaar als bij het bedrijfsontwikkelingsbeleid de uitgangspositie van de ondernemer qua leeftijd, opleiding en moderniteit gelijk zou zijn. Ontwikkelingen van de bedrijven en de ondernemers zouden dan indicatief kunnen zijn voor de relatie tussen het nastreven van sociale doelstellingen en relatief hoge leeftijden.

De uitgangspositie van de ondernemer is echter in de meeste gevallen nogal verschillend. Voor een aantal is het ondernemerspad reeds geplaveid door jarenlang "voorwerk" van ouders of familie, zodat op relatief jonge leeftijd de invalshoek van de te kiezen doelstelling beïnvloed is. Vele jonge ondernemers zullen

echter de eerste jaren van het bedrijfsgebeuren qua moderniteitsniveau, opleiding en ontwikkeling nog veel werk te verzetten hebben. Verder kunnen bij de beoordeling van de samenhang tussen leeftijd en doelstellingen de leeftijden waarop de ondernemers in feite als zelfstandige managers gaan opereren verschillen. Samenvattend kan gesteld worden dat door de grote diversiteit van uitgangsposities, karaktereigenschappen, bedrijfsstructuren en omgevingsfactoren de ontwikkelingsprocessen van ondernemers en hun bedrijven niet synchroon lopen met de leeftijden.

In de ontwikkelingsfasen van doelstellingen kunnen tevens fluctuaties ontstaan door op bepaalde momenten inwerkende externe omstandigheden. Hierdoor kunnen tijdelijk economische, technische of sociale aspecten een relatief zwaar accent krijgen. Verschuivingen in een van de genoemde aspecten kunnen accentverschuivingen in de hoofddoelstelling bewerkstelligen.

Hierdoor kan het voorkomen, dat sociale doelstellingen (reeds) op relatief jonge leeftijd of economische doelstellingen (nog) op relatief late leeftijd nagestreefd worden.

5.6.3 Managementaspecten bij economische doelstellingen

Economische doelstellingen hebben te maken met het economisch floreren van het bedrijf in ruime zin. De bedrijfsdoelstelling behelst veelal het nastreven van een bepaalde rentabiliteit, inkomen, winst of het nastreven van een acceptabele solvabiliteit. Deze doelstellingen worden omschreven of gedefinieerd in termen van geld of kengetallen om economische resultaten te meten. Terugkoppeling en controle van de beoogde doelstelling en werkelijke resultaten zijn relatief gemakkelijk uitvoerbaar.

Uit het onderzoek is gebleken dat bij bedrijven met een economische doelstelling relatief vaak bepaalde managementonderdelen in het aandachtsveld van de ondernemer worden geaccentueerd. Dit blijkt uit de aspectentabel die in bijlage 5 is opgenomen. De in deze paragraaf aangegeven aspecten en de daarbij gebruikte nummers zijn terug te vinden in deze bijlage.

De eenzijdige aandacht bij bedrijven met een economische doelstelling doet zich onder andere voor op het gebied van de moderniteit c.q. het technisch niveau van het productieapparaat. Bij deze bedrijven komt het nauwelijks voor, dat tegelijkertijd een meer dan gemiddelde aandacht besteed wordt aan lange- en korte termijnbeslissingen bij een relatief hoog peil van opleiding en moderniteit (aspect 1).

Eenzijdige aandacht aan één of enkele managementaspecten betekent dat het opbrengstniveau achter kan blijven bij dat van bedrijven, die een geïntegreerd pakket van managementinstrumenten hanteren.

De gevonden geïsoleerdheid behoeft niet te betekenen, dat het niveau van de score van de niet geïntegreerde managementaspecten extreem laag is. Het betekent echter wel, dat relatieve verschillen in moderniteit niet samengaan met de verschillen in

de overige managementaangelegenheden. Met andere woorden, de extra aandacht voor de moderniteit brengt niet in dezelfde mate extra aandacht voor bijvoorbeeld de produktie- of werkplanning met zich mee.

Mijns inziens mag gesteld worden dat de moderniteit in de breedte een van de belangrijkste voorwaarden is voor goede bedrijfsresultaten. Indien de moderniteit in mindere mate aanwezig is zullen de bedrijfsresultaten (opbrengstniveau) afnemen. Dit blijkt uit een aspect waarbij in het samenspel van moderniteit in de breedte de binding met het kassenbestand afwezig is en de invloed op het opbrengstniveau beperkt blijft tot 12% (aspect 2).

Naast de moderniteit speelt het opleidingsniveau een rol van betekenis bij de invloed op het opbrengstniveau (12%). Ondernemers met een betere opleiding hebben modernere bedrijven en besteden meer aandacht aan het nemen van strategische beslissingen (aspect 3). Indien het accent van de inspraak komt te liggen op het beleid constateren we een invloed op het opbrengstniveau van 5%. De inspraak in de uitvoeringsfase van de produktie heeft een relatief grote invloed op de efficiency van de arbeid (taakomvang in sbe per mensjaar). Beide inspraakaspecten zijn terug te vinden in bijlage 5 (aspect 4 en 5).

5.6.4 Managementaspecten bij sociale doelstellingen

Bij bedrijven met een sociale doelstelling wordt betrokkenheid van groepen mensen geaccentueerd. Deze groepen kunnen zowel externe als interne relaties met het bedrijf of de organisatie onderhouden. Bij sociale doelstellingen staat het functioneren van mensen centraal en staat het materiële karakter minder op de voorgrond.

Bij ondernemers met een sociale doelstelling wordt het grootste deel van de verschillen in opbrengstniveau verklaard door een aspect waaruit een harmonisch samenspel van managementinstrumenten blijkt. Bij bedrijven die een sociale doelstelling nastreven, maar daarentegen een meer partieel management uitoefenen blijven de bedrijfsresultaten op een aanzienlijk lager peil. Dit onderscheid doet zich bij bedrijven met overwegend sociale doelstellingen duidelijk voor. Deze twee wijzen van management, geïntegreerd en partieel, moeten echter in deze groep onafhankelijk van elkaar geïnterpreteerd worden. Beide vormen komen bij de bedrijven met sociale doelstellingen voor in tegenstelling tot bij de groep bedrijven met overwegend economische doelstellingen, waar steeds sprake is van partieel-management. Geïntegreerd management in de betekenis die wij eraan gegeven hebben komt daar niet duidelijk naar voren. De managementaspecten bij bedrijven met sociale doelstellingen zijn weergegeven in de aspectentabel die opgenomen is in bijlage 7. De in deze paragraaf aangegeven aspecten en de daarbij gebruikte nummeringen verwijzen naar deze bijlage.

In 't algemeen kan gesteld worden dat ter verwezenlijking

van een sociale doelstelling relatief vaak vrijwel alle managementinstrumenten ingezet worden. In ieder geval vaker dan bij bedrijven met een economische doelstelling.

Het belangrijkste aspect is opgebouwd rondom de moderniteit. Deze staat in tegenstelling tot bij bedrijven met een economische doelstelling niet op zichzelf maar gaat samen met andere activiteiten. In dit aspect gaat grotere moderniteit samen met grotere bedrijfsomvang. De moderniteit van de onderneming toont tegelijkertijd een verband met de relatief jonge leeftijd van de ondernemer (aspect 1).

Verondersteld mag worden dat naar gelang de economische prestatie van bedrijven een aantal jaren achtereen hoog geweest is, en dientengevolge de investeringen op peil gebleven zijn zich bij de ondernemer een verschuiving in de doelstelling zal voordoen. In deze situatie krijgen doelstellingen inhoudelijk andere accenten, terwijl de economische resultaten op een relatief hoog peil gehandhaafd blijven, omdat de bedrijfsstructuur en moderniteit op een hoog niveau staan. Tevens moet onder ogen gezien worden dat allerlei maatschappelijke inzichten het ondernemersklimaat in sociaal opzicht hebben beïnvloed. Het is niet ondenkbaar dat er een algemene verschuiving tweegebracht is vooral bij ondernemers die de laatste jaren zelfstandig een bedrijf zijn gaan runnen. Deze groep van ondernemers vindt een breder aandachtsveld voor het management relatief vanzelfsprekend.

Deze ontwikkeling vinden we ook in de samenhangen met opleidingsniveau, en allerlei activiteiten bij organisaties en leesgewoontes. Vooral deze activiteiten maken een ondernemer meer toegankelijk voor genoemde maatschappelijke ontwikkelingen. De effectuering hiervan zien we tevens in de samenhangen met het medebeslissingsrecht bij strategische en operationele beslissingen (aspect 2 en 3).

Samenvattend mag geconcludeerd worden dat de mate waarin managementinstrumenten in de breedte en in de diepte aandacht krijgen van de ondernemer in grote mate het succes van het management bepalen. Men kan stellen dat de mate van geïntegreerdheid van de moderniteit met de strategische en tactische beslissingen de extra's voor de onderneming opleveren. De integratie van het gehele managementinstrumentarium wordt relatief vaak aangetroffen bij bedrijven met een sociale doelstelling. Dit lijkt te maken te hebben met de rijping van de ondernemer en de ontwikkelingsfase van het bedrijf. De veronderstelling lijkt gerechtvaardigd dat als de economische resultaten de onderneming sterk gemaakt hebben de doelstelling van de ondernemer evolueert. In de gerijpte doelstelling is vaker plaats voor immateriële aangelegenheden en wordt meer aandacht besteed aan interne en externe relaties. Van deze verbreding van het gezichtsveld van de ondernemer gaat een positieve invloed uit op het opbrengstniveau.

5.7 Terugblik op de tweede fase van het onderzoek

Bij het begin van de tweede fase stelden we dat een gedetailleerder inzicht noodzakelijk was in de eerder gevonden relatie tussen het totaal niveau van het management en het opbrengstniveau. We veronderstelden dat inzicht te kunnen verkrijgen door middel van factoranalyse met als basis de gedetailleerde managementvariabelen. Verwacht werd dat een detaillering naar de zes onderdelen en naar de onderliggende elementen ervan, dat inzicht kon verschaffen. Terugkijkend naar de uitgevoerde analyse kunnen we de vraag of we daarin geslaagd zijn positief beantwoorden.

In totaal werd \pm 60% van de verschillen in opbrengstniveau door een vijftal aspecten verklaard. Elk aspect toonde een cluster van variabelen, die in een bepaalde samenhang, een relatie toonde met de bedrijfsresultaten. Daaruit mogen we concluderen dat het managementmodel, waarin deze variabelen ondergebracht werden, naar verwachting een goede basis geweest is voor het onderzoek.

De moderniteit in de breedte, dat wil zeggen niet alleen de moderniteit van duurzame produktiemiddelen maar tegelijkertijd die van de toe- en uitrusting van het bedrijf is daarbij een belangrijk aspect gebleken. Hiermee werd de invloed van de besluitvorming uit het verleden op de bedrijfsresultaten aangetoond. Een ander duidelijk aspect manifesteerde zich op het gebied van de bedrijfsregistratie en voortgangscontrole. Met het onderzoek werd aangetoond dat bedrijfsregistratieactiviteiten uit moeten monden in een reeks van activiteiten waarin naast de registratie zelf, de evaluatie achteraf een onmisbare schakel vormt. Zonder deze evaluatie is de invloed op de bedrijfsresultaten nihil.

De analyse heeft aangetoond dat, in tegenstelling tot conclusies uit onderzoek in aanverwante bedrijfstakken (Benvenuti, 1982, Mok, 1986), de ondernemer in de tuinbouw persoonlijk in hoge mate zijn bedrijfsresultaten kan beïnvloeden. Dit blijkt niet alleen uit de hiervoor genoemde twee aspecten maar ook uit andere aspecten met leeftijd, ambitie en sociale betrokkenheid als belangrijke ingrediënten. Jonge ambitieuze ondernemers die extern gericht zijn bij hun functioneren behalen in het algemeen goede bedrijfsresultaten. Hun functioneren in studieclubs, standsorganisaties etc. vormt een onmisbaar onderdeel van hun activiteiten. Ook van invloed op de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau blijkt de sociale betrokkenheid van de ondernemers die zich op het interne functioneren concentreren. Ondernemers die inspraak en medezeggenschap van hun medewerkers stimuleren en ten uitvoer brengen, behalen, waarschijnlijk als gevolg van een betere gemotiveerdheid van het personeel en grotere betrokkenheid bij de realisatie van de doelstelling, betere resultaten.

De analyse heeft ook uitgewezen dat het niet noodzakelijk is om het merendeel van het totale managementinstrumentarium tegelijkertijd op een hoog niveau in te zetten. Dat is enigszins ver-

rassend omdat vaak van ondernemers wordt verwacht dat zij all-round managers moeten zijn. Blijkbaar kan gerichte aandacht voor één of enkele onderdelen van het management toch goede resultaten tot stand brengen.

Resumerend kan gesteld worden dat de analyse, met behulp van de gedetailleerde variabelen van het managementmodel bevredigende resultaten heeft opgeleverd. Het inzicht in de mogelijke oorzaken van de verschillen in bedrijfsresultaten werd er aanzienlijk mee vergroot. De uitkomsten van de analyse konden bovendien vrij gemakkelijk worden vertaald naar de praktijk van het ondernemersgedrag in de glastuinbouw. Dat biedt goede kansen om de resultaten van dit onderzoek op de individuele bedrijven toe te passen.

6. Naar een passend managementniveau

6.1 Probleem- en doelstelling in de derde onderzoeksfase

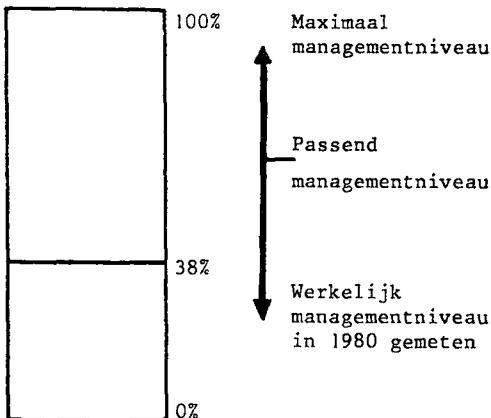
6.1.1 Naar een maximaal of passend niveau?

Met het managementmodel van de Werkgroep Management Ontwikkeling is een maximaal haalbaar niveau van het management in de glastuinbouw beschreven. In principe is het mogelijk dat een tuinder een managementniveau van 100%, de maximale score, behaalt. Dit is het geval als hij zijn besluitvorming realiseert op een wijze, die door de Werkgroep Management Ontwikkeling met haar theoretisch model beschreven is.

Bij de meting van het managementniveau met behulp van dit model in 1980 is gebleken dat het gemiddelde niveau in de glastuinbouw + 38% van de maximale score bedraagt (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). De hieraan verbonden conclusie, dat het managementniveau een knelpunt vormt is voor de hand liggend.

De afgelopen jaren is hierover regelmatig gediscussieerd met name over het feit of het reëel is om in dit verband te spreken van een te laag niveau. Hieraan is tevens de vraag gekoppeld of het vanzelfsprekend is te streven naar een maximaal managementniveau in de vorm van een score van 100%. Is het wellicht mogelijk om een passend managementniveau vast te stellen, dat lager ligt dan het in theorie maximaal haalbare, en dat toch verantwoord genoemd kan worden (figuur 6.1). In dit geval moet passend geïnterpreteerd worden als het, gelet op de omstandigheden en doelstellingen, in aanmerking komende managementniveau.

Figuur 6.1 Managementniveaus op een schaal van 0 tot 100%



Het begrip passend betekent in essentie dus dat de juiste vorm of omvang van het management niet eenduidig bepaald kan worden, doch afhankelijk is van de genoemde omstandigheden en doelstellingen.

Uiteraard moet passend niet zó eng geïnterpreteerd worden dat in het betreffende niveau geen enkele marge meer aanwezig is. Zoals in het navolgende inhoud en betekenis aan het begrip gegeven wordt, laat het in zekere zin enige ruimte open. De uitkomsten van de analyse laten voor wat betreft de gemiddelde waarden een zekere spreiding zien. Bij de wiskundige relaties wordt een indicatie voor de marge verkregen door de standaardfout van de regressiecoëfficiënten in aanmerking te nemen.

Bij de uitwerking van het onderzoek is reeds in het beginstadium duidelijk geworden dat we via het onderscheid van economische of sociale doelstellingen moeilijk betrouwbare verschillen vast konden stellen in relaties tussen het managementniveau en het opbrengstniveau. In beide gevallen was weliswaar sprake van een betrouwbare relatie maar anderzijds was er sprake van een relatief grote overschrijdingskans. In paragraaf 6.3.2 wordt daarop teruggekomen. Vervolgens is gekozen om de analyse voort te zetten op basis van de relatie tussen het opbrengstniveau en het managementniveau. Later werd eveneens onderzoek gedaan naar de relatie tussen de rentabiliteit en het managementniveau. Hierdoor is het veronderstelde onderscheid tussen sociale en economische doelstellingen weliswaar losgelaten maar bestaat, zo wordt verondersteld, toch de mogelijkheid om een element dat meestal voorkomt in de doelstelling van de ondernemer te gebruiken ten behoeve van de vaststelling van een passend managementniveau.

Verondersteld mag worden dat bij ambitieuze doelstellingen in termen van hoge rentabiliteit in het algemeen een relatief hoog managementniveau past. Bij minder ambitieuze doelstellingen mag men veronderstellen dat in het algemeen een lager niveau past. Passend komt zodoende tot stand onder invloed van allerlei krachten binnen het ondernemingsgebeuren. Gezien het specifieke karakter van de individuele bedrijven kunnen, als gevolg daarvan relatief grote verschillen in het passend niveau voorkomen. In de ene situatie kan het passend niveau bijvoorbeeld 40% zijn en in een andere situatie is 60% nog niet voldoende maar past bijvoorbeeld 70% beter.

De derde fase van het onderzoek heeft tot doel om meer duidelijkheid te brengen in de hier geschetste problematiek van passende managementniveaus. Het uiteindelijke doel dat nagestreefd wordt is passende niveaus voor alle managementonderdelen aan te geven in procenten van de maximale score bij verschillende omstandigheden en doelstellingen van de ondernemer.

6.1.2 Passend niveau bij verschillende omstandigheden

De analyse van het passend managementniveau onder verschillende omstandigheden heeft betrekking op een aantal bedrijfs-

structurele kenmerken. De kenmerken zijn gekozen op basis van verwachte onderscheidende managementkarakteristieken. Nagegaan zal worden of en in hoeverre deze logisch verwachte onderscheidingen realiteitsgehalte hebben.

Als te onderzoeken bedrijfskenmerken (en daarbij onderscheiden groepen) werden gekozen de bedrijfsomvang (klein, groot), ontwikkeling in de omvang (groei, stabiel), de ligging (centrum, niet centrum), aantal ondernemers per bedrijf (één, meerdere), arbeidsstructuur (gezinsarbeid, vreemde arbeid), solvabiliteit (hoog, laag) en instelling ten aanzien van het teeltplan (behoudend, flexibel).

De keuze van deze bedrijfskenmerken is gebaseerd op algemeen verklarende achtergronden en wetmatigheden en uitkomsten van reeds verricht onderzoek. Hierbij kan genoemd worden het onderzoek op de afdeling tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut en aanverwant onderzoek in andere bedrijfstakken. Tenslotte kan de keuze deels verklaard worden uit de opbouw en achtergronden van het managementmodel zelf. In het navolgende wordt hierop verder ingegaan.

1. Algemeen verklarende achtergronden en wetmatigheden
 - Als een van de uitkomsten van algemeen onderzoek kan de invloed van de bedrijfsomvang op het bedrijfsbeheer en de bedrijfsvoering (en de bedrijfsresultaten) genoemd worden. Het wezen van "Economies of scale" is dat bij groei van het bedrijf niet alleen mechanisatie en (daarmee) samenhangende substitutie-effecten tussen de produktiefactoren, rationalisatie van de arbeid, inkoop en verkoop etc. tot op zekere hoogte een positief effect op de bedrijfsresultaten hebben maar dat er eveneens invloed uitgeoefend wordt op de daarop af te stemmen managementactiviteiten. Naar gelang de omvang van het bedrijf en de ontwikkelingen hierin (stabiel of groeiend) zullen de beslissingen van de ondernemer van verschillende aard kunnen zijn.
2. Verklaring vanuit overig onderzoek
 - Onderzoek dat specifiek in de glastuinbouw gedaan is levert gegevens op over de relatie tussen de bedrijfsomvang en het bedrijfsresultaat (Alleblas, 1979). De verschillen tussen de relatief kleine en relatief grote bedrijven die uit dit onderzoek naar voren kwamen rechtvaardigen op zich reeds een sterk vermoeden dat als gevolg van verschillen in produktiestructuren, arbeidsstructuur, produktiviteit en rentabiliteit eveneens verschillen in het beslissingspatroon en het niveau van de besluitvorming aanwezig zijn.
 - Het onderzoek naar de centrumfunctie (Verhaegh, 1975) heeft uitgewezen dat er verschillen in bedrijfsresultaat bestaan tussen het centrum en de buitengebieden. Deze verschillen kunnen onvoldoende verklaard worden door produktietechnische en structurele kenmerken van de bedrij-

- ven zoals grond, klimaat, water. De oorzaken van de verschillen moeten gezocht worden bij de tuinders zelf die door hun eigenschappen, van nature aanwezig of aangeleerd, invloed hebben op de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Globaal beschreven kunnen de uiteindelijke verschillen verklaard worden uit het verschil in kwaliteit van de besluitvorming van de ondernemer. Hieronder vallen dan bijvoorbeeld de mate van bereidheid tot het overnemen van nieuwe teelttechnieken en het zelf ontplooiën van initiatieven ter verbetering van de bedrijfsvoering en het gebruik maken van beschikbare middelen.
- Een andere serie onderzoeken, die niet onvermeld mag blijven geven de uitkomsten van de bedrijven met één of meerdere ondernemers (v. Noort, 1984). Uit dit onderzoek blijkt dat verschillen aanwezig zijn in de bedrijfsuitkomsten en financiële positie. Het is te verwachten dat de oorzaken hiervan terug te voeren zijn naar de mate waarin de bestuursprocessen zich in deze groepen voltrekken. Geschieden de informatieverzameling en -verwerking grondiger als meerdere ondernemers naast elkaar functioneren? Op deze vraag mag een bevestigend antwoord verwacht worden. Verwacht mag eveneens worden dat er in zekere mate een stimulerende werking uitgaat van een gedeeld ondernemerschap. Aan de andere kant moet dan wel de eis gesteld worden dat de verantwoordelijkheden goed zijn aangegeven en afgebakend. Anders bestaat het gevaar dat bepaalde zaken door beiden worden verwaarloosd in de veronderstelling dat de ander het doet of het in elk geval zou moeten doen. Tevens kan gesteld worden dat invloeden aanwezig zijn op de kwaliteit van de besluitvorming in verband met de hogere eisen die veelal gesteld worden aan de rentabiliteit en aan het inkomen op bedrijven die in het levensonderhoud van meerdere ondernemers moeten voorzien.
 - Onderzoek naar de financiële positie en de solvabiliteit (Boers, 1983). Het aantrekken van relatief veel vreemd vermogen (hetgeen tot uitdrukking komt in de lage solvabiliteit) legt direct beslag op de geldstromen in de vorm van rente en aflossingsverplichtingen. Liquiditeitsproblemen en de beslissingen om die te reduceren treden dan ook eerder op in situaties waarin in grotere mate met extern vermogen is gefinancierd. Het gebruik van relatief veel vreemd vermogen stelt dus duidelijke eisen aan de winstgevendheid van het bedrijf. Verwacht mag worden dat de beslissingen die hier genomen worden van andere aard en inhoud zullen zijn dan ingeval met relatief veel eigen vermogen gefinancierd kan worden (hoge solvabiliteit).
 - Uit reeds in andere bedrijfstakken verricht aanverwant onderzoek is gebleken dat sommige bedrijfskenmerken verschillende bestuursaanpak vereisen. Uit het onderzoek van

Kampfraath en Marcelis komt o.a. naar voren dat het gewenste perfectieniveau afhankelijk is van de omvang van het onderhoud in manjaren en de consequenties van het nalaten van onderhoud. "In de praktijk kunnen hoge en lage niveaus van perfectie voorkomen afhankelijk van de bedrijfssituatie en het gevoerde beleid" (Marcelis, 1984).

3. Verklaringen vanuit het managementmodel zelf

De opzet van het managementmodel van de Werkgroep Management Ontwikkeling biedt een aantal ingangen die de scores kunnen beïnvloeden (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Deze mogelijkheden worden beschreven en hebben betrekking op:

- De arbeidsstructuur: in het model kan het niveau van het management beïnvloed worden door de extra scoremogelijkheden die bij bedrijven met vreemde én gezinsarbeid voorkomen ten opzichte van bedrijven met alleen gezinsarbeid. Dit komt vooral voort uit de invloed van mondelinge informatie van personeel en door de extra scoremogelijkheden van inspraak en medezeggenschap.
- Solvabiliteit: lage solvabiliteit en investeringen met vreemd vermogen brengen met zich mee dat bij het voorbereiden en uitvoeren van de beslissingen verschillende informatie en contacten noodzakelijk zijn. Bovendien kan lage solvabiliteit op zich reeds te maken hebben met meer investeringsbeslissingen en een hogere graad van moderniteit (de Groot, 1985). Tevens stellen externe contacten in het algemeen hogere eisen aan de opleiding- en ontwikkeling van de ondernemer.
- Ontwikkeling van de bedrijfsomvang. Relatief grote en groeiende bedrijven kunnen in het algemeen op beleidsvoorbereidend en -uitvoerend niveau een hogere managementscore behalen. Als gevolg van de groei van het bedrijf zullen mede door teeltplanveranderingen en aanpassing van de arbeidsbezetting de tactische en operationele beslissingen meer aandacht moeten krijgen.
- Instelling t.a.v. het teeltplan. Behoudende ondernemers hebben een meer ingesleten beslissingspatroon, dan ondernemers die regelmatig van teeltplan wisselen. Hierdoor zal deze laatste categorie, meer informatie moeten verzamelen, verwerken etc. en meer initiatieven moeten ontplooiën m.b.t. externe contacten etc.

6.1.3 Passend niveau bij verschillende doelstellingen

De invloed van de doelstellingen zal nagegaan worden met behulp van het streven naar bedrijfseconomische resultaten in de vorm van opbrengstniveaus en rentabiliteit. Tevens zal de invloed van de subdoelstellingen op het managementniveau nagegaan worden aan de hand van karakteristieke managementpatronen, die met behulp van een factoranalytisch onderzoek gevonden werden (In paragraaf 6.6 wordt hier uitgebreider op ingegaan).

Het onderzoek naar verbanden tussen de doelstellingen van de ondernemer en het passend managementniveau is mede geïnitieerd vanuit de volgende verrichte onderzoeken:

1. Het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling (1982). Uit dit onderzoek is gebleken dat een relatief hoog opbrengstniveau samengaat met een relatief hoog managementniveau. Indien we aan mogen nemen dat te behalen resultaten als doelstelling kunnen functioneren, kan deze relatie onderwerp van onderzoek zijn. Tevens zou de relatie tussen de rentabiliteit en het managementniveau onderzocht moeten worden. Verondersteld mag worden dat door de verschillen in de hoogte van de doelstellingen van ondernemers eveneens het daarbij passende management verschillend is.
2. Het vervolgonderzoek hierop "Analyse van het managementniveau in de glastuinbouw" (Alleblas, 1984). Uit dit onderzoek werd voor verschillende onderdelen van het management de invloed aangetoond op de bedrijfsresultaten. Tevens zijn er aanwijzingen dat partieel en geïntegreerd management in relatie staan tot de soort van doelstelling van de ondernemer.
Dit onderzoek biedt tevens goede mogelijkheden om in te haken op doelstellingen of afgeleide doelstellingen die niet direct en zuiver vertaald kunnen worden in termen van geld of resultaat. Tot de doelstelling of afgeleide doelstelling van de ondernemer kan ook een bepaald gedrag of gedragspatroon gerekend worden (bijvoorbeeld het streven naar meer sociale betrokkenheid van het personeel en andere direct betrokkenen).
3. Het onderzoek van Marcelis (Marcelis, 1984). Het niveau van perfectie is onder andere afhankelijk van het gehanteerde beleid. Het beleid van de ondernemer is af te leiden van of hangt samen met zijn doelstellingen.
In feite is de conclusie hieruit dat het ondernemersgedrag in het algemeen in meerdere mate het gevolg is van zijn gestelde doelen.
4. Het onderzoek van Hinken (Hinken, 1974, 1976). Het bepalen van doelstellingen is een noodzakelijke voorwaarde voor de juiste beslissingen. De aard en het niveau van de beslissingen is direct of indirect af te leiden van de doelstellingen van de ondernemer.
5. Onderzoek onder de titel: "Management by objectives". Management by objectives impliceert participatief leiderschap en daaruit volgen inhoudelijk een andere rol en andersoortige beslissingen en procedures dan bij een meer autoritair leiderschap. Zo is bijvoorbeeld de mogelijkheid van delegatie van bevoegdheden duidelijk aanwezig. In een ideale situatie zal er een intensief verband bestaan tussen de lange termijn doelstelling van de organisatie of leiding en de te bereiken resultaten op korte termijn op de lagere niveaus van de organisatie. Nauwkeurige afstemming van strategische en operationele beslissingen is zodoende een noodzakelijk vereiste.

6.2 De plaats en de grenzen van het onderzoek

Glastuinbouwbedrijven in 1980

Evenals in de voorgaande fasen is het onderzoek representatief voor de glastuinbouw, waaronder de gespecialiseerde glasgroente-, snijbloemen- en potplantenbedrijven vallen. In deze derde fase hebben dezelfde bedrijven als uit de tweede fase als basis voor het onderzoek gediend.

De gegevens betreffende het management werden in 1980 verzameld. Nadrukkelijk wordt dan ook gesteld dat het managementniveau zich heden op een ander niveau kan bevinden dan in het jaar van onderzoek. Evenzo mag verondersteld worden dat het model waarmee het management destijds gemeten is, onder invloed van o.a. maatschappelijke en technisch-economische ontwikkelingen op onderdelen bijgesteld zou kunnen worden om geheel actueel te zijn.

6.2.1 Wisselende aandacht voor managementonderdelen

Uit eerder uitgevoerd onderzoek is gebleken (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982) dat de kwaliteit van het bedrijfsbeleid slechts een geringe invloed uitoefent op de bedrijfsresultaten. Een verklaring voor die geringe samenhang kan gezocht worden in het feit dat de meting voor het niveau ervan op een bepaald moment is geschied. Dit is tevens een belangrijk aanknopingspunt waarom deze wijze van meting als een beperking gezien moet worden. Het vooruit denken en het nemen van belangrijke beslissingen is een proces dat in beweging is. Het is dus mogelijk dat er door verschillende omstandigheden van interne (zoon heeft vader kortgeleden opgevolgd) of externe aard (slechte economische situatie) op het moment van onderzoek min of meer vanzelfsprekend geringe of juist extra aandacht voor bepaalde beslissingen was. Daar er in paragraaf 5.5 reeds uitgebreider op ingegaan is wordt hier volstaan met een korte beschrijving.

Volgens het eerder uitgevoerde onderzoek (Alleblas, 1984) kan het voorkomen dat het niveau van de moderniteit relatief grote invloed heeft op de bedrijfsresultaten zonder dat er een duidelijk verband aanwezig is met de kwaliteit van de beleidsbeslissingen op het moment van meting. De moderniteit van het bedrijf op dat moment moet dan meer gezien worden als een resultaat van goed management uit het verleden dat nu nog zijn vruchten afwerpt (de zogenaamde managementerfenis). Omgekeerd zullen goede beleidsbeslissingen van nu pas in de toekomst vruchten af gaan werpen.

Uiteraard is het mogelijk dat goede ondernemers (tijdelijk) op minder moderne bedrijven functioneren. De resultaten welke behaald worden worden dan verklaard uit de kwalitatief goede tactische en operationele besluitvorming. Daarbij kan de kwaliteit beïnvloed worden door de wijze waarop informatie ingewonnen wordt ter ondersteuning. Het onderzoek heeft daar voorbeelden van laten

zien (bedrijfsvoering, sociale gerichtheid, opleidings- en ontwikkelingsniveau). Indien deze ondernemers over een langere termijn gevolgd zouden zijn mag verondersteld worden dat de investeringsplannen uitmondend in daadwerkelijk besluitvorming zouden leiden tot verbetering van de moderniteit en het technisch niveau van het bedrijf.

6.2.2 Passend managementniveau binnen bepaalde grenzen

Het doel van het onderzoek namelijk om onder verschillende omstandigheden passende managementniveaus aan te geven, geeft aan dat we te maken hebben met enerzijds een theoretische en anderzijds een meer praktische benadering waarbij gekeken moet worden naar de maat van het management voor de individuele ondernemer.

Het managementmodel geeft in een maximale score het maximaal haalbare niveau aan. Dit impliceert een maximaal niveau van 100% waarbij door de betreffende ondernemer precies zo gehandeld wordt en gehandeld is zoals het theoretisch model aangeeft. Een benadering vanuit het standpunt van de individuele ondernemer eist een andere aanpak. Wij introduceerden in de vorige paragraaf het woord "passend". Vanuit het standpunt van de ondernemer behoeft het sociaal-economisch niet rationeel te zijn om een maximum te behalen. Het persoonlijk streven van de ondernemer, of zijn bedrijfskarakteristieken brengen automatisch met zich mee dat voor elk individu een passend managementniveau bepaald dient te worden. De ene ondernemer is gezien die doelstelling en karakteristieken een hoogvlieger, de andere een laagvlieger.

Beiden kunnen gezien hun specifieke omstandigheden in de lucht blijven. Hoge eisen of lage eisen die gesteld worden zijn hier het gevolg van verschillen in individuele wensen. Het passend niveau kan echter alleen aangegeven worden binnen het gebied van de spreiding van de uitkomsten van het onderzoek. Dit zal bij de beschrijving steeds aangegeven worden. In ieder geval is het gemiddeld gesproken niet mogelijk om uitspraken te doen beneden een niveau van $\pm 20\%$ of boven een niveau van $\pm 80\%$ van het maximale niveau van het management.

6.2.3 Besluitvormingsgebieden en invloedsfactoren

Omtrent de relatie tussen de besluitvorming en de invloedsfactoren (i.c. de ondernemer en zijn bedrijf) werd in voorgaande publicaties gerapporteerd (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982, Alleblas, 1984). Beide kunnen invloed uitoefenen op het managementniveau en op de bedrijfsresultaten. De vraag die zich echter opdringt is of het vanzelfsprekend is dat goede besluitvorming uitmondt in een goed bedrijf (hoge graad van moderniteit) of dat goede besluitvorming correleert met een hoog opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer. Zijn deze onderdelen vanzelfsprekend afhankelijk van elkaar of gaat er een versterkend effect van uit.

Onderzoek (Alleblas, 1984) heeft aangetoond dat het onjuist geweest zou zijn te abstraheren van de zogenaamde invloedsfactoren. Uit dit onderzoek is duidelijk gebleken dat invloedsfactoren, zowel onafhankelijk als afhankelijk van de actuele besluitvorming, invloed uitoefenen op de bedrijfsresultaten.

De moderniteit van het bedrijf is een goed voorbeeld van vrijwel onafhankelijke invloedsfactoren op het management. Blijkbaar kan het aspect moderniteit op het moment van meting in 1980 relatief los van de kwaliteit van besluitvorming op beleidsgebied op dat tijdstip, relatief grote invloed uitoefenen op de bedrijfsresultaten. Door volgtijdelijke aspecten zal de kwaliteit van de besluitvorming in vroeger jaren daar toe geleid hebben. Deze kwaliteit of aandacht is tijdelijk weggeëbt en zal weer op kunnen leven als de besluitvorming met betrekking tot vervangingsinvesteringen actueel wordt.

Het aangehaalde onderzoek heeft echter ook laten zien dat het niveau van de besluitvorming en het niveau van de invloedsfactoren tezamen invloed uit kunnen oefenen op de resultaten. Geconcludeerd mag worden dat de ondernemers werkend aan een adequaat besluitvormingsproces, tezamen met de in het bedrijf aanwezige produktiemiddelen de resultaten in belangrijke mate kunnen bepalen (Alleblas, 1984). Dit aspect, dat vooral bij relatief jonge ondernemers werd aangetroffen toont aan dat de moderniteit en de besluitvormingsprocessen op elkaar inwerken en aldus de resultaten positief kunnen beïnvloeden. De in dit aspect bedoelde moderniteit van het bedrijf heeft hoofdzakelijk betrekking op de toe- en uitrusting en bevestigt door haar verschijningsvorm de invloedsfactor die recentelijk is gecreëerd door de eigentijdse besluitvorming. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de moderniteit, zoals die zich in het eerst genoemde aspect manifesteerde, gezien kan worden als een erfenis uit het verleden.

6.2.4 Het vraagstuk van de opportunity-costs

De problematiek van de opportunity-costs is in de tuinbouw, evenals in andere bedrijfstakken, waar de ondernemer leverancier is van arbeid en vermogen en waar tradities rond het ondernemerschap een relatief grote rol spelen, tamelijk gecompliceerd. Bij de opportunity-costs berekeningen wordt normaliter uitgegaan van beweegredenen die gebaseerd zijn op bedrijfseconomische gronden. Indien voor arbeid en kapitaal lucratiever toepassingen mogelijk zijn zal de huidige aanwending eigenlijk niet langer de voorkeur moeten hebben. Doordat echter bij bedoelde bedrijven relatief zware accenten kunnen liggen op het sociaal-economische functioneren spelen naast de puur economische aspecten andere omstandigheden mee. Deze kunnen er toe leiden dat alternatieven die in feite op bedrijfseconomische gronden de voorkeur verdienen niet meer zo vanzelfsprekend zijn. Bij de besluitvorming hebben deze omstandigheden die niet in geld uit te drukken zijn en vaak aan persoonlijke of groepsvertuigingen gekoppeld zijn een doorslag-

gevende betekenis. Als voorbeelden van deze kwalitatieve omstandigheden kunnen genoemd worden de sociaal-geografische gebondenheid, familietraditie, liefde voor het vak, financiële omstandigheden en religieuze achtergronden.

Een logische vraag die hieruit voort komt luidt: zijn er ondernemers in de tuinbouw werkzaam die gezien hun hoge managementniveau een andere, lucratiever aanwending van hun arbeid en kapitaal hadden moeten verkiezen?

Naar de betekenis van de economische en sociale factoren op de aanwendingsmogelijkheden van de arbeid en kapitaal is in deze analyse geen onderzoek gedaan. Alhoewel het niet tot doel van het onderzoek behoort de invloed ervan na te gaan bestaat het sterke vermoeden dat te hoge managementniveaus in de tuinbouw niet gemakkelijk voor zullen komen, en uit dien hoofde weinig afvloeiing van ondernemersarbeid en kapitaal te zien zal zijn. De achterliggende verklaring is tweeledig.

In de eerste plaats biedt een zeer hoog managementniveau in ruime mate de mogelijkheden om dit daadwerkelijk in bedrijfseconomische resultaten tot uiting te laten komen. De glastuinbouw biedt daartoe ruime mogelijkheden in de sfeer van groei van het bedrijf, intensivering van de teelt, verandering van teeltplannen, verplaatsing van het bedrijf of het doen van vooruitstrevende investeringen. In de tweede plaats zullen begaafde tuinbouwmangers hun kwaliteiten aanwenden in allerlei activiteiten buiten het bedrijf. Voor zover bekend behoeven deze niet te leiden tot minder goede bedrijfsresultaten, maar gaan deze juist samen met betere bedrijfsresultaten.

Bij afweging van opbrengsten en kosten van de huidige en de alternatieve aanwending van arbeid en kapitaal moet gezien het bovenstaande dan ook de bevrediging in het werk en de mogelijkheden van aanwending van de ondernemerskwaliteit in de periferie van het tuinbouwgebieden nog ingecalculeerd worden. Van deze activiteiten op het gebied van lidmaatschappen of bestuursfuncties bij standsorganisaties, studieclubs, veilingen en financiële instellingen is niet alleen een positieve economische invloed op de bedrijfsresultaten merkbaar doch speelt het sociale bevredigingsniveau eveneens een belangrijke rol.

6.2.5 Beschrijving van managementniveaus in de glastuinbouw

Daar in de volgende hoofdstukken het "passende" managementniveau in procenten van het maximaal haalbare herhaaldelijk aan de orde zal komen, wordt een beschrijving gegeven van de kwantitatieve aanduidingen. Deze beschrijvingen zijn globaal en hebben niet de pretentie om volledig te zijn.

Zij bieden de mogelijkheid om niveaus in procenten te interpreteren door de bijbehorende uiteenzettingen.

Hierbij is overeenkomstig de opzet van het managementmodel voor de glastuinbouw, onderscheid gemaakt naar de beslissingen

van de ondernemer (waarmee het beslissingsgedrag van de ondernemer gemeten kan worden) en de invloedsfactoren op het management (omstandigheden die van invloed zijn op het totale functioneren). Bij de beschrijving van de (actuele en toekomstige) beslissingen, komen beleids-, teeltplan, en werkbeslissingen aan de orde. Voor elk beslissingsgebied komen dezelfde kenmerkende elementen aan de orde.

De beslissingselementen zijn in paragraaf 3.3.2 reeds aan de orde geweest en worden hier nog kort gememoreerd:

1. Per beslissingsgebied is een evenwichtig pakket van beslissingen van toepassing.
2. De termijn waarover vooruit gedacht wordt kan per beslissing verschillen.
3. De schriftelijke en mondelinge informatie ter ondersteuning van de beslissing.
4. De rol van de ondersteunende kengetallen en technieken.
5. De wijze waarop sprake kan zijn van actieve voortgangscntrole.
6. De wijze waarop de besluiten in bedrijfsverband genomen worden (medezeggenschap).

Bij de invloedsfactoren komen achtereenvolgens het opleidings- en ontwikkelingsniveau, de moderniteit en de overige, sociale, aspecten aan de orde. Voor de beschrijving en achtergrond ervan wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

De niveaubeschrijvingen van zowel de beslissingsgebieden als de invloedsfactoren zijn in vijf lagen onderverdeeld (0-20, 20-40, 40-60, 60-80 en 80-100 procent) en zijn ondergebracht in bijlage 8. Naar gelang het niveau dichterbij 100 ligt is een hoger managementniveau bereikt. De absolute grenzen van de niveaus zijn moeilijk te geven. Verondersteld moet worden dat we in werkelijkheid te maken hebben met een glijdende schaal. De verschillen tussen de benedengrens van een bepaald niveau en de aansluitende bovengrens zullen zeer klein zijn.

Voor het beeld van het totale managementniveau geldt dat alle onderdelen erbij betrokken dienen te worden. Het is in de praktijk mogelijk dat de afzonderlijke managementonderdelen zich op verschillende niveaus bevinden.

Bij de interpretatie van een samenvattend totaalbeeld van het management, dient er dus rekening mee gehouden te worden dat het feitelijk niveau waarop de beslissingen voorbereid, genomen en teruggekoppeld worden per beslissingsgebied kan verschillen.

Dit is tevens van belang ten behoeve van de interpretatie van de passende niveaus bij verschillende omstandigheden en doelstellingen. Het ligt in de lijn van het onderzoek om naast de totale passende niveaus de mogelijkheden te benutten om passende managementniveaus per beslissingsonderdeel en invloedsfactor aan te geven.

In de volgende paragrafen en hoofdstukken kan voor de interpretatie van de verschillende niveaus (de feitelijk vastgestelde of de passende) teruggegrepen worden op de beschrijvingen van

bijlage 8. Nadrukkelijk wordt vermeld dat deze als hulpmiddel functioneren. De zes onderscheiden managementonderdelen geven globale indicaties voor het niveau van beslissingen van heden en verleden en van de invloedsfactoren op het management.

Een beschrijving per gedetailleerde beslissing is om praktische redenen achterwege gelaten. Waar echter een verhelderende werking kan uitgaan worden verschillende beslissingen in bijlage 8 expliciet genoemd.

Voor een uitgebreide beschrijving van de verschillende soorten beslissingen, welke opgenomen zijn in het managementmodel, wordt verwezen naar eerdere rapportage (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

6.3 Doelstelling, financiering en passend managementniveau

6.3.1 Uitgangspunten en begrippen

Om het in paragraaf 6.1 beschreven doel van het onderzoek te bereiken zullen de ondernemersdoelstellingen en de bedrijfsomstandigheden welke bepalend kunnen zijn voor de verschillen in managementniveau eerst onderzocht worden. De bedrijfsomstandigheden welke voor het onderzoek in aanmerking komen hebben grotendeels betrekking op de bedrijfsstructuur en sociaal-economische factoren. Het onderzoek richt zich op de verbanden tussen het managementniveau en bedrijfseconomische resultaten. Uit de analyse kunnen tenslotte conclusies getrokken worden voor het passend managementniveau van individuele ondernemers (onder verschillende omstandigheden en met verschillende doelstellingen). Daarbij gaat het vaak om relatieve verschillen die ten behoeve van de overzichtelijkheid in een schema ondergebracht zullen worden.

In de tweede fase van het onderzoek is de relatie tussen het opbrengstniveau en het management onderwerp van studie geweest. In de derde fase (hoofdstuk 6 en 7) wordt daar de relatie tussen de rentabiliteit en het managementniveau aan toegevoegd. De omschrijving van het begrip "bedrijfsresultaten" zoals dat in de tweede fase werd gebruikt, krijgt door deze toevoeging dus een ruimere betekenis.

Onder rentabiliteit moet worden verstaan: Het netto-bedrijfsresultaat (opbrengsten-kosten) in procenten van de kosten. In de kosten is geen vergoeding opgenomen voor leiding en toezicht van de ondernemer. Zodoende maakt dit kostenelement deel uit van het netto-bedrijfsresultaat.

6.3.2 Het formuleren van doelstellingen

Bij het onderzoek naar de relatie tussen het managementniveau en het opbrengstniveau bij verschillende doelstellingen, was het mogelijk om uit te gaan van gedetailleerde beschrijvingen van

de doelstellingen. Daarbij werd bij individuele ondernemers nauwkeurig bepaald wat de hoofd- en de afgeleide doelstellingen waren (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Door prioriteiten aan te geven en de onderdelen te beschrijven kon een indeling gemaakt worden naar overwegend sociale en overwegend economische doelstellingen. In het algemeen wordt een economische doelstelling in termen van het streven naar bedrijfseconomische resultaten geformuleerd, terwijl bij een sociale doelstelling het streven naar immateriële zaken een zwaarder accent kan krijgen.

Uit de in figuur 6.2 gegeven verbanden blijkt dat met een onzekerheidsmarge van 22% gesproken kan worden van een verschil in de relatie tussen het opbrengstniveau en het managementniveau bij de onderscheiden doelstellingen.

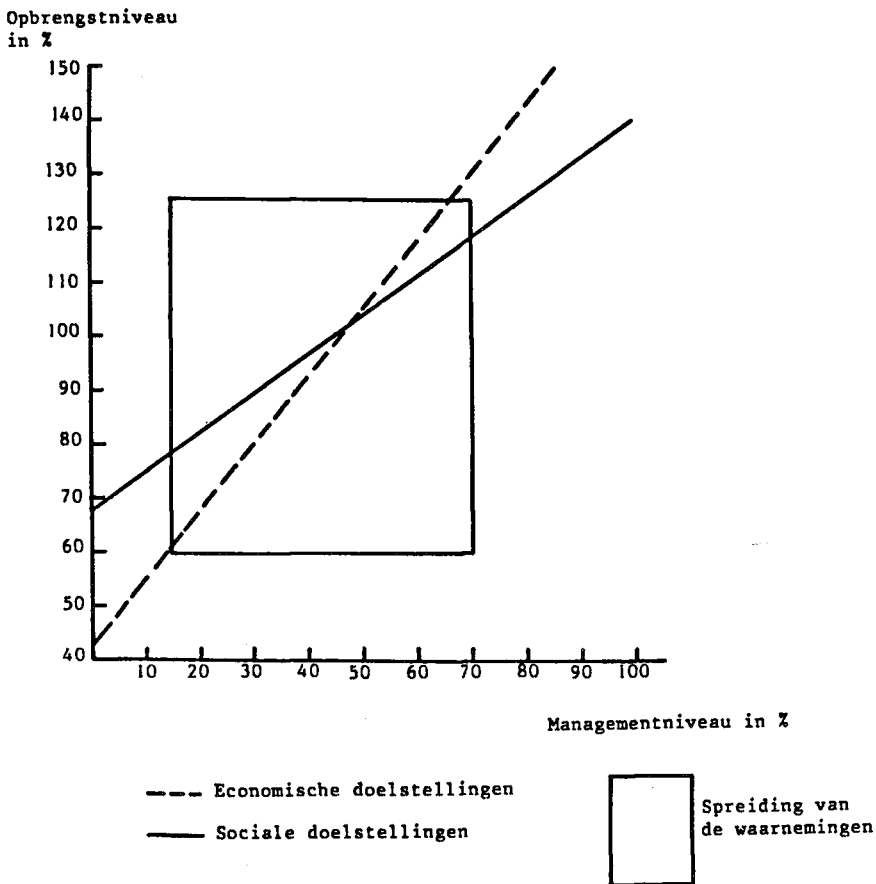
Bij de bedrijven met een economische doelstelling is het verband tussen het managementniveau en het opbrengstniveau sterker dan bij de bedrijven met een sociale doelstelling. Dat betekent dat indien expliciet gestreefd wordt naar economische resultaten bij stijging van het managementniveau de resultaten een snellere stijging ondergaan dan bij het nastreven van sociale doelstellingen.

Statistisch gezien verschillen de lijnen echter zwak van elkaar. De basis voor verdere analyse, namelijk een indeling naar economische en sociale doelstellingen en het daarbij behorende onderscheid van passende managementniveaus is zodoende minder betrouwbaar en niet voor de hand liggend. Derhalve zal gezocht moeten worden naar andere mogelijkheden om doelstellingen te betrekken in de analyse ten behoeve van de vaststelling van passende niveaus. Wel hadden de bedrijven waarbij het accent op de sociale doelstelling lag gemiddeld een iets hoger managementniveau (zwak significant). Hieruit mag niet afgeleid worden dat bij het nastreven van een sociale doelstelling altijd een beter resultaat bereikt wordt. We hebben immers kunnen constateren, dat bij bedrijven met een economische doelstelling, en vaak partiële aandacht voor het management, eveneens goede resultaten behaald worden. Anderzijds komen sociale doelstellingen ook voor bij bedrijven met een relatief laag managementniveau.

Het nastreven van overwegend economische of overwegend sociale doelstellingen is bovendien vaak tijdelijk en heeft vermoedelijk te maken met accentverschuivingen als gevolg van invloeden van sociaal-economische aard. Te denken valt hier onder andere aan overheidsmaatregelen van tijdelijke aard (WIR, sectorbeleid), terwijl ook de bedrijfsresultaten zelf daartoe aanleiding kunnen geven. Deze verschuivingen hebben vaak plaats op middellange termijn.

In het algemeen hoeft het niet zo te zijn dat het niveau van alle managementonderdelen hierdoor beïnvloed wordt. Wel zal het betreffende aandachtsveld indien op de juiste wijze ondersteund door informatie, kengetallen en beslissingstechnieken, een impuls kunnen krijgen tot kwalitatief beter management.

Figuur 6.2 Het verband tussen het opbrengstniveau en het managementniveau in de glastuinbouw bij bedrijven met een economische of een sociale doelstelling



$$\text{Opbrengstniveau} = f(\text{managementniveau}) + C$$

Economische doelstellingen (n = 32)

$$= 1,24 x + 42,8$$

t-waarde (4,3)

R² (0,38)

Gemiddeld opbrengstniveau 91,3

Gemiddeld managementniveau 39,0

Sociale doelstellingen (n = 24)

$$= 0,73 x + 67,6$$

(2,7)

(0,26)

97

40,4

Overschrijdingskans (p-waarde) 0,22

Verder dient in het oog te worden gehouden dat bedrijven met een economische doelstelling afgeleide sociale doelstellingen na kunnen streven. Deze zijn dan weliswaar niet expliciet in de hoofddoelstelling zichtbaar, maar kunnen toch op een wezenlijk manier het management beïnvloeden.

Bovenstaande achtergronden maken het moeilijk om betrouwbare uitspraken te doen over verschillen in (passend) managementniveau bij bedrijven ingedeeld op basis van economische of sociale doelstellingen.

Om desalniettemin een bruikbaar uitgangspunt te scheppen omtrent de passende managementniveaus in de glastuinbouw, wordt verder ingegaan op de mogelijkheden die geboden worden vanuit de gevonden relatie tussen het opbrengstniveau en het managementniveau. Door deze benadering kan er dus niet meer gesproken worden van een rechtstreekse relatie tussen de doelstelling geformuleerd in economische of sociale termen en de bedrijfsresultaten. Er wordt echter wel tegemoet gekomen aan de mogelijkheid om een element dat vrij vaak in elke doelstelling aanwezig is, te herkennen en te gebruiken. Zo wordt het bijvoorbeeld mogelijk om bij doelstellingen op het gebied van de belangenbehartiging van meewerkend personeel of andere doelstellingen in de immateriële sfeer, een keuze te maken ten aanzien van het bedrijfseconomisch resultaat dat tegelijkertijd of in combinatie daarmee behaald moet worden.

Vanuit deze zienswijze is het idee ontstaan om in algemene termen het streven naar bedrijfsresultaten op verschillende niveaus nader te formuleren. Vanuit de uit het onderzoek gebleken relatie tussen het opbrengstniveau en het managementniveau kan vervolgens afgeleid worden, welke hoogte van het management passend is om het betreffende opbrengstniveau te behalen.

In een later stadium is aan de bedrijfsresultaten als herkenbaar element van de doelstelling de rentabiliteit toegevoegd. Daartoe werd onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen de opbrengsten, de kosten en het resultaat van beide in de vorm van het netto-bedrijfsresultaat. Dit onderzoek werd uitgebreid beschreven in het betreffende onderzoekverslag (Alleblas, 1987). Specifiek op het kostenaspect van het management wordt nog terug gekomen in paragraaf 6.7. Met de uitbreiding van de bedrijfsresultaten in de vorm van de rentabiliteit bestaat nu de kans uit meerdere elementen de doelstelling van de ondernemer te bepalen. De mogelijkheden zijn daarmee dus verruimd om aansluitend bij het streven van de ondernemer naar een bepaald opbrengstniveau of een bepaalde rentabiliteit een passend niveau van het management vast te stellen. Om de rapportage omtrent de gevonden relaties en de aansluitende passende managementniveaus te vergemakkelijken lijkt het nuttig om een beperkt aantal groepen te vormen waarin binnen bepaalde grenzen dezelfde resultaten nagestreefd worden. Bij de uiteindelijke uitwerking op bedrijfsniveau is het natuurlijk mogelijk om gedetailleerder conclusies te trekken over passende niveaus van individuele ondernemers. Hier is echter om praktische

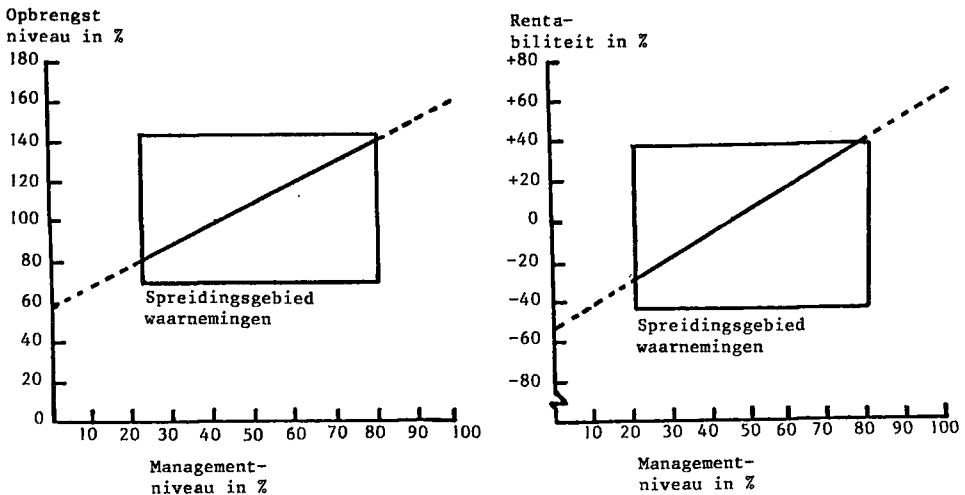
redenen gebruik gemaakt van drie onderscheidende groepen. Daarbij is gekozen voor relatief lage, gemiddelde en relatief hoge resultaten:

- Groep 1: Opbrengstniveau tussen 70 en 90% of een rentabiliteit tussen -30 en -10%.
- Groep 2: Opbrengstniveau tussen 90 en 110% of een rentabiliteit tussen -10 en 10%.
- Groep 3: Opbrengstniveau tussen 110 en 130% of een rentabiliteit tussen 10 en 30%.

6.3.3 Doelstelling en passend managementniveau

Uit voorgaand onderzoek is reeds gebleken dat er een betrouwbaar verband bestaat tussen het managementniveau en het opbrengstniveau (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). In vervolgonderzoek werd tevens een relatie aangetoond tussen het managementniveau en de rentabiliteit (Alleblas, 1987). Beide verbanden zijn weergegeven in figuur 6.3.

Figuur 6.3 De verbanden tussen bedrijfseconomische resultaten en het managementniveau in de glastuinbouw in 1980



$$\text{Opbrengstniveau} = f(\text{Managementniveau}) + C \quad Y=0,9X + 58 \quad R^2 = 0,27$$

$$\text{Rentabiliteit} = f(\text{Managementniveau}) + C \quad Y=1,2X - 57 \quad R^2 = 0,31$$

Geconcludeerd mag worden dat lage managementniveaus samengaan met lage opbrengstniveaus en lage rentabiliteit, en hoge managementniveaus met hoge opbrengstniveaus en hoge rentabiliteit. Een stijging van het managementniveau met + 1% brengt een stijging van + 1% van het opbrengstniveau en de rentabiliteit met zich mee. Gemiddeld wordt een opbrengstniveau van 100% of een rentabiliteit van 0% gehaald bij een managementniveau van 45 à 50% van het theoretisch maximaal haalbare niveau. Het is niet zo dat bij een opbrengstniveau van 100% altijd een rentabiliteit van 0% behaald wordt. Gemiddeld wordt echter door de groep bedrijven die een opbrengstniveau van 100% haalt met een zekere marge naar boven of naar beneden een rentabiliteit gehaald van + 0%. Voor de gehele glastuinbouw werd in 1980 gemiddeld een opbrengstniveau van 94% gehaald bij een rentabiliteit van -9%. In hoeverre een te behalen resultaat voor de individuele ondernemer acceptabel is, is onder andere afhankelijk van zijn persoonlijke doelstelling. Ten behoeve van een praktische toepassing werden de doelstellingen in drie groepen ingedeeld, waarbij ten behoeve van de interpretatie ruime grenzen zijn aangehouden. In overeenstemming met deze indeling kunnen nu, op basis van de gevonden relaties, voor deze groepen ondernemers conclusies getrokken worden voor een daarbij passend managementniveau:

1. Voor het behalen van een relatief laag opbrengstniveau (tussen 70 en 90%) of een relatief lage rentabiliteit (tussen -30 en -10%) is het passend managementniveau getraceerd tussen + 20 en + 40% van het theoretisch maximale niveau.
2. Voor het behalen van een gemiddeld opbrengstniveau (tussen 90 en 110%) of een gemiddelde rentabiliteit (tussen -10 en 10%) is het passend managementniveau getraceerd tussen + 40 en + 60% van het theoretisch maximale niveau.
3. Voor het behalen van een relatief hoog opbrengstniveau (tussen 110 en 130%) of een relatief hoge rentabiliteit (tussen 10 en 30%) is het passend managementniveau getraceerd tussen + 60 en + 80% van het theoretisch maximale niveau.

De aangegeven managementniveaus, afkomstig uit de relaties zoals ze in figuur 6.3 gepresenteerd zijn, vormen op deze wijze een indicatie voor het niveau waarop het management zal moeten functioneren om de gewenste resultaten in de vorm van het aangegeven opbrengstniveau of de aangegeven rentabiliteit te behalen. Meer dan een indicatie kan het echter niet zijn. Voor een nauwkeuriger invulling van passende niveaus van individuele bedrijven zijn gedetailleerder persoonlijke doelstellingen en bedrijfseigen gegevens noodzakelijk. Allerlei factoren van bedrijfsstructurele en sociaal-economische aard kunnen daarbij een rol van betekenis spelen. Deze specifieke beïnvloedingsfactoren komen hierna verder aan de orde. De uitwerking naar een passend niveau op individueel gebied geschiedt in hoofdstuk 7.

6.3.4 Financiering en passend managementniveau

Uit onderzoek is gebleken dat het gebruik van vreemd vermogen door de daarmee gepaard gaande betalingsverplichtingen, eisen stelt aan de rentabiliteit van het bedrijf (Boers, 1983). Veel vreemd vermogen betekent dat relatief veel financieringslasten opgebracht moeten worden. In dat geval komt de te behalen rentabiliteit in zijn algemeenheid op een hoger niveau dan bij relatief lage financieringslasten. Om niet in liquiditeitsproblemen te komen is bijvoorbeeld bij een rentelast van f 90,- per f 1.000,- geïnvesteerd vermogen (in de glastuinbouw in 1980) in ieder geval een kostendeekkende exploitatie nodig. Indien uitgegaan wordt van de eis dat dit bedrijf op langere termijn moet kunnen overleven (en dus voldoende eigen financieringsmiddelen moet kunnen reserveren), is een rentabiliteit van 20% noodzakelijk. Bij lagere financieringslasten liggen de vereiste rentabiliteitsniveaus bij overeenkomstige uitgangspunten lager (Boers, 1983). In tabel 6.1 zijn deze gegevens voor verschillende financieringslasten opgenomen. Met als uitgangspunt de liquiditeits- of continuïteitsbasis kunnen conclusies getrokken worden voor de minimaal vereiste rentabiliteit. Op basis van de in figuur 6.3 getoonde verbanden kunnen vervolgens de passende managementniveaus bepaald worden.

Tabel 6.1 Minimaal vereiste rentabiliteit en passend managementniveau (tussen haakjes) naar financieringslasten en financiële basis

Financiële basis 1)	Betalingsverplichtingen (Uitgangsjaar 1980). Betaalde rentelasten per f 1.000,- geïnvesteerd vermogen		
	f 30,-	f 60,-	f 90,-
1. Redelijke liquiditeitsbasis	-24 (+25)	-10 (+40)	4 (+55)
2. Aanvaardbare continuïteitsbasis	-11 (+40)	3 (+55)	17 (+70)
3. Gunstige continuïteitsbasis	3 (+55)	17 (+70)	31 (+80)

1) Hieraan liggen bepaalde uitgangspunten ten grondslag, die te maken hebben met het niveau van de zelffinancieringsmogelijkheden (Boers, 1983).

Uit tabel 6.1 blijkt dat door de verschillen in de betalingsverplichtingen vrij grote verschillen kunnen voorkomen in het niveau van de vereiste rentabiliteit en het daarvan afgeleide

passende managementniveau. Om bijvoorbeeld bij bedrijven met een financieringslast van f 90,- per f 1.000,- geïnvesteerd vermogen tot eenzelfde gunstige continuïteitsbasis te komen als bedrijven met een financieringslast van f 30,- is een + 25% hoger managementniveau nodig. Van een redelijke liquiditeitsbasis is bij lage betalingsverplichtingen nog sprake bij een forse negatieve rentabiliteit (-24%). Bij bedrijven met zware betalingsverplichtingen is daar echter een rentabiliteit van 4% nodig. Op basis van deze verschillen kan afgeleid worden dat de passende managementniveaus dan + 30% verschillen.

6.4 Bedrijfsomstandigheden en passend managementniveau

6.4.1 Een nadere detaillering

Samengevat heeft de analyse tot zover geleid tot mogelijkheden om, bij verschillende doelstellingen passende totaalniveaus voor het management vast te stellen. Deze doelstellingen werden geformuleerd in termen van opbrengstniveau en rentabiliteit. Min of meer los van deze doelstelling kunnen de financieringslasten reeds voorwaarden scheppen voor de te behalen rentabiliteit en het daarbij passende managementniveau.

In deze paragraaf zal eerst aandacht besteed worden aan de passende managementniveaus in relatie tot de bedrijfsomstandigheden. Hieronder vallen een aantal bedrijfsstructurele kenmerken zoals de bedrijfsomvang (klein, groot), de mutaties in de omvang (stabiel, groei) en de arbeidsstructuur (gezinsarbeid, vreemde arbeid). Tevens worden enige sociaal-economische factoren zoals het aantal ondernemers (een, meerdere) en de instelling ten aanzien van het teeltplan (flexibel, behoudend) ertoe gerekend. Verder worden de ligging (centrum, niet centrum) en de solvabiliteit in de analyse betrokken.

In paragraaf 6.5 wordt ingegaan op de mogelijkheden om passende niveaus voor de afzonderlijke managementonderdelen vast te stellen. Dit betekent dus een nadere detaillering van de tot nu toe gevolgde werkwijze waar een passend totaalniveau werd bepaald. De onderdelen die voor onderzoek in aanmerking komen hebben betrekking op de besluitvorming van de ondernemer en andere reeds eerder beschreven invloedsfactoren.

6.4.2 Bedrijfsomstandigheden en totaal managementniveau

De gegevens met betrekking tot het totaal managementniveau bij de onderscheiden bedrijfsomstandigheden zijn tezamen met de bedrijfseconomische resultaten in bijlage 9 ondergebracht. De hoofdlijnen die uit de analyse tevoorschijn kwamen kunnen als volgt geformuleerd worden:

1. Bij relatief grote bedrijven zijn zowel het managementniveau als het bedrijfsresultaat hoger dan bij relatief kleine be-

drijven. De kleine bedrijven behalen bij vergelijkbare managementniveaus lagere bedrijfsresultaten dan de grotere bedrijven. Gemiddeld behalen de grote bedrijven + 12% hoger opbrengstniveau en + 9% betere rentabiliteit. Uit voorgaand onderzoek is echter gebleken dat de bedrijfsomvang daar niet alleen voor verantwoordelijk is maar dat er een samenhang bestaat met de moderniteit, de kwaliteit van de besluitvorming en de sociale betrokkenheid van de ondernemer (Alleblas, 1984).

2. Groeiende bedrijven behalen gemiddeld geen betere bedrijfsresultaten dan bedrijven die in omvang stabiel blijven. Het managementniveau van de groeiers is daarentegen wel hoger (4 à 8%). De extra inzet van het management is noodzakelijk om beleidsbeslissingen en tactische beslissingen naar behoren uit te kunnen voeren. Een relatief hoog managementniveau is vanuit dit oogpunt gezien niet verwonderlijk. De bedrijfsorganisatorische problemen die met een muterende omvang samenhangen moeten vaak eerst overwonnen worden alvorens de bedrijfsresultaten eveneens stijgen.
3. Het managementniveau ligt gemiddeld bij bedrijven met gezins- en vreemde arbeidskrachten + 8% hoger dan bij bedrijven waar alleen gezinsarbeid ingezet wordt. Het gemiddeld opbrengstniveau en de rentabiliteit zijn respectievelijk + 8% en + 13% hoger. Bij bedrijven met vreemde arbeidskrachten worden hogere eisen gesteld aan het management dan bij bedrijven met alleen gezinsarbeid. De zorg die samengaat met de aanwezigheid van medewerkers buiten het gezin eist ten behoeve van de coördinatie van de arbeidsaanwending extra inzicht en sociale vaardigheden van de ondernemer.
4. Gemiddeld liggen het managementniveau en de bedrijfsresultaten bij bedrijven met een lage solvabiliteit (weinig eigen vermogen) hoger dan bij bedrijven met een relatief hoge solvabiliteit. Investerings met relatief veel vreemd vermogen vereisen een extra actieve inzet van de ondernemer om zijn besluitvorming te ondersteunen. Voor het aantrekken van vreemd vermogen dient hij zichzelf bij externe vermogensverschaffers te profileren. In de praktijk is het logisch dat dergelijke criteria in de vorm van managementcapaciteiten stellen ter beoordeling van de kredietwaardigheid van ondernemers.
5. Bij de bedrijfsomstandigheden die onderzocht werden met betrekking tot de ligging (centrum, niet centrum), aantal ondernemers per bedrijf (een, meerdere) en de instelling ten aanzien van het teeltplan (behoudend, flexibel) kwamen minder duidelijke verschillen naar voren bij het managementniveau en de bedrijfsresultaten. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er geen betrouwbare verschillen bij de onderdelen van het management kunnen bestaan. Een en ander zal tezamen met de onder de punten 1 tot en met 4 genoemde verschillen in de volgende paragraaf aan de orde gesteld worden.

6.5 Passende niveaus van de managementonderdelen

6.5.1 Algemene bevindingen

Indien we meer verfijnde en beter op de praktijk van toepassing zijnde uitspraken willen doen moet gedetailleerder op de passende niveaus van de managementonderdelen ingegaan worden. Daartoe worden de afzonderlijke beslissingsgebieden (beleid, teeltplan en werk) en de invloedsfactoren (opleiding, moderniteit en enige overige, sociale, aspecten) gerekend.

De berekeningswijze is als volgt. Per bedrijfskenmerk worden steeds de gemiddelde niveaus van de managementonderdelen van twee discriminerende groepen berekend. Zo werden voor het kenmerk omvang de gemiddelde niveaus berekend voor een groep kleine en grote bedrijven, en voor het kenmerk arbeidsstructuur werden de groepen ingedeeld op basis van gezins- of vreemde arbeid.

Uit bijlage 9 blijkt dat de bedrijfskenmerken die zich voor een meer gedetailleerde beschouwing lenen reeds in de vorige paragraaf verschillen van betekenis te zien gaven in het totale niveau van het management. Met de navolgende beknopte beschrijving werken we de algemene conclusies uit de vorige paragraaf gedetailleerder uit. In paragraaf 6.5.3 gaan we daarmee nog een stapje verder door het aangeven van passende niveaus van de onderdelen in procenten van het theoretisch maximale niveau.

1. Omvang.

Relatief grote bedrijven besteden meer aandacht aan beslissingen met betrekking tot beleidsaangelegenheden, werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle en overige, sociale, aspecten. Daarnaast zijn grotere bedrijven gemiddeld moderner dan de kleinere. Er werden nauwelijks verschillen gevonden in het opleidings- en ontwikkelingsniveau en de aandacht voor de teeltplanning.

2. Groei.

Ondernemers van in omvang groeiende bedrijven hebben in het algemeen een beter opleidings- en ontwikkelingsniveau dan ondernemers van bedrijven met een stabiele omvang. De eerste categorie besteedt meer aandacht aan beleidsaangelegenheden en hun bedrijven zijn moderner, terwijl de werkvoorbereiding en uitvoering op een hoger niveau plaatsvindt.

3. Arbeidsstructuur.

Bedrijven waar naast de gezinsleden ook vreemde arbeidskrachten werkzaam zijn behalen op de meeste onderdelen een hogere score dan bedrijven waar alleen gezinsarbeid ingezet wordt. De grootste verschillen worden geconstateerd bij het niveau van de beleidsbeslissingen, teeltplanning, opleidings- en ontwikkelingsniveau en de moderniteit.

4. Solvabiliteit.

Het opleidings- en ontwikkelingsniveau van ondernemers met een lage solvabiliteit is relatief hoog. De bedrijven van deze ondernemers zijn moderner dan die van hen met een hoge

solvabiliteit. Bij de besluitvormingsprocessen, zowel op beleidsniveau als op uitvoerend niveau worden eveneens verschillen geconstateerd, in het voordeel van de groep met een lage solvabiliteit.

5. Overige kenmerken.

Bij de overige per bedrijfskenmerk onderscheiden groepen komen bij de meeste onderdelen geen verschillen van betekenis voor. De onderdelen die van belang zijn worden echter wel in het navolgende vermeld.

6.5.2 Uitgangspunten voor de bepaling van passende niveaus van de onderdelen

De voorgaande paragraaf verschaft inzicht in de wijze waarop accenten gelegd worden op de managementonderdelen onder verschillende omstandigheden. Deze verschillen tonen aan dat het mogelijk is om onder verschillende omstandigheden een passende combinatie van managementonderdelen te hanteren. Sterk vereenvoudigd uitgedrukt kunnen de onderdelen zich op een relatief hoog of laag niveau bevinden. Conclusies daaromtrent gelden echter alleen als uitgegaan wordt van de gemiddeld behaalde resultaten. De passende niveaus kunnen evenwel verschillen vertonen als de doelstelling van de ondernemer hiervan afwijkt. Hierin zijn vele gradaties mogelijk. Gelet op de beperkte mogelijkheden van het onderzoekmateriaal is slechts één extra mogelijkheid onderzocht. Deze kan omschreven worden als het streven naar een relatief hoog resultaat, een resultaat dat dus ruim boven het gemiddelde ligt. Daarbij kunnen verschillen voorkomen bij de groepen die bij elk bedrijfskenmerk onderscheiden zijn.

Zoals uit bijlage 9 blijkt kunnen de resultaten gekwantificeerd worden. Door de jaarlijks wisselende invloed van overwegend externe invloeden is het echter beter om te spreken van een gemiddeld en een relatief hoog resultaat. Voor de groep met een gemiddeld resultaat hebben alle bedrijven tezamen model gestaan terwijl voor de groep met een relatief hoog resultaat de beste bedrijven (de helft van de totale groep) diende. Als onderscheidende criteria hebben het opbrengstniveau en de rentabiliteit gediend. Vervolgens worden per bedrijfskenmerk voor de onderscheiden groepen de significante verschillen nagegaan en de afwijkingen met de landelijke gemiddelden vastgesteld.

De uit de analyse voorkomende verschillen ten opzichte van deze gemiddelden zijn in figuur 6.4 en 6.5 op overzichtelijke wijze aangegeven.

6.5.3 Passende niveaus van de onderdelen

Voor het onderzoek naar het passend niveau van de onderdelen van het management is gekeken naar de niveaus die in de praktijk gehaald werden bij de betreffende bedrijfskenmerken. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er geen andere mogelijkheden zouden

zijn. Deze wijze van onderzoek kan echter geen antwoord geven op de vraag welke die andere mogelijke combinaties voor passende niveaus zijn. Ze mogen in ieder geval niet bij voorbaat uitgesloten worden. Door naar de werkelijke situatie te kijken kan in deze paragraaf op basis van de indeling naar bedrijfskenmerken en daaronder vallende discriminerende groepen aangegeven worden wat de richting van de passende niveaus is. Deze zijn aangegeven met als referentiepunten de landelijk voorkomende gemiddelde niveaus van de managementonderdelen. De passende niveaus zijn onderscheiden naar twee mogelijke gradaties in de doelstelling te weten een gemiddeld en een bovengemiddelde resultaat, gemeten in termen van opbrengstniveau of rentabiliteit.

1. Onder gemiddeld resultaat werd het opbrengstniveau of de rentabiliteit verstaan, die als gemiddelden van alle bedrijven, die aan het onderzoek deelnamen, in 1980 werden behaald. Dit gemiddelde resultaat fungeert dus als uitgangspunt voor de plaatsbepaling van de groep ondernemers die geen duidelijke ambitie hebben om een bovengemiddeld resultaat te behalen. Passende niveaus van deze groep zijn weergegeven in figuur 6.4. In 1980 werd door die groep een gemiddeld opbrengstniveau van \pm 94% en een rentabiliteit van \pm -9% gehaald.
2. Als uitgangspunten wordt gekozen een resultaat dat overeenkomt met de prestatie van de betere bedrijven. Ter bepaling daarvan werden de desbetreffende groepen bedrijven opgesplitst in twee in aantallen gelijke groepen oplopend naar behaalde resultaten. Het resultaat van de tweede groep, de betere bedrijven, werd als richtlijn aangehouden voor een concrete aanduiding van de doelstelling in termen van opbrengstniveau of rentabiliteit. De ondernemers die zich met deze groep willen identificeren streven naar een duidelijk bovengemiddeld resultaat. Passende niveaus van deze groep zijn weergegeven in figuur 6.5. In 1980 lagen van deze groep respectievelijk het opbrengstniveau \pm 7% en de rentabiliteit \pm 15% hoger dan van de eerste groep.

Bij de bepaling van de passende niveaus van de onderdelen dienen de in figuur 6.4 en 6.5 gebruikte aanduidingen als volgt geïnterpreteerd te worden:

- \pm het passend niveau is ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde
- het passend niveau ligt 2,5 à 5% beneden het landelijk gemiddelde
- + het passend niveau ligt 2,5 à 5% boven het landelijk gemiddelde
- het passend niveau ligt 5 à 10% beneden het landelijk gemiddelde
- ++ het passend niveau ligt 5 à 10% boven het landelijk gemiddelde

- +++ het passend niveau ligt 10 à 20% boven het landelijk gemiddelde (in deze klasse valt ++(+)) aan de ondergrens)
- het passend niveau ligt 10 à 20% beneden het landelijk gemiddelde

De gegevens spreken voor het grootste deel voor zichzelf en maken derhalve geen uitgebreide toelichting noodzakelijk. Slechts enige algemene opmerkingen worden gemaakt.

- Het blijkt dat bij de meeste bedrijfskenmerken het passend totale managementniveau van de groepen bedrijven die een bovengemiddeld resultaat nastreven (figuur 6.5) hoger is dan bij de bedrijven die een gemiddeld resultaat nastreven (figuur 6.4).
- De verschillen in het passend niveau van de managementonderdelen zijn het grootst in de groepen waar de verschillen in het totale managementniveau zich het sterkst profileren.
- Bij alle onderscheiden managementonderdelen zijn er relatief grote verschillen in passende managementniveaus. Bij het onderdeel teeltplanning zijn de verschillen bij de onderscheiden groepen meestal kleiner.
- Bij de per bedrijfskenmerken onderscheiden groepen zijn de verschillen tussen de bedrijven die een gemiddeld resultaat nastreven (figuur 6.4) relatief groot bij de kenmerken 1, 5 en 6 en minder groot bij de kenmerken 2, 3, 4 en 7.
- De verschillen tussen de onderscheiden groepen bedrijven die een bovengemiddeld resultaat nastreven (figuur 6.5) zijn relatief groot bij de kenmerken 1, 2, 3, 5 en 6, minder groot bij 7 en bij 4 vrijwel afwezig.

6.6 Afgeleide elementen van doelstellingen en passende managementpatronen

6.6.1 De basis voor de berekeningen

Uit voorgaand onderzoek (Alleblas, 1984) is gebleken dat verschillen in de aandacht voor (onderdelen van) het management van invloed zijn op de resultaten van de onderneming. Een samenvatting van dit onderzoek werd in hoofdstuk 5 gegeven. In deze paragraaf wordt de mogelijkheid onderzocht in hoeverre bij de realisering van de doelstelling van de ondernemer daar rekening mee gehouden kan worden.

Met als uitgangspunt de samenstelling van het managementinstrumentarium werden op basis van de aandacht die verschillende onderdelen van het management krijgen, managementpatronen afgeleid. Deze patronen vormen aanknopingspunten om door middel van herkenbare elementen van diverse aard, welke in doelstellingen (hoofd- en afgeleide doelstellingen) voorkomen, de bijbehorende passende managementniveaus vast te stellen. Dit onderzoek is in

Figuur 6.4 Richting van de passende niveaus van de managementonderdelen bij verschillende bedrijfskenmerken bij een gemiddeld resultaat als doelstelling (legenda zie tekst)

Bedrijfskenmerken; groepen	Managementonderdelen						Totaal management-niveau	
	Beslissingsgebieden			Invloedsfactoren				
	1. beleid	2. teeltplan	3. werk	4. opleiding	5. moderniteit	6. overige, soc,asp.		
1. Omvang:	klein	-	+	-	+	-	-	
	groot	+	+	+	+	+	+	
2. Ontwikk. in omvang:	stabiel	-	+	+	-	+	+	
	groei	+	+	+	++	+	+	
3. Ligging:	centrum	-	+	+	-	+	+	
	buiten	+	+	+	+	+	+	
4. Aantal ondernemers:	één	+	+	+	-	+	+	
	meerdere	+	+	+	+	+	++	
5. Arbeidsstructuur:	gezinsarb.	-	-	-	-	-	-	
	gezins + vr.arbeid	+	+	+	+	+	+	
6. Solvabiliteit:	hoog	-	+	-	-	+	-	
	laag	+	+	+	+	++	+	
7. Instelling:	behoudend	+	+	+	+	-	+	
	flexibel	+	+	+	+	+	+	
Landelijk gemiddelden		36	26	29	46	54	61	39

Figuur 6.5 Richting van de passende niveaus van de managementonderdelen bij verschillende bedrijfskenmerken bij een bovengemiddeld resultaat als doelstelling (legenda zie tekst)

Bedrijfskenmerken; groepen	Managementonderdelen						Totaal manage- ment- niveau	
	Beslissingsgebieden			Invloedsfactoren				
	1. be- leid	2. teelt- plan	3. werk	4. op- leiding	5. moder- niteit	6. overige, soc,asp.		
1. Omvang:	klein	+	+	-	+	<u>±</u>	<u>±</u>	<u>±</u>
	groot	++	++	++(+)	+	++	++	++
2. Ontwikk. in omvang:	stabiel	<u>±</u>	<u>±</u>	<u>±</u>	+	<u>±</u>	+	<u>±</u>
	groei	++	+	++(+)	+++	++(+)	++(+)	++
3. Ligging:	centrum	<u>±</u>	+	+	+	<u>±</u>	+	<u>±</u>
	buiten	++(+)	+	++	++	++	++	++
4. Aantal ondernemers:	één	+	+	+	+	+	+	+
	meerdere	<u>±</u>	+	+	+	+	++	+
5. Arbeidsstructuur:	gezinsarb.	--	<u>±</u>	<u>±</u>	-	--	-	-
	gezins + vr.arbeid	++(+)	++	++	++	++	++	++
6. Solvabiliteit:	hoog	+	<u>±</u>	<u>±</u>	<u>±</u>	<u>±</u>	+	<u>±</u>
	laag	++	++	++	++	++	++	++
7. Instelling:	behoudend	+	+	+	+	<u>±</u>	+	+
	flexibel	++	+	+	++	++	++	++
Landelijk gemiddelden		36	26	29	46	54	61	39

1987 reeds in een publikatie verschenen (Alleblas, 1987a). Het navolgende is daar een samenvatting van.

Onder partieel management wordt verstaan de eenzijdige gerichtheid van de ondernemer op één of enkele onderdelen van het management. Bij geïntegreerd management wordt de aandacht van de ondernemer verdeeld over meerdere onderdelen van het management tegelijkertijd. Bij het partiële management hebben bepaalde onderdelen van het management bewust of onbewust minder aandacht van de ondernemer terwijl bij het geïntegreerde management sprake kan zijn van een meer evenwichtig over de onderdelen verdeeld geheel van het managementinstrumentarium. Overeenkomstig deze beschrijvingen kunnen nu partiële en geïntegreerde managementpatronen worden afgeleid.

6.6.2 Karakteristieke managementpatronen

Onder karakteristieke managementpatronen wordt een bepaalde samenstelling van managementonderdelen verstaan, waarvan de positieve invloed op de bedrijfsresultaten uit voorgaand onderzoek is komen vast te staan (Alleblas, 1984). De mate van succes is niet alleen afhankelijk van de combinatie van de genoemde onderdelen maar ook van het niveau waarop ze uitgevoerd worden.

In principe wordt de naam die zo'n patroon krijgt afgeleid van de samenstelling van de onderdelen waarop het accent komt te liggen. Met behulp van het voor de glastuinbouw uitgevoerde onderzoek werden zes karakteristieke patronen gevonden. Vier ervan (de navolgende nummers 1, 3, 4 en 5) kunnen partieel genoemd worden en twee ervan behoren tot de geïntegreerde managementpatronen (de navolgende nummers 2 en 6). In paragraaf 5.3 werden reeds beschrijvingen gegeven, hier worden ze nog eens samengevat.

1. Moderniteit en technisch niveau van het bedrijf.
De kwaliteit van de dode produktiemiddelen neemt bij de ondernemer een belangrijke plaats in. Zijn besluitvormingsprocessen zijn grotendeels gericht op een up to date produktie-apparaat.
2. Leeftijd en ambitie van de ondernemer.
In dit patroon bestaat er een aanzienlijke samenhang tussen de leeftijd van de ondernemer, het opleidings- en ontwikkelingsniveau, de externe gerichtheid en het exploiteren van relatief grote moderne bedrijven.
3. Bedrijfsregistratie en voortgangscontrole.
Het vastleggen van allerlei bedrijfseconomische en technische gegevens, het controleren en analyseren neemt een belangrijke plaats in bij de bedrijfsvoering.
4. Sociale betrokkenheid bij beleidsbeslissingen.
Gedegen overleg tussen de ondernemer en zijn medewerkers bij het nemen van beleidsbeslissingen kan leiden tot een verhoogde inzet voor de ondernemingsdoelstelling.
5. Sociale betrokkenheid bij werkbeslissingen.
In tegenstelling tot patroon 4 ligt het accent hier op de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle.

6. Veelzijdig management.

We hebben hier te maken met een patroon waarin een groot aantal managementonderdelen een onderlinge samenhang vertonen en een relatief grote aandacht krijgen.

Indien een ondernemer een (afgeleide) doelstelling nastreeft die inhoudelijk geheel of grotendeels overeenkomt met een van de omschrijvingen van bovengenoemde patronen kunnen specifiek voor dat patroon de passende niveaus van de onderdelen worden vastgesteld. De berekening van deze passende niveaus is afgeleid van de uitkomsten van het factoranalytische onderzoek dat in het vorige hoofdstuk werd beschreven. De bedrijven met de hoogste scores voor een aspect hebben bij de onderscheiden patronen als basis gediend voor de vaststelling van de passende niveaus van de onderdelen. Die bedrijven zijn gekozen op basis van statistische overwegingen. Bij de vaststelling van de passende niveaus is er in deze paragraaf zodoende van uitgegaan dat dit element of subelement van de ondernemersdoelstelling of de afgeleide doelstelling op een relatief hoog niveau uitgevoerd zal worden. Als bijvoorbeeld een ondernemer "een hoge mate van betrokkenheid van de medewerkers bij beleidsbeslissingen" nastreeft kan op basis van de uitgevoerde analyse aangegeven worden hoe hoog het passend niveau van de managementonderdelen moet zijn. Ter illustratie is in figuur 6.6 aangegeven wat de verschillende passende niveaus van de managementonderdelen zijn indien de genoemde patronen van toepassing zijn. In de volgende paragraaf worden de passende niveaus verder gedetailleerd omschreven.

6.6.3 Afgeleide elementen van doelstellingen en passende managementpatronen

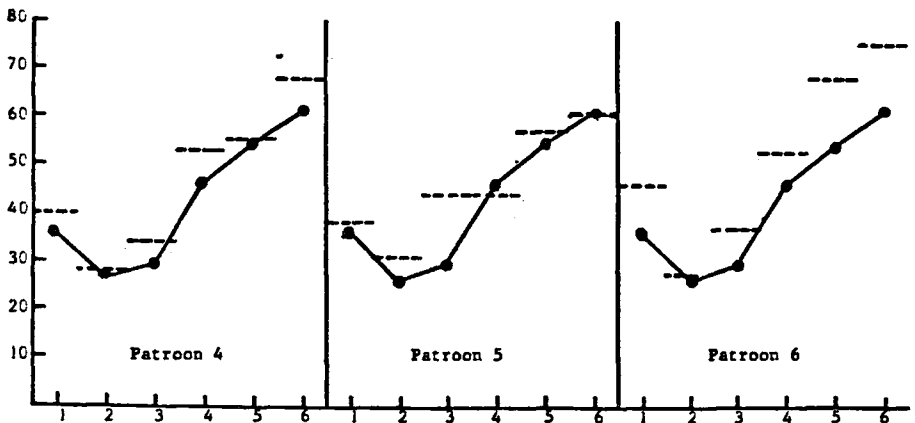
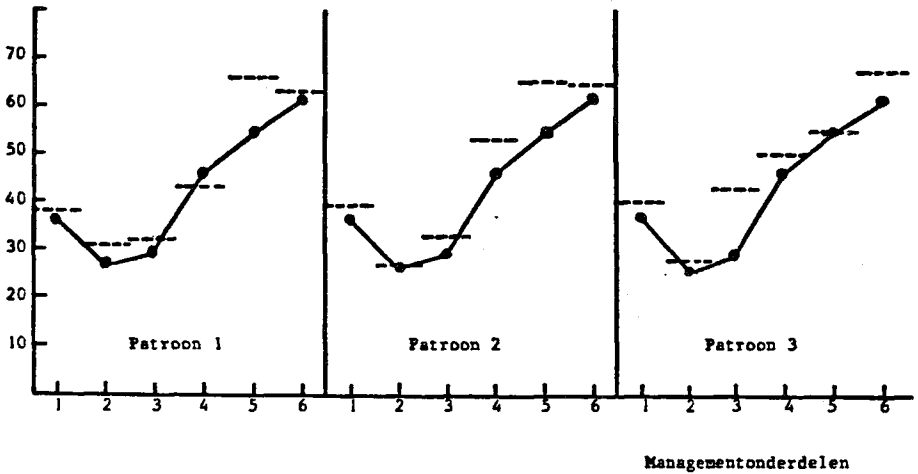
De vraag of een partieel of geïntegreerd managementpatroon van toepassing is, is afhankelijk van de betreffende ondernemersdoelstelling. In een aantal gevallen is het passend om een geïntegreerd management met bijbehorend patroon na te streven.

De analyse heeft uitgewezen dat dit betekent dat voor vrijwel alle managementonderdelen een relatief hoog niveau passend is. Gemiddeld kwam dit 15 à 20% boven het landelijk niveau uit.

Het partiële management, waarbij één of enkele managementonderdelen geaccentueerd worden, kan eveneens tot goede resultaten leiden. Bij de meeste onderzochte patronen stijgen één of meer onderdelen + 20% uit boven het landelijk gemiddelde terwijl de meeste andere onderdelen eveneens maar minder dan 20% boven het gemiddelde uitkomen. Vanuit rentabiliteitsoverwegingen is geen duidelijke voorkeur uit te spreken voor partieel of geïntegreerd management (Alleblas, 1987a).

Indicaties voor de passende niveaus van de managementonderdelen behorend bij de onderscheiden patronen zijn opgenomen in figuur 6.7. De opzet en de interpretatie van de gegevens is overeenkomstig die van figuur 6.4 waar de passende niveaus voor ver-

Figuur 6.6 Managementpatronen met passende niveaus voor de onderdelen in procenten van de theoretische maximale niveaus, bij bedrijven met hoge aspectcores



Managementonderdelen:

- 1. beleidsbeslissingen
- 2. teeltplanbeslissingen
- 3. werkbeslissingen
- 4. opleidings- en ontwik.-niveau
- 5. moderniteit
- 6. overige, sociale, aspecten

beslissingsgebieden

invloedsfactoren

Managementpatronen

- 1. moderniteit en technisch niveau
- 2. Leeftijd en ambitie van de ondernemer
- 3. Bedrijfsregistratie en voortgangscntrole
- 4. Sociale betrokkenheid bij beleidsbeslissingen
- 5. Sociale betrokkenheid bij werkbeslissingen
- 6. Veelzijdig management

 Passende niveaus van de managementonderdelen bij de diverse patronen bij bedr. met hoge scores
 ●—●
 Landelijke gemiddelden van de niveaus van de onderdelen (alle bedrijven)

schillende bedrijfsomstandigheden gepresenteerd werden. Globaal geformuleerd luiden de conclusies die uit figuur 6.7 getrokken kunnen worden als volgt (de genoemde % hebben betrekking op de verschillen tussen groepen waarin het betreffende patroon aanwezig of afwezig is en zijn terug te vinden in het onderzoekverslag, (Alleblas, 1987)):

Conclusies met betrekking tot de partiële patronen:

1. Moderniteit (patroon 1). Op vijf van de zes onderdelen is het niveau hoger dan dat van het gemiddelde van alle bedrijven. De verschillen zijn relatief groot voor de onderdelen moderniteit en teeltplanning en relatief klein voor de overige onderdelen. Het opbrengstniveau van de moderne bedrijven ligt $\pm 10\%$ boven het landelijk gemiddelde en $\pm 20\%$ boven dat van de minder moderne bedrijven.
2. Bedrijfsregistratie (patroon 3). Indien de gegevens van de werkvoorbereiding en -uitvoering vastgelegd en gecontroleerd worden ontstaat een patroon waarbij het niveau van dit onderdeel $\pm 14\%$ uitstijgt boven het landelijk gemiddelde. De moderniteit van deze groep bedrijven ligt op het gemiddelde van het landelijk niveau. Bij de andere beslissingsgebieden en invloedsfactoren wordt relatief hoog gescoord. Het opbrengstniveau van de groep die het beste terugkoppelt, dat wil zeggen de gegevens niet alleen vastlegt maar ook vergelijkt met de geplande gegevens, ligt $\pm 11\%$ boven de groep die niet registreert.
3. Inspraak beleidsbeslissingen (patroon 4). Alle managementonderdelen stijgen boven het landelijk gemiddelde uit. Een relatief hoog niveau wordt bereikt bij het opleidings- en ontwikkelingsniveau, de overige, sociale, aspecten, de beleidsbeslissingen en de beslissingen op uitvoerend niveau. Tussen de groepen bedrijven die wel of geen inspraak toestaan werd een verschil in opbrengstniveau van $\pm 11\%$ gevonden.
4. Inspraak werkbeslissingen (patroon 5). Vooral de teeltplanbeslissingen en de beslissingen bij de uitvoering van de produktie (voorbereiding, uitvoering en controle van oogsten en verzorgingswerkzaamheden) behalen een relatief hoog niveau. De overige onderdelen tonen slechts relatief kleine verschillen met het totaal gemiddelde van alle bedrijven. Tussen de groepen bedrijven die al of niet inspraak toestaan in de uitvoeringsfase van de produktie, bestaat een verschil in het opbrengstniveau van $\pm 8\%$.

Conclusies met betrekking tot de geïntegreerde patronen:

5. De leeftijd en ambitie van de ondernemer (patroon 2). Op alle managementonderdelen wordt door deze ondernemer relatief hoog gescoord. De grootste verschillen met de landelijk gemiddelden zijn te vinden bij het opleidings- en ontwikkelingsniveau en de moderniteit van de bedrijven. Eveneens wordt in dit aspect het accent gelegd op beleidsbeslissingen en beslissingen in de uitvoeringsfase van de produktie.

6. Veelzijdig management.

Bij dit patroon komen bij alle managementonderdelen relatief grote verschillen voor met het gemiddeld niveau van alle bedrijven. De verschillen zijn in het algemeen groter dan bij de partiële aspecten, waardoor het totale managementniveau eveneens relatief hoog uitkomt. De verschillen in opbrengstniveau tussen de groep met een laag niveau van integratie en de groep met een hoog niveau van integratie, zijn relatief groot (+ 23%). Het opbrengstniveau van de laatste groep ligt gemiddeld 16% hoger dan het landelijk gemiddelde.

Figuur 6.7 Indicaties voor passende niveaus van de managementonderdelen behorend bij de onderscheiden patronen, bij bedrijven met hoge aspectscores, in vergelijking tot de landelijke gemiddelde niveaus

Managementpatronen	Managementonderdelen						Totaal management
	Beslissingsgebieden			Invloedsfactoren			
	1	2	3	4	5	6	
Landelijk gemiddelde	36	26	29	46	54	61	39
1. Moderniteit en technisch niveau	+	++	+	+	+++	+	++
2. Leef tijd en ambitie van de ondernemer	+	+	++	++	+++	+	++
3. Bedrijfsregistratie en voortgangscntrole	+	+	+++	+	+	++	++
4. Sociale betrokkenheid bij beleidsbeslissingen	++	+	++	++	+	++	+
5. Sociale betrokkenheid bij werkbeslissingen	+	++	+++	+	+	+	+
6. Veelzijdig management	+++	+	++	++	+++	+++	++

6.7 Nogmaals de relatie tot de bedrijfsresultaten

6.7.1 Opbrengsten en kosten per sbe in relatie tot het managementniveau

De verbanden zoals die in de eerste fase gevonden zijn waren lineair. Bij het factoranalytisch onderzoek in de tweede fase is uitgegaan van deze lineaire verbanden. Het spreidingsgebied brengt echter zijn beperkingen mee voor de interpretatie van de gegevens. Op het traject van het management dat van 0 tot 100% loopt kunnen geen betrouwbare uitspraken gedaan worden boven een

niveau van + 80% van het maximaal haalbare. Het is denkbaar dat er daarboven sprake kan zijn van verminderende meeropbrengsten, en dat opvoering van het managementniveau boven een bepaald niveau geen positieve invloed meer uitoefent op de bedrijfsresultaten. Met betrekking tot de kosten kunnen in verband met de relatie tot het management twee soorten kosten genoemd worden. Ten eerste de kosten van de managementactiviteiten zelf, bijvoorbeeld de extra tijd die daarvoor nodig is of de kosten van extra informatie, en ten tweede de bedrijfseconomische kosten die samenhangen met een andere bedrijfsvoering. Daaronder vallen bijvoorbeeld de extra investeringen in de toe- of uitrusting of het gebruik van meer kunstmest. Naar de eerst genoemde kostensoort kon geen onderzoek gedaan worden. De informatie die daarvoor nodig was kon niet uit de bedrijfseconomische boekhoudingen worden afgeleid. Naar de tweede soort van kosten is in de afsluitende fase van het onderzoek wel aandacht besteed. Gekozen werd voor een samenhangend kengetal in de vorm van de kosten per sbe, waardoor de vergelijkbaarheid tussen bedrijven met verschillende teeltplannen werd vergroot. Naast de kosten per sbe werden tevens de opbrengsten per sbe ingevoerd.

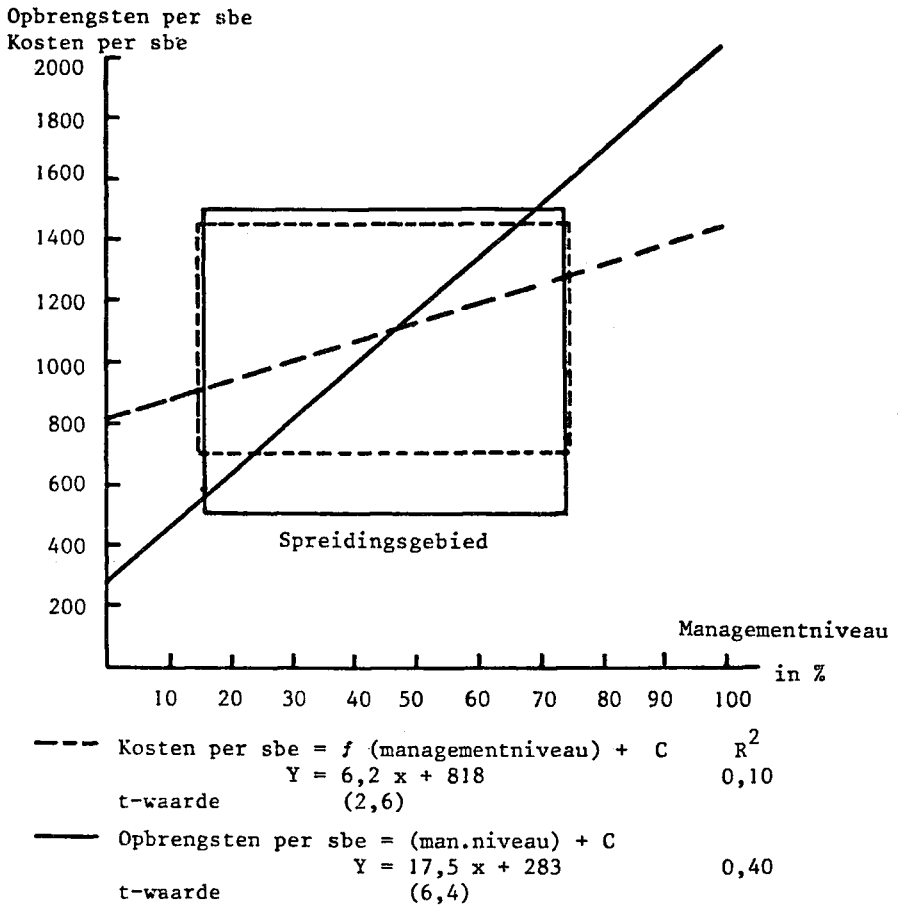
Met behulp van de bedrijfseconomische boekhoudingen van de bedrijven welke in het onderzoek betrokken zijn, werden de kosten per sbe berekend over de jaren 1973-1977. In 1978 werd de steekproef waarin deze bedrijven ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek opgenomen zijn, vervangen zodat vanaf dat jaar geen bedrijfseconomische gegevens beschikbaar waren. Voor een verantwoorde interpretatie van de in de kosten in de loop der jaren optredende fluctuaties werden de gemiddelden genomen over een periode van vijf jaren. Dat is de maximale termijn waarover gedurende een steekproefperiode bedrijfseconomische gegevens berekend worden.

Vervolgens werden deze gemiddelde waarden, welke berekend waren op basis van de vijf waarnemingsjaren gedefleerd naar het verslagjaar 1980. Als deflator werd genomen de gemiddelde prijs- en volumemutatie welke gedetailleerd berekend werden voor de snijbloemen, de glasgroenten en de potplanten. Voor alle in de berekening betrokken kostensoorten werden afzonderlijke indices berekend.

De opbrengsten per sbe, welke het beeld van de bedrijfseconomische activiteiten verder aanvullen, waren rechtstreeks uit de enquêtegegevens van 1980 beschikbaar. Met behulp van regressieanalyse werden de verbanden tussen de opbrengsten, kosten, rentabiliteit en het managementniveau geanalyseerd. Het verband tussen de rentabiliteit als resultante van het verschil in opbrengsten en kosten uitgedrukt in een percentage van de kosten werd in paragraaf 6.3.3 beschreven. Thans wordt nog wat dieper ingegaan op de opbrengsten de kosten per sbe.

Uit figuur 6.8 waarin de bijbehorende functies vermeld zijn, blijkt dat er zowel bij de opbrengsten als bij de kosten per sbe een verband aanwezig is met het managementniveau. Naar gelang het

Figuur 6.8 De relatie tussen de opbrengsten en de kosten per sbe en het managementniveau in de glastuinbouw in 1980



managementniveau stijgt, zien we eveneens een stijging van de opbrengsten en de kosten per sbe. De opbrengsten per sbe stijgen echter sneller dan de kosten per sbe. Gesteld kan worden dat ondernemers met een relatief hoog managementniveau hoge kosten maken.

Deze hoge kosten die onder andere het gevolg zijn van het beleid van de ondernemer dat tot uiting kan komen in de vervangings- en uitbreidingsinvesteringen of de keuze van het teeltplan, worden goedge maakt door een verhoogde opbrengst. Zodoende geeft de hoogte van de kosten afzonderlijk geïnterpreteerd niet direct een reële indruk over het reilen en zeilen van het bedrijf. Er zijn een aantal factoren die deze kosten kunnen beïnvloeden.

vloeden, terwijl bovendien altijd de samenhang met de hoogte van de opbrengsten het uiteindelijke resultaat bepaalt.

Derhalve werd bij het onderzoek de rentabiliteit als centrale ingang afzonderlijk gekozen voor het verdere onderzoek. Aan de opbrengsten en kosten werd om deze redenen minder aandacht geschonken.

Verder moet nog opgemerkt worden dat door de verschillen in het management slechts een gering deel van de verschillen in de kosten verklaard worden (10%). Het getoonde verband geldt bovendien voor een bepaalde periode waarbij in aanmerking genomen moet worden dat gewerkt is met gemiddelden over enige jaren, die door middel van indexen geactualiseerd werden. Uit deze werkwijze mag dus een bepaalde foutenmarge verwacht worden. Het is bovendien denkbaar dat de kosten uit de periode 1973-1977, alhoewel de prijs- en volumeontwikkelingen zo goed mogelijk uit andere bronnen werden nagegaan, minder sterk verband houden met het management van 1980, dan de opbrengsten die rechtstreeks voor de bedrijven uit het onderzoek in 1980 bepaald werden. Ondanks deze minder gunstige omstandigheden konden enige globale conclusies over de kostenkant van het management getrokken worden.

Samenvattend mogen we concluderen dat een relatief hoog managementniveau relatief hoge kosten met zich mee brengt. Door kwalitatief goede besluitvorming kan de produktie en de kwaliteit opgevoerd worden. De invloed van het management op de kosten wordt dan vooral bereikt via het aankoopbeleid, het plantmateriaal, gebruik van meststoffen en bestrijdingsmiddelen, de wijze waarop verzorgings- en oogstwerkzaamheden ten uitvoer worden gebracht en zeker niet in de laatste plaats de wijze waarop investeringsbeslissingen tot stand komen. Dit duidt erop dat de hoogte van opbrengsten en kosten vaak nauw met elkaar verweven zijn. De balans slaat uiteindelijk toch door naar de positieve kant, omdat de positieve invloed van beter management op de opbrengsten groter is dan op de verhoging van de kosten.

Evenals bij de opbrengsten kunnen bij de kosten die optreden buiten het gebied van de spreiding, dus boven het niveau van + 80% van het maximaal haalbare management geen betrouwbare uitspraken gedaan worden. Indien we zekerheid zouden willen hebben omtrent het niveau daarvan zou een additioneel onderzoek noodzakelijk zijn bij een voldoende grote groep topbedrijven.

In de volgende paragraaf wordt tenslotte nog beknopt ingegaan op de kosten die samenhangen met bepaalde managementpatronen, die met behulp van de factoranalyse gevonden werden (zie paragraaf 6.6). De hoofdconclusie die nu reeds getrokken mag worden is dat het management ook offers kent, die evenals de opbrengsten invloed uitoefenen op de bedrijfsresultaten. Het samenspel tussen beiden bepaalt of vanuit bedrijfseconomisch oogpunt bezien gesproken mag worden van succesvol management.

6.7.2 De resultaten van partieel en geïntegreerd management

Onder partieel management wordt verstaan de eenzijdige gerichtheid van de ondernemer op een of enkele onderdelen van het management. Bij geïntegreerd management wordt de aandacht van de ondernemer verdeeld over meerdere onderdelen van het management tegelijkertijd.

Uit de tweede fase van het onderzoek werd onder andere geconcludeerd dat het gevolg van relatief eenzijdige aandacht aan een of enkele management onderdelen betekent dat het opbrengstniveau achter kan blijven bij dat van bedrijven die een geïntegreerd managementinstrumentarium hanteren. Bovendien werd gevonden dat door middel van geïntegreerd management maximaal 40% van de verschillen in opbrengstniveau werd verklaard en door het partiële management maximaal 28% (Alleblas, 1984).

Het opbrengstniveau van de groep bedrijven met een geïntegreerd management(patroon) stijgt gemiddeld tot boven het opbrengstniveau bij managementpatronen waarbij sprake is van aandacht voor één of enkele managementonderdelen. Het partiële aspect waarbij de moderniteit relatief sterk ontwikkeld is scoort eveneens hoog bij het opbrengstniveau.

Het opbrengstniveau is slechts één van de kengetallen waarmee de resultaten van de onderneming gemeten kunnen worden. Naast dit kengetal kunnen nog andere factoren van invloed zijn op de resultaten en als gevolg daarvan op het oordeel omtrent de invloed van partieel of geïntegreerd management. Door uitbreiding van de gebruikte kengetallen kan tot een evenwichtiger uitspraak gekomen worden, hetgeen eveneens belangrijk is met betrekking tot het afleiden van de passende niveaus van het management in de derde fase van het onderzoek. Indien resultaatvariabelen als opbrengsten en kosten of rentabiliteit in de beschouwing worden betrokken, kunnen genuanceerder conclusies getrokken worden omtrent de invloeden van partieel of geïntegreerd management.

1. Zowel partieel als geïntegreerd management kunnen tot goede resultaten leiden. Indien partieel management uitgevoerd wordt op een bovengemiddeld niveau wordt een relatief hoog opbrengstniveau behaald.
Zowel partieel als geïntegreerd management leiden indien ze op een laag niveau uitgevoerd worden tot lage opbrengstniveaus. Geïntegreerd management op laag of gemiddeld niveau levert met het oog op het opbrengstniveau geen voordeel op boven partieel management op hoog niveau.
2. Uit de gegevens van de overige resultaatvariabelen kon geconcludeerd worden dat de opbrengsten per sbe zowel bij de beste bedrijven met een partieel evenals met een geïntegreerd management relatief hoog zijn. Vanuit de opbrengsten beredeneerd tonen de genoemde managementpatronen geen duidelijke verschillen ten opzichte van elkaar.
De kosten per sbe tonen daarentegen wél een afwijkend beeld. In zijn algemeenheid zijn de kosten bij de partiële aspecten

op hoog niveau relatief laag. Bij de geïntegreerde aspecten op hoog niveau zijn de kosten relatief hoog. Het geïntegreerde management op laag niveau leidt in z'n algemeenheid tot lagere kosten dan partieel management op laag niveau.

3. Gelet op de opbrengsten/kostenverhouding levert het partiële management op hoog niveau goede resultaten. Er worden accenten gelegd op bepaalde onderdelen van het management, waardoor juist dat onderdeel uit stijgt boven het landelijk gemiddelde met als gevolg een positieve invloed op de resultaten.

Geïntegreerd management toont naast hoge opbrengsten eveneens hoge kosten per sbe. Hierdoor wordt het netto-bedrijfsresultaat ongunstig beïnvloed. Deze vorm van management heeft echter nog steeds tot gevolg dat een netto-bedrijfsresultaat behaald wordt dat boven het gemiddelde ligt. Zowel partieel als geïntegreerd management op laag niveau zijn met het oog op de rentabiliteit van het bedrijf niet aan te bevelen en leiden tot ongunstige resultaten.

7. Van onderzoek naar praktische toepassing

7.1 Stapsgewijs naar een passend managementniveau

Aan een stapsgewijze toepassing van managementadvisering teneinde te komen tot een passend managementniveau zijn een tweetal probleemgebieden verbonden. Deze kunnen globaal omschreven worden als modelproblemen en organisatorische problemen.

Het eerste probleemgebied is algemeen en vaak voorkomend bij theoretische modellen. Onbekendheid met de inhoud van nieuwe onderwerpen en een hoog abstractieniveau zijn de hoofdoorzaken daarvan. Tevens is een model door zijn beperkingen een onvolledige beschrijving van de werkelijkheid. Vaak wordt er bij de bouw van modellen geworsteld met de meetbaarheid van theoretische variabelen. Dit alles kan ertoe leiden dat theorie en praktijk relatief ver van elkaar verwijderd zijn. Het behoort tot de taak van het onderzoek om in samenwerking met de mogelijke toepassers de vertaalslag op gang te brengen, teneinde de mogelijkheden van gebruik te vergroten. Hierop wordt in de slotbeschouwing teruggekomen.

Het tweede probleemgebied, is van organisatorische aard en heeft rechtstreeks te maken met de mogelijkheden om nieuwe sociaal-economische aspecten te integreren in bestaande structuren, of met de mogelijkheden om geheel nieuwe structuren te bouwen. Door allerlei in gang gezette activiteiten in het hier beschreven onderzoeksgebied ligt het in de lijn der verwachting om met betrekking tot de managementadvisering gebruik te maken van bestaande structuren. Die zullen echter wel voor het nieuwe werkgebied van de managementadvisering aangepast dienen te worden. Voordat we echter ingaan op de daarmee samenhangende problemen zullen eerst in dit hoofdstuk richtlijnen opgesteld worden voor een stapsgewijze bepaling van het passend managementniveau voor individuele ondernemers in de glastuinbouw. Daarbij gaat het in eerste instantie om de stappen zelf en de volgorde daarin als zouden ze genomen kunnen worden zonder een organisatorisch kader. Daar abstraheren we ten behoeve van de eenvoud in paragraaf 7.2 van. Nadat deze stappen beschreven zijn gaan we dieper in op de organisatorische kant van de zaak en komt de plaats van de voorlichting uitgebreider ter sprake (paragraaf 7.3).

De eerste stappen die gezet worden leiden ertoe dat een beeld gevormd wordt over het totaal niveau van het management dat bij de nagestreefde hoofddoelstelling van de ondernemer past.

De relaties zoals ze eerder in figuur 6.3 gegeven zijn vormen daar de basis voor. Zij zijn gevonden door zowel het opbrengstniveau, de rentabiliteit en het managementniveau te meten bij glastuinbouwbedrijven met behulp van een steekproef. Daarbij is uitgegaan van een in werkelijkheid behaald bedrijfsresultaat.

Bij deze bedrijven is niet nagegaan wat het nagestreefde resultaat was. Voor de bepaling van het passend managementniveau bij een bepaalde doelstelling staan in dit hoofdstuk echter wél de nagestreefde resultaten op bedrijfsniveau centraal. Het eerder gevonden verband tussen de werkelijke resultaten in het managementniveau staat daar dus op een relatief hoog generalisatieniveau model voor. Die werkwijze is gekozen omdat bepaling van een passend managementniveau voorafgaand aan eventueel te nemen stappen in het kader van de managementadvisering slechts kan plaatsvinden op basis van bekendheid met de nagestreefde doelstelling.

De volgende stappen geven zicht op de passende niveaus van de meer gedetailleerde managementonderdelen. Met deze werkwijze wordt dus eerst een globaal beeld gevormd. Daarna wordt verder bij de uitwerking genuanceerder ingehaakt op afgeleide doelstellingen en specifieke bedrijfsstructurele kenmerken. Of ook inderdaad een indruk verkregen kan worden over de passende niveaus van de managementonderdelen is afhankelijk van de mogelijkheid om gebruik te maken van afgeleide doelstellingen, of specifieke bedrijfsstructurele kenmerken. Voorwaarde daartoe is dat deze een onderscheidend vermogen bezitten en aan moeten sluiten bij die onderwerpen of kenmerken die in dit onderzoek aan de orde gekomen zijn. Door tenslotte het werkelijke managementniveau van de ondernemer door middel van een model te meten kan een indruk verkregen worden over de onderdelen van het management waar hiaten aanwezig zijn.

Met de vergelijking tussen het werkelijk en passend niveau is een mogelijkheid aanwezig om aan de individuele ondernemer advies te verschaffen dat past bij zijn doelstelling en bedrijfsomstandigheden.

7.2 Naar een praktische werkwijze

7.2.1 Het bepalen van de doelstelling van de ondernemer

In de voorgaande hoofdstukken heeft de relatie tussen de bedrijfsresultaten en het managementniveau centraal gestaan. Door middel van een statistisch significant verband tussen deze variabelen werd vanuit het oogpunt van de individuele ondernemer nagegaan welk managementniveau bij hem en zijn bedrijf past. Daarvoor is het noodzakelijk de doelstelling van de ondernemer te kennen. Vanuit dat gegeven kan het passend niveau van de managementonderdelen (besluitvormingsprocessen en invloedsfactoren) bepaald worden.

De relatie tussen het managementniveau en de bedrijfsresultaten werd in eerste instantie aangetoond voor het opbrengstniveau en later eveneens voor de rentabiliteit. Indien we de doelstelling van de ondernemer als uitgangspunt voor het niveau van het management accepteren dient aansluitend op de gevonden relaties die doelstelling in ieder geval geformuleerd te worden in

termen van opbrengstniveau of rentabiliteit. Voor een praktische toepassing van de onderzoekresultaten, ten behoeve van managementadvisering moeten in dit kader aan de ondernemer de volgende vragen (waarvan er in ieder geval één beantwoord dient te worden) gesteld worden:

1. Welk opbrengstniveau wilt U behalen?
2. Welke rentabiliteit wilt U behalen?

Ter beantwoording van deze vragen behoeft niet noodzakelijk een opbrengstregistratie of rentabiliteitsboekhouding bijgehouden te worden. Zinvol is het echter wel omdat juist daardoor mogelijkheden gecreëerd worden om achteraf te controleren of de doelstelling gehaald is en om corrigerende maatregelen te treffen.

Eerste stap:

Bepaal het opbrengstniveau of de rentabiliteit die de ondernemer wil behalen, en leid daar vervolgens het erbij passend totaal managementniveau af (figuur 6.3).

Het doel van deze eerste stap is dus om een indruk te krijgen over het totale niveau van het management zonder op de verschillen in de niveaus van de onderdelen in te gaan. In volgende stappen zal dat op basis van aanvullende gegevens wel mogelijk zijn.

7.2.2 Randvoorwaarden bij het bepalen van het passend managementniveau

Aansluitend op de doelstelling van de ondernemer en het daaruit af te leiden managementniveau kan de wijze waarop de onderneming gefinancierd is van invloed zijn op het passende managementniveau.

Vanuit eisen die in zijn algemeenheid gesteld kunnen worden aan de continuïteit van de onderneming kunnen uitspraken gedaan worden over de bij een bepaalde wijze van financieren noodzakelijke rentabiliteit (paragraaf 6.3). De analyse heeft aansluitend op de hoogte van de financieringslasten en als gevolg daarvan de vereiste rentabiliteit de daarbij passende managementniveaus bepaald (zie tabel 6.1). Deze niveaus moeten functioneren als randvoorwaarden bij het bepalen van de managementniveaus die bij de doelstelling van de ondernemer passen.

Tot op bepaalde hoogte moeten de doelstelling zoals in de vorige paragraaf geformuleerd en de randvoorwaarden welke voortkomen uit de wijze van financieren op elkaar afgestemd zijn. Bij zeer lage financieringslasten kunnen de verschillen in passende niveaus relatief groot zijn indien de ondernemer een hoog rentabiliteitsniveau nastreeft. Uit financieringsoogpunt zou een dergelijk hoog rentabiliteitsniveau minder noodzakelijk zijn. In het tegengestelde geval, namelijk hoge financieringslasten en het nastreven van een laag niveau van de rentabiliteit, ontstaan wel afstemmingsproblemen. In dat geval is het logisch dat de doelstelling zo reëel mogelijk geformuleerd wordt en dat als gevolg

van realisatie ervan aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan. Dat kan dan alleen als er een voldoende niveau van rentabiliteit gehaald wordt, zodat de continuïteit van het bedrijf verzekerd is. In zijn algemeenheid neemt de noodzakelijk minimaal te behalen rentabiliteit toe indien meer vreemd vermogen in het bedrijf aanwezig is.

Bijvoorbeeld:

De ondernemer streeft naar een rentabiliteit van 0%. In dit geval zijn de opbrengsten gelijk aan de kosten. Indien zijn financieringslasten relatief hoog zijn (bijvoorbeeld: f 90,- betaalde rente per f 1000,- geïnvesteerd vermogen) is uit het oogpunt van een aanvaardbare continuïteitsbasis een minimaal rentabiliteitsniveau van +20% noodzakelijk. Hierbij past dan een managementniveau van + 70 á 75% van het maximaal haalbare niveau (zie tabel 6.1). Dit is aanzienlijk hoger dan het managementniveau dat past bij een rentabiliteit van 0%; het passend niveau komt in het laatste geval op + 50% van het maximale haalbare. Van dergelijke inconsequenties welke voor kunnen komen doordat de hoofddoelstelling en de van invloed zijnde randvoorwaarden verschillend op het passend managementniveau uitwerken, dient de ondernemer of de managementadviseur zich bewust te zijn.

Tweede stap:

Bij de bepaling van het passend managementniveau dient rekening gehouden te worden met de financiële structuur en de daaruit voortkomende financieringslasten (zie tabel 6.1). Evenals bij de eerste stap gaat het er om op basis daarvan een indicatie te krijgen over het passend totaal niveau. In een van de volgende stappen zal op basis van solvabiliteitsgegevens een detaillering mogelijk zijn naar het passend niveau van de managementonderdelen.

7.2.3 De rol van afgeleide elementen van de doelstelling

Een doelstelling is meestal opgebouwd uit één of enkele hoofdelementen en meerdere afgeleide elementen. De hoofdelementen kunnen leiden tot een uitspraak over het totale niveau van het management, hetgeen aangevuld of ondersteund kan worden door de bij de financiële structuur passende niveaus.

Indien we echter gedetailleerder ingaan op de onderdelen van het management met het doel een uitspraak te doen over het passend niveau van de besluitvorming (beleid, teeltplan, werk) en de invloedsfactoren (moderniteit/technisch niveau, opleidings- en ontwikkelingsniveau) hebben we meer achterliggende gegevens nodig.

Deze gegevens hebben we gevonden in de afgeleide elementen van de doelstelling van de ondernemer (paragraaf 6.6) en de in de volgende paragraaf te behandelen bedrijfsstructurele kenmerken.

Niet alle door de ondernemer genoemde elementen van doelstellingen (vaak wordt gesproken over sub-doelstellingen) lenen

zich voor een analyse waaruit uiteindelijk passende niveaus tevoorschijn komen. In dit onderzoek beperken we ons tot die elementen die gevonden zijn door middel van een factoranalytisch onderzoek (Alleblas, 1984) en die een significante relatie toonden met de bedrijfsresultaten. De afgeleide elementen welke geschikt bevonden werden om als zodanig te functioneren zijn:

1. Het niveau van moderniteit en het technisch niveau dat de ondernemer nastreeft.
2. De leeftijd van de ondernemer in combinatie met ambitieus optreden naar buiten.
3. Ondersteunende bedrijfsregistratie activiteiten.
4. Het realiseren van inspraak en medezeggenschap.
5. De mate waarin een aantal managementactiviteiten tegelijkertijd geactiveerd moeten worden.

Analyse van bovenstaande vijf aspecten heeft voor alle onderdelen van het management indicaties opgeleverd voor de daarbij passende niveaus.

Derde stap:

Ga na wat de bruikbare afgeleide elementen van de doelstelling van de ondernemer zijn en bepaal aan de hand hiervan passende niveaus van de managementonderdelen (zie figuur 6.7).

7.2.4 De invloed van bedrijfskenmerken

Het onderzoek heeft zich niet beperkt tot de vaststelling van de passende niveaus aan de hand van de doelstelling, subdoelstellingen en randvoorwaarden. Eveneens werd de invloed van de bedrijfsstructurele kenmerken nagegaan. Uitgangspunt voor de analyse is geweest dat verschillen in de structuur van de onderneming zouden kunnen leiden tot verschillen in de passende managementniveaus.

In het onderzoek werden de volgende kenmerken betrokken: Bedrijfsomvang, ontwikkeling in omvang, ligging, aantal ondernemers, arbeidsstructuur, solvabiliteit en de instelling ten aanzien van het teeltplan. Voor elk van de genoemde kenmerken werden twee discriminerende groepen samengesteld (bijvoorbeeld voor de bedrijfsomvang: groot, klein). Per groep werden de verbanden geanalyseerd en werden voor de besluitvormingsgebieden en de invloedsfactoren passende niveaus vastgesteld. Per groep werd bovendien nagegaan welke invloed er uitgaat van het streven naar gemiddelde of bovengemiddelde resultaten. Het uiteindelijke resultaat van het onderzoek is te lezen in figuur 6.4 en 6.5. In totaal zijn hier 14 groepen (voor zeven kenmerken elk twee groepen) vermeld met de bijbehorende indicaties voor het passende managementniveau.

Vierde stap:

Ga voor het betreffende bedrijf na welke specifieke bedrijfsken-

merken aanwezig zijn, en bepaal het hierbij passende niveau van de managementonderdelen (figuur 6.4 en 6.5).

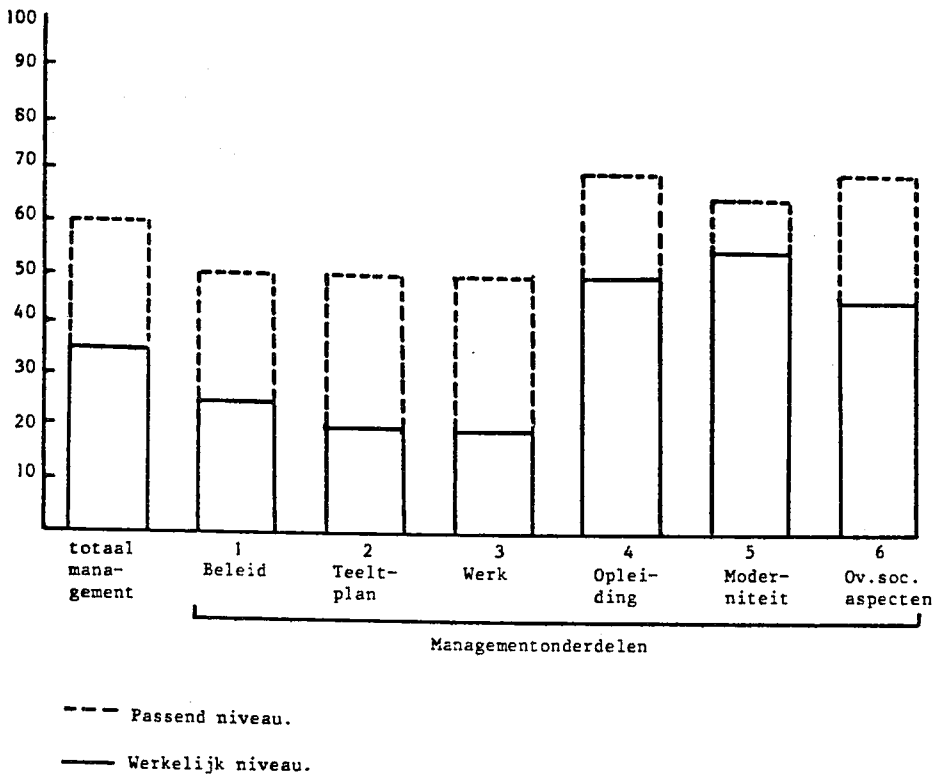
7.2.5 Confrontatie tussen werkelijk en passend managementniveau

De in dit hoofdstuk beschreven eerste vier stappen hebben indicaties opgeleverd voor het passend managementniveau van de beleidsbeslissingen, teeltplanning, werkbeslissingen, opleidings- en ontwikkelingsniveau, moderniteit en technisch niveau van het bedrijf en enige overige, sociale, aspecten.

Wat de betekenis is van deze indicaties die aangegeven zijn in procenten van de maximale score, kan afgeleid worden uit de omschrijving behorend bij bepaalde niveaus en die voor elk van de zes velden opgenomen is in bijlage 8.

Figuur 7.1 Werkelijk en passend managementniveau ingedeeld naar managementonderdelen (fictief voorbeeld)

% van de maximale score



De plaats van de individuele ondernemer kan bepaald worden door een meting van zijn werkelijke managementniveau voor alle onderdelen. Dit kan gebeuren met een meetmodel dat reeds ontwikkeld is (Alleblas e.a., 1984). Dit model bestaat uit een vragenlijst waarin alle noodzakelijke elementen ter bepaling van het managementniveau zijn opgenomen. Het komt in hoofdlijnen overeen met de opzet van het managementmodel van de Werkgroep Management Ontwikkeling dat in 1980 werd ontwikkeld. Ten behoeve van de hanterbaarheid werden de zes managementonderdelen in het kader van de managementadvisering aangepast. Voor de meeste onderdelen kwam dit er op neer dat de subonderdelen minder gedetailleerd gemeten werden. Uitgangspunt bij de opzet is echter geweest dat de karakteristieke elementen van de onderscheiden besluitvormingsgebieden en de invloedsfactoren gemeten zouden worden. Aan het model is tevens toegevoegd een instructie voor het gebruik van de vragenlijst en een waarderingslijst voor de onderdelen.

De verschillen tussen het werkelijk en het passend managementniveau kunnen leiden tot aanbevelingen, welke uiteindelijk tot gevolg kunnen hebben dat de hiaten gereduceerd zullen worden.

Een schematische voorstelling van de vaststelling van deze managementniveaus is opgenomen in figuur 7.1. Uit de confrontatie van beide niveaus komen als resultaat van het onderzoek op bedrijfsniveau de aanbevelingen voort.

Vijfde stap:

Bepaal het werkelijk managementniveau met behulp van een meetmodel en confronteer dit met het passend niveau voor alle onderdelen. De hoogte van de verschillen bepaalt de urgentie van de aanbevelingen.

7.2.6 Passend totaal niveau en passend niveau van de onderdelen

Een aspect van deze aanpak, dat verdere uitwerking behoeft is de aansluiting tussen het vastgestelde passend totaal niveau en het passend niveau van de onderdelen. De gedetailleerde uitwerking ervan, op basis van een kwantitatief model, valt buiten het kader van deze studie. In algemene bewoordingen kan er het volgende over gezegd worden.

Het passend managementniveau, dat vastgesteld werd op basis van afgeleide doelstellingen van de ondernemer en bedrijfskenmerken, kan bij de managementonderdelen onderling verschillen tonen. Daarbij werden als uitgangspunt twee mogelijkheden toegelicht namelijk: het streven naar een gemiddeld niveau of een bovengemiddeld niveau. In werkelijkheid bestaan er aanzienlijk meer mogelijkheden. Bij de uitwerking van het passend niveau van de managementonderdelen is het passend totaal niveau uitgangspunt voor verdere berekeningen. Uiteindelijk zal de som van het passend niveau van de onderdelen hiermee overeen moeten komen. Bij de rekentechnische uitwerking ervan zal voor elk onderdeel de wegingsfactor, die in het managementmodel werd vastgesteld op

basis van de veronderstelde bijdragen aan het totaal management, betrokken moeten worden.

7.3 De plaats van de voorlichting bij de managementadvisering

7.3.1 Aandachtspunten

Onderwijs, onderzoek, voorlichting en bedrijfsleven hebben de laatste jaren toenemende belangstelling getoond voor management en managementonderzoek. Een managementadviseringsstelsel met als doel de individuele ondernemer te adviseren omtrent de kwaliteit van zijn besluitvorming nam daarin een belangrijke plaats in. Ook over de toekomstige ontwikkelingen ervan is bij verschillende instellingen nagedacht. In een recente nota van de werkgroep "Bedrijfssynthese onderzoek op de proefstations" staat vermeld dat in de visie van de proefstations "de komende jaren een zwaarder accent op het taakelement managementonderzoek zal komen te liggen" (Werkgroep Bedrijfssynthese onderzoek, 1987). Het managementonderzoek wordt daarbij onderverdeeld in drie delen te weten het analyserend onderzoek, het onderzoek naar adviserings- en informatiesystemen en het onderzoek naar de informatievastlegging. Van het onderdeel adviseringsystemen is op dit moment bij het Proefstation voor Tuinbouw onder Glas in samenwerking met het LEI en een software bureau een concept projectvoorstel geformuleerd onder de titel "Automatisering van het managementadvies". In het voorstel zijn drie fasen onderscheiden: het vooronderzoek/haalbaarheidsonderzoek, voorontwerp en ontwikkeling van het operationeel systeem (Proefstation voor de tuinbouw onder glas, 1987). Het is de bedoeling om het project te realiseren in een samenwerkingsverband tussen onderzoek, voorlichting en bedrijfsleven. Het Landbouw-Economisch Instituut zal met het Proefstation voor de Tuinbouw onder Glas in de ontwikkelingsfase bij het onderzoek betrokken zijn. In de tweede fase zal onder verantwoordelijkheid van de voorlichting een pilotsysteem worden ontwikkeld dat zich richt op de gebruikerseisen. Fase drie is gericht op de bouw van een systeem dat aan alle operationele eisen voldoet, en zal onder verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven (Stichting Informatievoorziening Tuinbouw) kunnen worden uitgevoerd.

Op deze wijze wordt een systeem ontwikkeld dat de gehele weg van de ontwikkeling van een theoretisch model naar operationalisering in de praktijk doorlopen heeft.

De weg naar een brede toepassing van theoretische modellen is in de praktijk vaak lang en moeizaam. Zoals reeds in paragraaf 7.1 opgemerkt werd heeft dat twee mogelijke oorzaken.

De eerste moet gezocht worden bij de min of meer logische discrepanties tussen theorie en praktijk. Algemeen kan gesteld worden dat praktijkervaringen met het transformeren van modellen, die het resultaat zijn van theoretisch onderzoek, uitwijzen dat vaak tijdrovende aanpassingen plaats moeten vinden, die ver-

volgens weer op hun praktische mogelijkheden getoetst moeten worden. Deze wisselwerking tussen theorie en praktijk is overigens een onmisbare schakel op weg naar een model waar ook de praktijk steun aan kan geven.

De tweede oorzaak is van organisatorische aard. Het is noodzakelijk om een structuur te creëren waarin de toepassing van het model kan gedijen. Enerzijds heeft dat natuurlijk ook te maken met de vertaalslag van theorie naar praktijk, maar in hoofdzaak gaat het er daarbij om dat de mensen die het model moeten gaan toepassen, verantwoord in een organisatorisch kader zullen kunnen functioneren.

Met betrekking tot de problematiek van de managementadviesering in de glastuinbouw concentreren de aandachtspunten zich eveneens rond deze probleemgebieden. In het navolgende wordt in hoofdzaak ingegaan op de organisatorische aangelegenheden.

Een onderdeel van het managementadvies dat vooraf gaat aan de aanbevelingen ter verbetering van het management is de wijze waarop de meting van het managementniveau geschiedt en de wijze waarop de noodzakelijke gegevens die betrekking hebben op de doelstelling van de ondernemer en de bedrijfsstructurele omstandigheden verzameld worden. Naar alle waarschijnlijkheid zal de ondernemer met behulp van een voorgedrukte standaardlijst zelfstandig de betreffende vragen kunnen beantwoorden. Voorwaarde daartoe is dat deze vragenlijst afgestemd is op de mogelijkheden van de ondernemer. In het algemeen is eenvoud daarbij een sterke troefkaart. Een nevenvoordeel van deze werkwijze is, dat degene die de gegevens in een later stadium moet gaan interpreteren in zekere zin meer zijn aandacht kan richten op de advisering zelf, en zich minder druk hoeft te maken om de verzameling van de basisgegevens.

Met het theoretisch model dat ten grondslag ligt aan de managementadviesering is tot op heden weinig ervaring opgedaan. Daartoe zou een systematisch en gericht vooronderzoek nodig zijn, waarbij ten behoeve van de managementadviezen een voldoende aantal bedrijven betrokken zullen moeten worden. In het eerder beschreven projectvoorstel met betrekking tot de automatisering van de managementadviesering is de noodzaak voor een vooronderzoek, dat zich richt op de kritieke gebruikerseisen, onderschreven. Los hiervan wordt op dit moment het handmatig model voor managementadviesering (Alleblas et al, 1984) op kleine schaal getest. De mogelijkheden worden mede op basis van de voorlopige uitkomsten optimistisch ingeschat. Een andere conclusie uit dit onderzoek luidt dat degene die het advies opstelt zeer goed op de hoogte zal moeten zijn van de managementproblematiek in de tuinbouw. Hij moet in staat zijn om uit de veelheid van gegevens de echte problemen te destilleren. Het managementmodel is de adviseur daarbij behulpzaam door het werkelijk en het passend niveau met elkaar te vergelijken en zodoende aan te geven waar de managementhiaten zich bevinden. Het meer praktische gedeelte van het advies spitst zich toe op de vraag hoe deze tekorten op een begrijpelijke wijze

vertaald moeten worden, zodat ze ook leiden tot werkelijke acties van de ondernemer. Daarbij moet aangetekend worden dat een advies nooit dwingend gegeven kan worden. Anderzijds moet het advies wel een vorm hebben die de ondernemer aanspreekt en tot gevolg hebben dat de besluitvorming in de toekomst beïnvloed wordt.

7.3.2 Sociaal-Economische processen en het takenpakket van de voorlichting

Bij het gebruik van een managementadviseringssysteem nemen degenen die uiteindelijk het advies op moeten stellen een sleutelpositie in. In principe moet daarbij gedacht worden aan de voorlichters/adviseurs die bij de ondersteuning van de besluitvorming op strategisch en tactisch niveau in de sector werkzaam zijn. Het gaat daarbij om de (geprivatiseerde) overheidsvoorlichting, de sociaal-economische voorlichtingsdienst van de standorganisaties, de bedrijfsadviesdiensten van de accountantsbureaus, de adviesdiensten van bankorganisaties en overige adviesbureaus. Deze potentiële gebruikersgroep van een managementadviseringssysteem is zodoende relatief groot. Alhoewel het niet de bedoeling is om deze groep in dit stadium te beperken tot een of enkele instanties moet benadrukt worden dat mogelijk een voortrekkersrol is weggelegd voor de overheidsvoorlichting. Daarbij spelen enige omstandigheden een rol van betekenis. Er is een verschuiving in het takenpakket merkbaar als gevolg van sociaal-economische verschuivingen in de maatschappij. De teelttechnische voorlichting, wordt voor een groot deel overgenomen door particuliere voorlichters en door het toeleverende bedrijfsleven. In dit kader kan gesteld worden dat voorlichtingszaken die nog geen geld opbrengen, en daartoe behoort het managementadviseringssysteem tot de operationalisering, zich daar minder goed voor lenen. Juist daarom kan de overheid als voortrekker en innovator het juiste medium zijn om deze zaken te initiëren. Zeker als we nog eens accentueren dat de sociaal-economische problematiek een steeds belangrijker plaats is gaan innemen in het takenpakket van de voorlichting. Het managementadvies past uitstekend in de gesignaleerde verschuivingen. Voor een aantal problemen van teelttechnische aard waren er ten behoeve van de voorlichting bedrijfsgerichte en situatiegerichte adviezen voorhanden (bemesting, bestrijding). Voor adviezen van economische aard, bijvoorbeeld voor de beoordeling van de aantrekkelijkheid van alternatieve teeltplannen waren reken-schema's, kengetallen of modellen beschikbaar. Op basis van zijn deskundigheid en de beschikbaarheid van kwantitatieve gegevens kwam de voorlichter tot een advies.

Met het managementadvies gaat de voorlichtingsboodschap inhoudelijk veranderen. De voorlichter moet meer ondernemersgericht gaan denken en daarvoor wordt naast de nodige deskundigheid een zekere flexibiliteit verondersteld. De managementadvisering is in vergelijking met de teelttechnische en economische advisering

ogenschijnlijk gecompliceerder en minder tastbaar. Het managementadvies zal niettemin inhoudelijk concreet kunnen zijn. De werkingsduur van de onderliggende besluitvorming van de ondernemer die naar aanleiding van het managementadvies zal kunnen verbeteren kan echter tot gevolg hebben dat positieve effecten pas op termijn merkbaar zijn. Ten behoeve van een verbetering van de kennis over het management moet een bewustwordingsproces in gang gezet worden waarbij het onderwijs en het onderzoek een belangrijke rol kunnen spelen. Teneinde daarmee effect te bereiken moet dat gefaseerd gebeuren. Door de vele publikaties en cursussen is daar de laatste jaren hard aan gewerkt. Het onderzoek heeft haar steentje er aan bijgedragen door duidelijk aan te tonen dat het management invloed heeft op de bedrijfsresultaten. Daarbij kon concreet worden aangegeven wat aandacht voor bepaalde onderdelen van het management aan bedrijfsresultaten oplevert.

Een logisch gevolg van de algemeen maatschappelijke verschuivingen is dat er eveneens in de aandachtspunten en prioriteiten van de voorlichter veranderingen op gaan treden. Het ondernemersgedrag is daarbij van doorslaggevende betekenis. In het managementonderzoek is aangetoond dat de besluitvorming daar een belangrijke rol bij speelt. In het meerjarenplan van de Landbouwvoorlichting staat daarover dat: de verbetering van de besluitvorming van de ondernemer via de vormende voorlichting centraal gesteld moet worden. Verder wordt daarin gezegd dat de receptvoorlichting minder aandacht krijgt. Het verstrekken van adviezen over relatief eenvoudige problemen in de bedrijfsvoering moet minder voorlichtingscapaciteit in beslag gaan nemen (Ministerie van Landbouw en Visserij, 1981). Juist door zijn algemene toepasbaarheid lenen managementaangelegenheden zich er goed voor om via de vormende voorlichting de ondernemer te bereiken.

De wijze waarop de managementadvisering gestalte zou kunnen krijgen staat op dit moment nog niet vast. Absolute voorwaarde is echter dat de voorlichter die zich met de managementadvisering bezig zal gaan houden over de nodige kennis op dat gebied moet beschikken. Deze zou aangeleverd kunnen worden via de takconsulentschappen. Het huidige takenpakket van deze consulentschappen moet op de functionele begeleiding van de bedrijfstakdeskundigen en de bedrijfsvoorlichters in principe berekend zijn. In hoeverre dat in werkelijkheid in voldoende mate het geval zal kunnen zijn voor de managementadvisering moet nader onderzocht worden. Verder kan nog opgemerkt worden dat voor de introductie en coördinatie van de managementadvisering mogelijk een rol van betekenis weggelegd is voor een landelijk vakconsulentschap. In navolging van bestaande vakconsulentschappen kan een consulentschap gespecialiseerd op management een belangrijke rol vervullen. Het is echter niet de bedoeling om op deze plaats een antwoord te zoeken op de vraag welke weg bewandeld moet worden. Verwacht mag echter worden dat het aanbieden van een relatief concreet managementadviesringssysteem aanleiding zal zijn om deze mogelijkheden nader te onderzoeken en te evalueren.

De voortrekkersrol van de overheid kan deels worden uitgesloten als de afslankingsoperatie van de overheid zal leiden tot verregaande privatisering van de eerstelijns voorlichting. Die beslissing is in beginsel reeds door het kabinet genomen. Er mag echter wel verwacht worden dat de uitvoering ervan nog enige jaren zal vergen. In ieder geval nemen we aan dat totale privatisering niet op zeer korte termijn een feit zal zijn. Daarom blijft voor de overheidsvoorlichting waarschijnlijk in de introductiefase van het managementadviseringssysteem een rol weggelegd. Of er bij een volledige privatisering van de voorlichting vertraging ontstaat bij de ontwikkeling zal onder andere afhangen van de kosten en de mogelijkheden voor particuliere adviesbureaus om eventueel subsidies voor het project te verkrijgen. Verder zullen zowel bij de ontwikkeling als bij de introductie van het systeem de kennis van de tuinbouw, de inventiviteit en slagvaardigheid van de potentiële gebruikers van het managementadviseringssysteem een rol van betekenis spelen.

7.3.3 Experts en de structuur voor de managementadvisering

Tenslotte komen in deze paragraaf nog twee belangrijke onderwerpen aan de orde. De eerste vraag die aansluitend daarbij beantwoord dient te worden luidt: moet de gehele Voorlichting de managementadvisering in haar takenpakket opnemen of is het meer voor de hand liggend om te denken aan een beperkt aantal managementexperts? De tweede vraag concentreert zich rond de mogelijkheden van de inpassing van de managementadvisering in bestaande structuren en activiteiten.

Op de vraag wie de toekomstige experts zijn zal pas na grondige inventarisatie van het toepassingsgebied van de managementadvisering antwoord gegeven kunnen worden. Indien slechts een beperkte toplaag van ondernemers om een advies vraagt, kan de groep experts beperkt blijven. Dit komt in grote lijnen overeen met de huidige situatie met betrekking tot de adviezen van de voorlichtingsdienst. Op de grote moderne bedrijven kunnen er sterke redenen voor voorlichters zijn, om relatief intensief contacten te onderhouden. "Immers: op die bedrijven is de bereidheid voor toepassing van vernieuwingen het grootst, c.q. bestaat er de grootste behoefte aan voorlichting" (Wagemans, 1987). Gaan we er echter vanuit dat ook de bedrijven die slecht functioneren bijvoorbeeld één keer per jaar omtrent het management geadviseerd zouden willen worden, dan zal die groep aanzienlijk groter moeten zijn. Dit is de groep waar de managementadvisering waarschijnlijk het meeste effect zal kunnen sorteren, daar juist bij die bedrijven nog vele mogelijkheden benut kunnen worden ter verbetering van de bedrijfsresultaten, die bij grote moderne bedrijven reeds een vanzelfsprekend onderdeel waren van het bedrijfsbeheer. Een verantwoorde inschatting van het toepassingsgebied kan echter pas geschieden na gedegen onderzoek.

We mogen echter verwachten dat het bedrijfsleven voorzichtig reageert op een nieuw en voor de tuinbouw relatief onbekend mana-

gementadvies. Het is dus niet waarschijnlijk dat massaal een beroep gedaan wordt op de voorlichting om adviezen op dit gebied te verstrekken. Het is echter wel belangrijk dat zeker in de aanvangsperiode de managementadvisering met kennis van zaken aangepakt wordt. Dat betekent in de eerste plaats dat er een selectie plaats zal moeten hebben onder de potentiële experts. In de tweede plaats zal die groep uitstekend begeleid dienen te worden door deskundigen op managementgebied.

De wijze waarop adviseurs hun werk uit zullen gaan voeren is mede afhankelijk van de mogelijke koppelingen tussen het managementadvies en andere reeds bestaande systemen ter advisering of ondersteuning van de besluitvorming. Op dit gebied is eveneens een inventarisering noodzakelijk.

Waarschijnlijk sluit het systeem van de Bedrijfseconomische Advisering in de tuinbouw goed aan bij het Management Advies. In deze sfeer kan het Management Advies een belangrijke functie vervullen bij het gebruik van bestaande modellen en systemen. Door de opzet van het managementadvies bestaan daartoe goede mogelijkheden. We mogen stellen dat het Management Advies een zeer breed terrein bestrijkt waardoor er met andere bestaande systemen vrij gemakkelijk voor het geheel of op onderdelen verbindingen gelegd kunnen worden. De toekomstige managementadviseur zal daardoor niet als solist optreden, maar samenwerken met verschillende disciplines.

7.3.4 Conclusie

Het managementadviseringssysteem krijgt op dit moment veel belangstelling. Bij het Proefstation voor de Tuinbouw onder Glas is in samenwerking met het Landbouw-Economisch Instituut een onderzoekvoorstel geformuleerd voor de ontwikkeling van een geautomatiseerd managementadviseringssysteem.

De uiteindelijke gebruikers nemen daarbij een belangrijke plaats in. In principe kan daarbij gedacht worden aan een vrij ruime groep van voorlichters en adviseurs die in de sector werkzaam zijn bij de ondersteuning van de strategisch en tactische besluitvorming. Daarbij gaat het om de (geprivatiseerde) overheidsvoorlichting, de sociaal-economische voorlichtingsdienst van de standsorganisaties, de bedrijfsadviesdiensten van de accountantsbureaus, de adviesdiensten van bankorganisaties en overige adviesbureaus. Zonder deze groep te willen beperken wordt benadrukt dat er een mogelijke voortrekkersrol is weggelegd voor de overheidsvoorlichting. Of een functionele begeleiding op managementgebied vanuit de takconsulentschappen de aangewezen weg is zal nader onderzocht moet worden. Ondersteuning vanuit een landelijk vakconsulentschap voor management is eveneens een van de mogelijkheden die overwogen zou moeten worden.

Op dit moment tonen aan aantal commerciële bureaus belangstelling voor het managementadviseringssysteem. Een mogelijk nadeel dat aan het ter beschikking stellen van het systeem aan

een of enkele van deze bureaus kleeft is de versnipperde toepassing ervan. Begeleiding en coördinatie via een consulentschap heeft relatief goede mogelijkheden om mee te werken aan de toepassing op grotere schaal.

Samenvattend mag gesteld worden dat niet iedereen evenveel affiniteit zal hebben met de theorie en de praktijk van het management. Dat heeft in hoge mate te maken met de specifieke eigenschappen van personen die op dit gebied werkzaam zullen zijn, het tijdig inhaken op nieuwe ontwikkelingen en aanpassingen van takenpakketten. Zodoende zijn aan een brede opzet van de advisering, waarbij de gehele voorlichting betrokken zal zijn nadelen van praktische aard verbonden. Alhoewel de omvang van het toepassingsgebied nog geïnventariseerd moet worden zal waarschijnlijk geconcludeerd mogen worden dat het niet nodig is om elke voorlichter tot een managementexpert te maken. Speciaal met betrekking tot de introductie van de managementadvisering moet een organisatievorm gekozen worden, waarbij managementexperts de adviezen verzorgen en waarbij tevens een grondige ondersteuning van deskundigen, en enthousiaste praktijkmensen gewaarborgd is.

Tenslotte mag geconcludeerd worden dat via vormende voorlichting met betrekking tot kennisoverdracht van het management en de invloed ervan op de bedrijfsresultaten goede mogelijkheden aanwezig zijn.

8. Slotbeschouwing, conclusies en aanbevelingen

8.1 Theorie en praktijk

"Uitspraken over een al of niet voldoende managementniveau kunnen alleen gedaan worden na meting van dat niveau op de bedrijven zelf". Dat was de mening van de Werkgroep Management Ontwikkeling in de glastuinbouw bij de aanvang van het onderzoek in 1979. De doelstelling, het (doen) verbeteren van het managementniveau, kon pas gehaald worden als aangegeven werd in welke mate en op welke gebieden sprake was van managementtekorten. Gezien de snelle ontwikkelingen op het gebied van het managementinstrumentarium en de grote individuele verschillen in de bedrijfsresultaten waren daar wel aanwijzingen voor, maar het was allerm minst duidelijk hoe groot die tekorten waren en op welke onderdelen de grootste knelpunten zaten.

Het onderzoek naar het managementniveau in de glastuinbouw heeft zich in eerste instantie gericht op de beantwoording van die vragen. Daarna heeft het onderzoek zelf een ontwikkeling doorgemaakt waarbij het onderwerp zich verplaatst heeft van het maken van een theoretisch concept voor de inhoud van het tuinbouwmanagement naar een meer op de praktijk gerichte benadering, die de basis kan gaan vormen voor managementadvisering in de glastuinbouw. Vooral in de vervolgfases twee en drie, die globaal in de jaren 1982-1987 plaats vonden, kwam steeds nadrukkelijker de vraag naar voren: wat kunnen we met de opgedane kennis voor de individuele bedrijven in concreto doen?

Bij beantwoording van die vraag kwamen in bepaalde mate discrepanties tussen theorie en praktijk naar voren. Beide werden gecompliceerd bevonden en sloten niet perfect op elkaar aan. Om pragmatische redenen werden bij de uitwerking van de theorie een aantal beperkingen ingebouwd en werd het werkterrein afgebakend. Dit is een werkwijze die veelal gevolgd wordt teneinde duidelijke conclusies te kunnen trekken. De gedachte te streven naar de vaststelling van passende managementniveaus is theoretisch juist. De vraag in hoeverre de theorie een voor de praktijk bruikbaar produkt op zal leveren was in dat stadium nog niet te beantwoorden. We zijn er echter van uitgegaan dat in de eerste plaats een goede theorie nodig is.

Het onderzoek stond in de beginfase voor de moeilijke taak om uit de algemeen ter beschikking staande managementtheorieën specifiek voor de tuinbouw geschikte criteria voor management te destilleren en deze te vertalen in meetbare onderdelen. Aan die onderdelen moest tevens een waarde toegekend worden die overeen kwam met de veronderstelde bijdrage aan het management en de bedrijfseconomische resultaten. Dit werd tot stand gebracht dankzij de inzet en de deskundigheid van experts die zitting hadden in de Werkgroep Management Ontwikkeling.

Langzaam maar zeker werd het zicht op de problemen beter hetgeen in de eerste fase resulteerde in een model waarmee het management in de glastuinbouw gemeten kon worden. Centraal daarin stond de besluitvorming, die beschreven werd in een beslissingsmodel van de individuele ondernemer. Verondersteld werd dat de besluitvorming zou verbeteren als de ondernemer zich overeenkomstig het in dit model beschreven patroon zou gedragen. Verwacht werd ook dat goed management uiteindelijk de resultaten van de onderneming op een positieve wijze zou beïnvloeden. In de eerste fase is al gebleken dat dat verband daadwerkelijk aanwezig was. Het management toont een positieve verband met de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau. Dat verband gaf dus sterke aanwijzingen dat de voor het managementmodel gekozen uitgangspunten en veronderstellingen juist waren. Blijkbaar waren we op de goede weg en hadden we de eerste hindernissen die vanuit de theoretische benadering op ons afgekomen waren op een adequate manier genomen. De "management theory jungle" bleek toch niet zo ondoordringbaar te zijn als sommigen denken (Scholhammer, 1969). Achteraf kan gezegd worden dat we er in geslaagd zijn om in deze jungle een begaanbaar pad te hakken. Dat pad is de toegangsweg gebleken voor het vervolgonderzoek in de tweede en derde fase, dat plaatsvond bij het Landbouw-Economisch Instituut.

De conclusies uit de eerste fase van het onderzoek ontlokten veel discussies. Het management in de tuinbouw zou zich op een (te) laag niveau te vinden. Die conclusie viel bij het tuinbouwbedrijfsleven niet in goede aarde, daar de mening overheerste dat in de tuinbouw hard gewerkt werd en veel werd geïnvesteerd. Hier werden de eerste tekenen kenbaar dat de theorie en de praktijk botsten. De theorie had haar uitgangspunten geformuleerd en het management gemeten. De uitkomsten daarvan kwamen niet geheel overeen met de mening die de ondernemers over hun functioneren hadden. Zo'n botsing is niet prettig maar heeft anderzijds een aantal nuttige bijeffecten. Deze kwamen tot stand door wederzijdse uitwisseling van gegevens waardoor de problemen duidelijk voor ogen gesteld konden worden. De onderzoekers werden geconfronteerd met de beperktheid van theoretische uitgangspunten. Anderzijds heeft de praktijk te lang verondersteld dat hard werken van 's morgens vroeg tot 's avonds laat en niet of weinig beredeneerd investeren en dus teveel risico's nemen, de sleutels naar het succes waren. Uit het onderzoek is onomstotelijk vast komen te staan dat aandacht voor de besluitvorming, een juiste voorbereiding met voldoende informatie en berekeningen, de resultaten van de onderneming positief kunnen beïnvloeden.

De ondernemer was ook zoals uit het onderzoek bleek, in zekere mate zelfgenoegzaam. Aangetoond werd dat hij op basis van managementcriteria voor een groot aantal aspecten bij de besluitvorming onder de maat bleef, maar dat hij zelf veronderstelde het goed gedaan te hebben. Het harde ploeteren en de vrijwel onvermijdelijke zere rug hebben in zekere mate plaats gemaakt voor aandacht voor de besluitvorming, die blijkens het onderzoek toch

nog bij velen te wensen over liet. Deze verandering, van traditionele tuinder naar ondernemer uitte zich eveneens in meer belangstelling in het gebeuren dat buiten het eigen bedrijf plaatsvond. Dit kwam onder andere tot uiting in het bezoeken van beurzen, voorlichtingsavonden, lezingen en excursies. Een van de conclusies luidde dan ook dat de ondernemer niet meer zeven dagen per week aan zijn bedrijf gebonden moest zijn, maar zich meer en meer extern moest richten. Dit gedrag dat veelal "other directedness" genoemd wordt is voor de hedendaagse ondernemer onontbeerlijk gebleken.

Tot die gerichtheid naar derden behoort ook de bereidheid van de ondernemer om met de medewerkers van het bedrijf overleg te voeren over de te nemen beslissingen. Het onderzoek heeft de relevantie voor beide aspecten van de "other directedness" duidelijk aangetoond. Defares zegt daarover in samenhang met de onderzoekresultaten uit de tweede fase: "De gerapporteerde resultaten logenstraffen de generalisatie dat de individuele kwaliteiten van de ondernemers slechts in geringe mate van invloed zijn op effectief ondernemerschap (Defares, 1986).

8.2 Toetsing en nuanceringen van het model

Het onderzoek is verder gegaan dan de conclusies uit de eerste fase. Door de gedachtenwisselingen met de praktijk, die onder andere tot uiting kwamen in een dertigtal lezingen in het land, werd duidelijk dat voor een succesvolle toepassing van de conclusies veel genuanceerder en concreter te werk gegaan moest worden. Ten behoeve van meer praktisch gebruik van de hoofdconclusies uit de eerste fase was het noodzakelijk een gedetailleerde analyse uit te voeren. Doel daarvan was om tastbaarder aan te geven welke soorten van beslissingen en welke elementen van beslissingen en onderdelen van invloedsfactoren het bedrijfsresultaat bepaalden of beïnvloedden en in welke mate.

De uitkomsten uit de tweede fase waren verheugend. Uit het toch zo gecompliceerde beslissingsgedrag konden vijf aspecten gehaald worden, die tezamen ruim de helft van de verschillen in de bedrijfsresultaten verklaarden. Die aspecten gaven duidelijk het verband aan tussen de aandacht voor de besluitvorming en de bedrijfsresultaten. Ondanks dit relatief hoge verklaaringspercentage moeten we ons realiseren dat een aanzienlijk deel van de verschillen in de bedrijfsresultaten niet verklaard kon worden door de verschillen in het management. Goed management is dus niet de enige verklarende factor voor de bedrijfsresultaten; blijkbaar zijn er nog andere activiteiten of omstandigheden waar het management zoals door ons gemeten geen vat op heeft. Een andere mogelijke verklaring voor het niet verklaarde gedeelte van de verschillen moet wellicht gezocht worden in de imperfectie van het meetinstrumentarium zelf.

In de tweede fase heeft eveneens een toetsing van het theo-

retisch model plaatsgevonden. De veronderstelde invloed van het totale management op de bedrijfsresultaten was in de eerste fase al gebleken. Toen was het niet mogelijk om gedetailleerder in te gaan op de onderdelen waaruit het management was opgebouwd. Doordat in de tweede fase de methode van de factoranalyse toegepast was, werd verondersteld dat dat nu wel mogelijk was. De vraag die we ons stelden luidde als volgt: kan uit de resultaten van het onderzoek afgeleid worden of de veronderstelde theoretische invloed van de managementonderdelen op de bedrijfsresultaten juist geweest is? De uiteindelijke conclusie ter bevestiging daarvan kon moeilijk getrokken worden. Slechts een globale ondersteuning van de onderliggende waardeverschillen zoals die in het model aanwezig waren werd gevonden. De oorzaken daarvan moeten in hoofdzaak gezocht worden in de aard van het management zelf. Inhaerent aan de problematiek is in hoge mate de onderlinge samenhang tussen een groot aantal onderdelen, elementen en patronen, waardoor veeleer sprake is van gemeenschappelijke dan van zuivere nader afgebakende invloeden. Slechts een enkel managementonderdeel manifesteerde zich zuiver in één aspect los van de andere onderdelen.

Toch zouden er bij alleen maar zuivere aspecten, met gelijksoortige managementonderdelen, beslissingscategorieën of elementen van beslissingen, nog enige algemene en moeilijk te beantwoorden vragen overblijven. Een van die vragen is bijvoorbeeld in hoeverre en in welke verhoudingen de hoogte van de verklaarde variantie zelf in ogenschouw genomen zou moeten worden? Welke verdelingen moeten per aspect gemaakt worden indien meerdere onderdelen van het management in verschillende aspecten bindingspercentages tonen? Moeten bindingspercentages beneden de significantiegrens per aspect weggelaten worden of voor hun totale effect opgeteld worden als som van de onder de andere aspecten vallende bindingspercentages?

Verder kunnen er nog moeilijkheden ontstaan doordat het theoretisch maximaal haalbare niveau en het werkelijk managementniveau veel van elkaar afwijken. Indien het werkelijk niveau van verschillende managementonderdelen laag is zal de zuivere invloed van die onderdelen op het uiteindelijke bedrijfsresultaat moeilijk te meten zijn. Dit is geen tekortkoming van het model maar veeleer een praktisch bezwaar dat zich voordoet bij het onderzoek naar de relaties tussen betreffende managementonderdelen en het bedrijfsresultaat.

Onlangs de magere uitkomsten van de toetsing zijn we in de tweede fase, door verklaring van een groot deel van de verschillen in de bedrijfsresultaten, weer een stap verder gekomen, ook al lagen die vorderingen niet direct op het gebied van een mogelijke bijstelling van de theoretische uitgangspunten. De analyse kon namelijk niet in detail aangeven of de gedetailleerde wegen al dan niet juist geweest waren. De verdediging voor de veronderstelde theoretische bijdrage moet dus teruggevoerd worden tot de deskundigheid en het inzicht van de personen die zich in de beginfase daarmee hebben beziggehouden.

Aan de andere kant wil dat natuurlijk niet zeggen dat een nieuw managementmodel, als dat nu gemaakt zou worden, er precies hetzelfde uit zou zien als in 1980. Juist door de uitkomsten van het onderzoek, en vele discussies met praktijkmensen, zijn we in staat om aanwijzingen te geven voor verbeteringen op dit gebied. In het kort kwamen we door een kritische reflectie tot de volgende mogelijke verbetering of aanwijzing daartoe:

- er kon niet worden vastgesteld in hoeverre goed voorbereide beslissingen ook werkelijk tot goede beslissingen leiden. In principe was het mogelijk dat ondanks de juiste termijn van voorbereiding, juiste informatie, inschakeling van de juiste personen, gebruik van juiste kengetallen, beslissingstechnieken, etc. niet de ideale beslissing gekozen werd. Dat zou negatieve gevolgen kunnen hebben voor de analyse. Doordat het gemeten niveau van de beslissing daardoor niet parallel behoefde te lopen met de veronderstelde invloed ervan op de bedrijfsresultaten kon dat betekenen dat de samenhang tussen beide verstoord zou kunnen worden;
- er kon niet worden vastgesteld in hoeverre na grondige afweziging een beslissing geleid heeft tot werkelijke uitvoering daarvan. Dit kon deels invloed hebben op onderlinge relaties van managementonderdelen (bijvoorbeeld tussen moderniteit en beleid) en deels invloed hebben op de uit deze beslissing voortkomende bedrijfsresultaten;
- het managementniveau is met behulp van het model gemeten op één bepaald moment. Bij eerdere beschrijvingen is naar voren gekomen dat het beslissingsproces, ondermeer onder invloed van maatschappelijke processen, een zekere discontinuïteit kan vertonen. Bij de meting konden op praktische redenen deze discontinuïteit en de daarmee samenhangende verstoringen in de samenhangen der managementonderdelen (moderniteit en beleid) niet vermeden worden;
- bij aanwezigheid van meerdere ondernemers op één bedrijf dient nauwkeuriger nagegaan te worden wat de invloed is van de tweede of derde ondernemer op de besluitvorming.
- verder waren er aanwijzingen dat specifieke bedrijfsomstandigheden een rol van betekenis zouden kunnen spelen. Een model om management te meten zou daar meer dan aanvankelijk het geval was rekening mee moeten houden. Daarbij zou tevens de doelstelling van de ondernemer in ogenschouw genomen moeten worden. Deze aanwijzing werd in de derde fase van het onderzoek verder uitgewerkt;
- meer inzicht is vereist in de spiegelkant i.c. de kostenkant van het management. Daarbij kunnen twee aspecten worden onderscheiden:
 - a. De kosten die samenhangen met een als gevolg van beter management gewijzigde bedrijfsvoering.
 - b. De kosten voor informatievoorziening, berekeningen, het leggen van contacten, het volgen van cursussen, etc.Op punt a werd in hoofdstuk 6 in grote lijnen ingegaan. Nader detailering en actualisering zijn echter wenselijk.

8.3 Passende managementniveaus en indicaties voor verder onderzoek

In de loop van het onderzoek zijn steeds weer vragen naar voren gekomen, die door nadere bestudering van de managementmaterie antwoorden opleverden. Na de tweede fase toen het inzicht reeds aanzienlijk verbreed was konden we weliswaar duidelijker dan voorheen zeggen wat we onder management verstonen en welke onderdelen al of niet in combinatie met elkaar invloed uitoefenden op de bedrijfsresultaten, maar of we ermee ook daadwerkelijk op bedrijfsniveau slagvaardig te werk zouden kunnen gaan had nog zijn twijfels. De afstand tussen theorie en praktijk, zo werd na enige tijd duidelijk, werd vooral veroorzaakt door de persoonsgebonden doelstellingen van de ondernemers in de tuinbouw en de specifieke bedrijfsomstandigheden. Dat tussen de bedrijven daarin relatief grote verschillen aanwezig waren was uit onderzoek vast komen staan.

Na de tweede fase hadden we dus de beschikking over een aantal uitgangspunten voor beter management en betere resultaten, maar we wisten tegelijkertijd dat lang niet iedere ondernemer naar dezelfde resultaten streefde. Daarboven werd verondersteld dat de verschillen in de bedrijfsstructurele kenmerken eveneens verschillen in het bedrijfsbeheer met zich mee brachten. Er waren in deze derde fase dus nieuwe vragen die beantwoord moesten worden. Die antwoorden zijn er ook gekomen in die zin dat indicaties konden worden afgeleid voor passende managementniveaus op basis van verschillen in doelstellingen en bedrijfsstructuren.

Algemeen kon bevestigd worden dat niet per definitie een zo hoog mogelijk managementniveau, dus volgens het theoretisch model de maximaal haalbare score van 100%, noodzakelijk is. Iedere ondernemer kan naar eigen inzicht en wensen bepalen hoe hoog zijn doelen zullen zijn. Met dat uitgangspunt heeft de analyse in de derde fase interessante gegevens opgeleverd. Bij relatief hoge gewenste bedrijfseconomische resultaten passen relatief hoge managementniveaus en bij relatief lage gewenste bedrijfseconomische resultaten passen lage managementniveaus. Die indicaties werden afgeleid uit de gevonden verbanden tussen de in werkelijkheid behaalde en gemeten bedrijfsresultaten en het daarbij aanwezige managementniveau. Vanuit dit verband dat op een relatief hoog generalisatieniveau bestond werden de passende managementniveaus van de individuele ondernemers afgeleid. Voorafgaand aan eventuele managementadviezen wordt bij de van te voren aangegeven doelstelling van de ondernemer bepaald wat het passend niveau voor het totale management is. Daarna kan dat op basis van meer gedetailleerde bedrijfseigen gegevens nauwkeuriger voor de managementonderdelen bepaald worden.

Een van die detailleringen lag op het gebied van de verschillen in de bedrijfsstructurele omstandigheden. Daaruit volgden eveneens interessante conclusies die in kunnen haken op praktijksituaties. Zo kwam onder andere vast te staan dat bij wisse-

lende teeltplannen en bij groeiende bedrijven voor een aantal onderdelen een hoger managementniveau noodzakelijk was dan bij bedrijven met een jarenlang vaststaand teeltplan of bedrijven met een stabiele bedrijfsomvang. Tevens konden indicaties gegeven worden voor het managementniveau bij verschillen in het aantal ondernemers per bedrijf.

Met deze verfijning voor het vaststellen van passende niveaus zijn we een heel eind op de goede weg gevorderd. Anderzijds zijn we ook van mening dat het voor de praktijk nodig is om nog gedetailleerder vast te kunnen stellen welke subonderdelen van het management bij specifieke omstandigheden en doelstellingen de aandacht vragen. Toekomstig onderzoek zal daar op in moeten spelen. Dat kan vooral gestalte krijgen bij verdere uitwerking die aansluit bij de actuele ontwikkelingen op het gebied van de "decision support" systemen. In dit kader zijn ontwikkelingen gaande die zeker in de toekomst hun vruchten zullen afwerpen. Managementadvisering op basis van de uit dit onderzoek getrokken conclusies past daar goed in. Enerzijds reikt zij de sleutel ter signalering van managementtekorten en anderzijds biedt zij de mogelijkheden om bedrijfseigen omstandigheden en persoonlijke motieven in ogenschouw te nemen. Het managementonderzoek en de daaruit voortgekomen indicaties voor praktische toepassing van het managementadvies hebben in het kader van de informatica-systemen dus wat te bieden.

Verspreid in de voorgaande hoofdstukken en in deze slotbeschouwing werd terloops ingegaan op mogelijkheden voor verder onderzoek. Deze en enige andere suggesties worden hier nog eens in 't kort onder de aandacht gebracht:

1. Nader onderzoek naar de tijd die de ondernemer besteedt aan managementactiviteiten en onderzoek naar de kosten die samenhangen met extra informatieverzekrijging, etc., teneinde beter inzicht te verwerven in de kostenkant van het management in de glastuinbouw.
2. Longitudinaal onderzoek naar het totale proces van de besluitvorming en de mogelijke cycli daarin en onderzoek naar mogelijke discontinuïteit in de aandacht en de kwaliteit van de besluitvorming en de invloed daarvan op de bedrijfsresultaten.
3. Verder onderzoek in het kader van de vaststelling van passende managementniveaus; met name naar de noodzakelijke gedetailleerdheid van de beschrijvingen van onderdelen en elementen van de besluitvorming en invloedsfactoren.
4. Onderzoek naar mogelijke verschillen die optreden tussen de in werkelijkheid gekozen beslissing en de beslissing die op basis van een goede voorbereiding gekozen had moeten worden als mede onderzoek naar de achtergronden ervan en de invloed op de bedrijfsresultaten.
5. Nader onderzoek naar de oorzaken en gevolgen op langere termijn van durf en risicobereidheid bij het nemen van beslissingen op momenten dat relatief weinig informatie beschikbaar is om de beslissing te ondersteunen.

6. Onderzoek naar taakverdelingen en besluitvormingsprofielen bij meerdere ondernemers per bedrijf, naar mogelijke synergie-effecten in de kwaliteit van de besluitvorming en naar effecten op de bedrijfsresultaten.
7. Onderzoek naar het niveau van het verkoopmanagement bij taken van tuinbouw waar naast de organisatie van het productieproces het verkoopgebeuren nadrukkelijk de aandacht en de inzet van de ondernemer eist, alsmede onderzoek naar de relatie tussen het verkoopmanagement en het produktiemanagement en de invloed op de bedrijfsresultaten.

8.4 Conclusies en aanbevelingen

1. Er bestaat een betrouwbaar verband tussen het managementniveau en het economisch resultaat van de onderneming. De resultaatvariabelen die een positief verband toonden met het managementniveau zijn het opbrengstniveau en de rentabiliteit.
2. Uitgaande van de hoofdelementen van de doelstelling van de ondernemer geformuleerd in termen van opbrengstniveau of rentabiliteit kan het daarbij behorend passend managementniveau vastgesteld worden.
3. Op grond van de nagestreefde liquiditeit en continuïteit kunnen eisen gesteld worden aan de te behalen rentabiliteit. Afhankelijk van de wijze van financiering van de ondernemer zijn derhalve randvoorwaarden aanwezig voor een passend niveau van het management.
4. De hoofdelementen, die als algemene ingang dienen ter bepaling van het passend managementniveau moeten voor praktisch gebruik aangevuld worden met de invloed van bedrijfsstructurele kenmerken en/of afgeleide elementen van doelstellingen (subdoelstellingen) op de afzonderlijke onderdelen van het management.
5. De werkelijke managementniveaus kunnen vastgesteld worden door een vergelijking tussen het passend en het werkelijk managementniveau. Een methode om het managementniveau te meten is beschikbaar.
6. Indien op bovenstaande wijze het passend managementniveau gediversificeerd naar de betreffende onderdelen vastgesteld is moet een vertaling plaatsvinden naar noodzakelijke activiteiten. Deze activiteiten hebben betrekking op de besluitvormingsprocessen en de overige factoren die van invloed zijn op het management.

7. De potentiële gebruikersgroep van een managementadviserings-systeem bestaat uit de (geprivatiseerde) overheidsvoorlichtingsdiensten, de sociaal-economische voorlichtingsdienst van de standsorganisaties, de bedrijfsadviesdiensten van de accountantsbureaus, de adviesdiensten van bankorganisaties en overige adviesbureaus.
8. Zonder de potentiële gebruikersgroep te willen beperken wordt benadrukt dat er een mogelijke voortrekkersrol is weggelegd voor de overheidsvoorlichting. Het is aan te bevelen op korte termijn de managementadvisering in haar takenpakket op te nemen. Of de organisatie daarvan aan de tak-consulentschappen dan wel aan een landelijk Vakconsulentschap gespecialiseerd op management gekoppeld kan worden, moet nader worden onderzocht.
9. Ten behoeve van een brede kennisoverdracht aan het Tuinbouw-bedrijfsleven van allerlei managementaspecten en de invloed ervan op de bedrijfsresultaten is de weg van de vormende voorlichting aan te bevelen.
10. Bij toepassing van de managementadvisering is het raadzaam te zoeken naar mogelijkheden om deze te combineren met specifieke voorlichtingsondersteunende systemen (bijvoorbeeld het Bedrijfseconomisch Advies).
11. Voor de toekomstige managementadvisering zijn waarschijnlijk een beperkt aantal experts nodig. Dit zal afhankelijk zijn van het aantal ondernemers dat om een advies zal vragen. Onderzoek naar de omvang van het toepassingsgebied is noodzakelijk.

Literatuur

- Alleblas, J.T.W.,
Productiviteit, rentabiliteit en inkomen in de glastuinbouw van
1965-1976,
Den Haag, LEI, 1979.
- Alleblas, J.T.W.,
Analyses of the managementlevel in relation to the yieldlevel in
Dutch horticulture under glass,
Acta Horticulturae 135,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij, 1982.
- Alleblas, J.T.W.,
The relations between the managementlevel and the economic re-
sults in Dutch glasshouse horticulture,
Acta Horticulturae 147,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij, 1983.
- Alleblas, J.T.W.,
Analyse van het management in de glastuinbouw,
Den Haag, LEI, 1984.
- Alleblas, J.T.W.,
Ondernemersdoelstelling en managementniveau in de glastuinbouw,
Den Haag, LEI, 1987a.
- Alleblas, J.T.W.,
Het denken over management in de twintigste eeuw,
Den Haag, LEI, 1987b.
- Alleblas, J.T.W.,
Naar een passend managementniveau in de glastuinbouw,
Den Haag, LEI, 1987c.
- Alleblas, J.T.W., J.C.J. Ammerlaan en J.K. Nienhuis,
Managementadvies: Vragenlijst, instructie, aanbevelingen,
Naaldwijk, Proefstation voor tuinbouw onder glas, 1984.
- Argyris, C.,
Integrating the individual and the organisation,
New York, John Wiley and sons, 1964.
- Benvenuti, B.,
De technologisch-administratieve taakomgeving (TATE) van land-
bouwbedrijven,
Marquetalia (1982), 5, bladzijde 111-136.

LITERATUUR (1e vervolg)

Boers, A.,
Verschillen in rentabiliteit en financiële positie tussen bedrijven van jongere en die van oudere ondernemers in de glastuinbouw, Den Haag, LEI, 1979.

Boers, A.,
Liquiditeit en continuïteit van glastuinbouwbedrijven, Den Haag, LEI, 1983.

Boers, A., et al.,
Standaardbedrijfseenheden 1981, Den Haag, LEI, 1983.

Boulding, K.,
General systems theory, the skeleton of science, Management science, Vol 2 nr. 3, 1956.

Chowdry, K.,
Social and cultural factors in management development in India and the role of the expert, International Labor Review, Vol. 94 nr. 3, 1966.

Consulentschappen voor de tuinbouw,
Bedrijfsregistratie,
Naaldwijk, Proefstation voor de tuinbouw onder glas, 1981.

Cornelis, A.,
Management as a learning process, G.E. Lasker (red.),
Proceedings second international congress on systems research, informatics and cybernetics,
Baden-Baden, augustus 1985.

Defares, P.B.,
Agrarisch ondernemerschap in psychologisch perspectief, Wageningen, Landbouw Universteit, 1986.

Farmer, R.N. and B.M. Richman,
Comparative management and economic progress,
Homewood, Illinois, R.D. Irwin inc., 1965.

Fayol, H.,
General and industrial management,
London, Pitman and sons, 1949.

LITERATUUR (2e vervolg)

French, R.P. et al.,
Adjustments as person-environment fit,
from: Coelho, G.V. et al, Coping and adaptation,
New York, Basic book inc., 1974.

Gilbreth, F.B.,
Motion study; a method of increasing the efficiency of the work-
man,
Princeton, D. van Nostrand, 1911.

Gilbreth, F.B.,
Primer of scientific management,
London, Constable and Company, 1914.

Groot, N.S.P. de, J.T.W. Alleblas en A.E.F. Bergshoeff,
De snijbloementeel van 1972-1981, Analyse van bedrijfseconomi-
sche ontwikkelingen,
Den Haag, LEI, 1985.

Guthrie, W.K.C.,
A history of Greek philosophy,
Cambridge, CUP, Vol. 3, 1975.

Hinken, J.,
Ziele und Zielbindung bei Unternehmern in Gartenbau,
Hannover, Institut für Gartenbaueconomie, 1974.

Hinken, J.,
The knowledge of horticulture entrepreneur's goals and its consi-
deration by applied management sciences,
Acta Horticulturae 55,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij, 1976.

Hofstede, G.,
Werken aan de organisatiecultuur,
Bedrijfskunde, jrg. 58 1986/2, bladzijde 102-106.

Informatiemodel glastuinbouw,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij, 1986.

Kreveld, D. van,
Individu versus groep,
Intermediair, Jrg. 8 nr. 52, bladzijde 2-5, 1972.

LITERATUUR (3e vervolg)

Keuning, D. en D.J. Eppink,
Management en organisatie,
Leiden, Stenfert Kroeze, 1982.

Lievegoed, B.,
Organisaties in ontwikkeling,
Rotterdam, Lemniscaat, 1975.

Lievegoed, B.,
De levensloop van de mens,
Rotterdam, Lemniscaat, 1977.

Likert, R.,
New Patterns of Management,
New York, McGraw Hill, 1961.

Lorsch, J.W. and J.J. Morse,
Organisations and their members,
New York, Harper and Row, 1974.

Marcelis, W.J.,
Onderhoudsbesturing in ontwikkeling,
Deventer, Kluwer, 1984.

Mastenbroek, W.F.G.,
Naar een cultuur van intern ondernemerschap,
Bedrijfskunde, jrg 58 1986/2, bladzijde 107-118.

Mayo, E.,
The human problems of an industrial organisation,
New York, Macmillan, 1933.

McGregor, D.,
The human side of enterprise,
New York, McGraw Hill, 1960.

Miller, L.M.,
Visions of a new corporate culture,
New York, W. Morrow and Company, 1984.

Ministerie van Landbouw en Visserij,
Meerjarenplan voor de Landbouwvoorlichting,
Den Haag, 1981.

LITERATUUR (4e vervolg)

- Mok, A.L.,
Kwaliteit van de arbeid in de landbouw,
Wageningen, Landbouw Universiteit, 1987.
- Mok, A.L. en H. van den Tillaart,
Occupational orientation and business outcomes of pigfarmers,
Wageningen, Landbouw Universiteit, 1986.
- Negandhi, A.N. and B.S. Prasad,
Comparative management,
New York, Appleton-Century-Crofts, 1971.
- Noort, L. van,
Het universum van de groenteteelt onder glas en de steekproef die
hieruit ten dienste van het rentabiliteits- en financieringson-
derzoek is samengesteld,
Den Haag, LEI, 1974a.
- Noort, L. van,
Het universum van de bloemisterij en de steekproef die hieruit
ten dienste van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek is
samengesteld,
Den Haag, LEI, 1974b.
- Noort, L. van,
Rentabiliteit en financiering van de tuinbouw onder glas in Ne-
derland over 1982,
Den Haag, LEI, 1984.
- Norman, L.,
Managing farms - What farmers and managers actually do,
Hampshire, Hampshire Centre of Management, 1986.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman,
In search of excellence,
New York, Harper and Row, 1982.
- Peters, T.J. and N. Austin,
A passion for excellence,
New York, Random House, 1985.
- Ploeg, B. v.d.,
Opleiding en bijscholing van tuinders in het Zuidhollands glas-
district,
Den Haag, LEI, 1982.

LITERATUUR (5e vervolg)

Proefstation voor de tuinbouw onder glas,
Concept projectvoorstel automatisering van het managementadvies,
Naaldwijk, 1987.

Reich, R.B.,
The next American frontier; A provocative program for economic re-
newal, Harrisonburg, Virginia, Donnelly and sons, 1983.

Renkema, J.A.,
De studie van het agrarisch ondernemerschap in perspectief,
Wageningen, Landbouw Universiteit, 1986.

Roethlisberger, F.J., and W.J. Dickson,
Management and the worker,
Cambridge, University Press, 1939.

Schollhammer, H.,
The comparative management theory jungle,
Academy of management journal, Vol 12 nr. 1, march 1969.

Schuyt, C.,
De nieuwe elite en een maakbare samenleving,
De Volkskrant, Het Vervolg, 4 oktober 1986.

Simon, H.A.,
Administrative behaviour,
New York, MacMillan, 1947.

Simon, H.A.,
The new science of management decision,
New York, Harper and Row, 1960.

Taylor, F.W.,
The principles of scientific management,
New York, Harper and brothers, 1911.

Taylor, F.W.,
Shop management,
New York, Harper and brothers, 1919.

Tillet, T. et al,
Management thinkers,
Harmondsworth, Middlesex, Pinguin books, Ltd 1970.

LITERATUUR (6e vervolg)

Verhaegh, A.P.,
De positie van de bedrijven met glastuinbouw buiten de grote centra,
Den Haag, LEI, 1975.

Vorbereidingscommissie Management Ontwikkeling,
Verslag van de commissie,
Wageningen, IMAG, 1978.

Wagemans, M.C.H.,
Voor de verandering; Een op ervaringen gebaseerde studie naar de spanning tussen de theorie en de praktijk van het besturen,
Wageningen, Disseratie, Landbouw Universiteit, 1987.

Werkgroep Bedrijfssynthese onderzoek op de proefstations,
Bedrijfssyntheseonderzoek op de proefstations; rapporteur
J.C.J. Ammerlaan,
Naaldwijk, Proefstation voor de tuinbouw onder glas, 1987.

Werkgroep Management Ontwikkeling,
Ontstaan, doelstelling en organisatiestructuur,
Den Haag, LEI, 1980.

Werkgroep Management Ontwikkeling,
Managementniveau in de glastuinbouw, Enquete 1980,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij, 1982.

Bijlagen

Bijlage 1 Correlatiematrix van de gebruikte variabelen 1)

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	100	-6	24	-12	7	34	7	5	7	15	17	13	20	6	-20	7	8	14	12	-2	14	24	13	14	16	13	2	-5	-5	7	1
2	-6	100	11	31	1	4	18	2	30	-5	2	10	-	19	8	2	4	13	10	11	19	6	-1	22	36	20	1	11	-21	4	2
3	24	11	100	19	25	27	8	-28	11	24	14	9	25	7	23	5	-7	27	27	46	25	17	15	35	32	43	30	19	24	-1	3
4	-12	31	19	100	9	-7	21	-3	-1	10	-5	14	-3	1	6	-7	9	18	9	20	-7	37	21	37	34	54	-16	14	9	-7	4
5	7	1	25	9	100	16	-2	-19	19	24	-4	19	23	16	-2	18	1	0	30	18	4	3	0	-9	22	24	23	8	25	2	5
6	34	4	27	-7	16	100	31	13	24	33	4	37	34	17	-11	1	0	-15	15	-1	6	6	2	23	15	24	20	5	-17	8	6
7	7	18	8	21	-2	31	100	42	41	20	5	19	34	-7	-6	-5	1	18	-4	-6	-3	-2	20	16	16	31	20	14	-10	23	7
8	5	2	-28	-3	-19	13	42	100	16	18	3	12	19	-25	-13	-3	20	-1	-29	-20	-16	-10	-1	-2	-1	4	-2	-10	-12	1	8
9	7	30	11	-1	19	24	41	16	100	24	18	6	38	-5	8	-9	-11	2	3	11	-1	-10	8	17	18	17	16	-14	-10	-4	9
10	15	-5	24	10	24	33	20	18	24	100	4	30	41	-19	-19	17	11	-7	2	0	10	22	10	13	1	23	26	4	4	28	10
11	17	2	14	-5	-4	4	5	3	18	4	100	14	23	25	16	28	29	19	21	21	19	13	9	17	25	14	-15	-12	-6	-29	11
12	13	10	9	14	19	37	19	12	6	30	14	100	28	-7	3	9	0	11	1	12	-7	14	10	10	19	25	4	7	-6	6	12
13	20	0	25	-3	23	34	34	19	38	41	23	28	100	18	15	9	5	6	19	20	6	5	3	3	42	27	18	-5	0	8	13
14	6	19	7	1	16	17	-7	-25	-5	-19	25	-7	18	100	16	13	7	3	65	11	10	-1	-8	1	22	25	-19	-12	-6	-19	14
15	-20	8	23	6	-2	-11	-6	-13	8	-19	16	3	15	16	100	8	9	25	28	79	20	11	19	5	30	18	-4	-12	-4	-24	15
16	7	2	5	-7	18	1	-5	-3	-9	17	28	9	9	13	8	100	7	20	26	18	63	6	28	12	10	-2	10	-13	-15	-15	16
17	8	4	-7	9	1	0	1	20	-11	11	29	0	5	7	9	7	100	7	-14	-5	-7	52	6	5	24	13	-13	9	2	-5	17
18	14	13	27	18	0	-15	18	-1	2	-7	19	11	6	3	25	20	7	100	20	32	33	22	75	34	27	37	-9	-7	-4	-14	18
19	12	10	27	9	30	15	-4	-29	3	2	21	1	19	65	28	26	-14	20	100	47	25	18	9	11	21	35	-3	-12	1	-2	19
20	-2	11	46	20	18	-1	-6	-20	11	0	21	12	20	11	79	18	-5	32	47	100	31	19	26	20	35	28	7	-13	-1	-25	20
21	14	19	25	-7	4	6	-3	-16	-1	10	19	-7	6	10	20	63	-7	33	25	31	100	5	34	25	15	16	12	-13	-18	-15	21
22	24	6	17	37	3	6	-2	-10	-10	22	13	14	5	-1	11	6	52	22	18	19	5	100	29	18	32	23	-16	6	-5	-1	22
23	13	-1	15	21	0	2	20	-1	8	10	9	10	3	-8	19	28	6	75	9	26	34	29	100	30	20	34	-8	0	-8	-7	23
24	14	22	35	37	-9	23	16	-2	17	13	17	10	3	1	5	12	5	34	11	20	25	18	30	100	31	39	-5	-3	-13	-8	24
25	16	36	32	34	22	15	16	-1	18	1	25	19	42	22	30	10	24	27	21	35	15	32	20	31	100	47	13	5	6	-1	25
26	13	20	43	54	24	24	31	4	17	23	14	25	27	25	18	-2	13	37	35	28	16	23	34	39	47	100	-6	7	-2	-7	26
27	2	1	30	-16	23	20	20	-2	16	26	-15	4	18	-19	-4	10	-13	-9	-3	7	12	-16	-8	-5	13	-6	100	43	40	34	27
28	-5	11	19	14	8	5	14	-10	-14	4	-12	7	-5	-12	-12	-13	9	-7	-12	-13	-13	6	0	-3	5	7	43	100	51	35	28
29	-5	-21	24	9	25	-17	-10	-12	-10	4	-6	-6	0	-6	-4	-15	2	-4	1	-1	-18	-5	-8	-13	6	-2	40	51	100	13	29
30	7	4	-1	-7	2	8	23	1	-4	28	-29	6	8	-19	-24	-15	-5	-14	-2	-25	-15	-1	-7	-8	-1	-7	34	35	13	100	30

1) De omschrijving van de variabelen correspondeert met die van bijlage 2.

Bijlage 1 (1e vervolg)

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
31	2	2	6	0	14	-4	19	11	24	8	-9	4	6	-21	6	-11	0	3	-8	2	-8	-9	-1	-2	3	12	45	29	34	9	31
32	-6	5	28	-4	26	7	19	-7	31	22	-4	-1	19	-4	18	27	-11	10	20	31	23	-12	16	7	19	5	69	20	22	20	32
33	9	23	20	24	8	8	8	-7	-2	-8	19	11	3	20	5	14	27	16	18	8	-4	34	18	13	29	15	14	55	15	-4	33
34	-1	6	15	27	27	-8	-16	-15	-5	-11	6	1	-10	23	22	9	18	-3	26	26	1	25	-1	-6	24	5	9	22	62	-12	34
35	18	14	5	9	5	23	13	-4	-2	22	-7	16	2	13	15	6	7	-7	46	23	4	36	4	3	15	9	15	11	-3	57	35
36	2	2	10	27	15	4	15	17	6	-1	5	-4	-12	-5	4	4	5	9	12	6	-12	9	11	15	9	26	12	26	23	-8	36
37	8	2	5	7	12	15	14	1	9	20	7	10	0	3	-8	10	3	22	17	-2	19	4	17	2	9	25	22	19	21	7	37
38	-4	-19	-38	-9	5	-10	11	26	-7	-4	-3	2	-7	-14	-15	0	22	7	-16	-21	-19	4	14	-20	-2	-16	9	8	15	24	38
39	5	18	20	34	26	8	12	-1	-4	21	17	17	-3	31	20	19	21	16	41	21	23	25	19	6	22	64	-6	4	8	-4	39
40	-5	-15	-10	0	24	4	18	-5	19	17	-26	-6	-7	-18	-12	2	-18	-3	17	-3	-12	-1	14	-5	-10	2	20	-3	15	25	40
41	7	-12	-1	16	13	-5	8	-13	9	9	-37	-13	-32	-25	-26	1	-7	2	1	-15	3	8	20	14	-18	15	4	9	-3	13	41
42	2	9	-1	18	11	1	-2	20	-3	10	13	12	11	18	-1	0	23	-6	9	2	-13	13	9	-28	18	28	-10	-5	2	-5	42
43	5	5	7	-4	-7	35	4	8	11	26	-22	6	4	-14	-12	-20	10	-18	-6	-7	-9	-1	-18	20	-5	12	23	0	3	12	43
44	14	2	-3	-3	-13	23	-1	6	5	10	-15	15	-6	5	-21	-7	-1	-13	7	-21	-3	-11	-13	21	3	23	6	-4	-4	1	44
45	15	20	9	2	-3	27	7	8	-7	9	-11	-4	-7	6	7	6	12	-6	20	19	20	6	-7	20	8	16	19	-3	-14	8	45
46	17	8	-5	11	-20	17	14	15	-10	-1	-11	3	-13	11	-12	-5	10	-7	14	-12	0	-4	-7	16	0	26	5	9	-10	8	46
47	5	4	-16	13	14	2	13	8	14	17	-4	7	-3	-5	3	9	13	-5	18	9	-10	4	19	-6	5	25	7	7	-3	18	47
48	4	7	-13	17	15	2	9	15	9	18	3	11	2	3	2	7	19	-6	18	8	-13	8	18	-16	11	31	1	3	-1	12	48
49	19	-17	0	21	9	4	-12	-1	1	-9	-6	-8	13	-4	-11	-2	8	-1	-1	4	0	11	5	-4	9	8	-13	-17	-12	-13	49
50	-12	-12	-22	11	10	-5	4	16	9	7	-4	13	13	-11	-13	13	-16	-16	-12	-13	-5	4	5	-21	-5	-6	-2	-8	-4	7	50
51	-13	-4	8	10	13	-6	-5	-20	0	-11	-9	-3	1	-16	-19	7	-15	-4	3	-11	5	4	-7	-7	-11	-6	12	5	9	-13	51
52	21	17	8	17	-14	34	36	22	29	16	23	31	29	-6	3	2	9	22	5	16	0	22	27	27	23	15	1	3	-9	0	52
53	-36	9	-13	28	4	-31	-21	-14	-21	-15	-27	-29	-17	13	9	6	-3	-5	4	-1	1	-7	-8	-20	-16	-5	-26	-1	6	-27	53
54	0	-4	-9	-14	-28	0	18	20	10	8	38	-5	9	-10	7	22	-6	12	-3	8	6	-17	23	7	-1	-14	-2	-11	-25	4	54
55	13	7	18	15	0	31	40	28	18	31	16	4	39	14	0	8	24	10	15	5	4	1	8	17	23	41	11	-11	0	9	55

Bijlage 1 (2e vervolg)

VAR	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	
1	2	-6	9	-1	18	2	8	-4	5	-5	7	2	5	14	15	17	5	4	19	-12	-13	21	-36	0	13	1
2	2	5	23	6	14	2	2	-19	18	-15	-12	9	5	2	20	8	4	7	-17	-12	-4	17	9	-4	7	2
3	6	28	20	15	5	10	5	-38	20	-10	-1	-1	7	-3	9	-5	-16	-13	0	-22	8	8	-13	-9	18	3
4	0	-4	24	27	9	27	7	-9	34	0	16	18	-4	-3	2	11	13	17	21	11	10	17	28	-14	15	4
5	14	26	8	27	5	15	12	5	26	24	13	11	-7	-13	-3	-20	14	15	9	10	13	-14	4	-28	0	5
6	-4	7	8	-8	23	4	15	-10	8	4	-5	1	35	23	27	17	2	2	4	-5	-6	34	-31	0	31	6
7	19	19	8	-16	13	15	14	11	12	18	8	-2	4	-1	7	14	13	9	-12	4	-5	36	-21	18	40	7
8	11	-7	-7	-15	-4	17	1	26	-1	-5	-13	20	8	6	8	15	8	15	-1	16	-20	22	-14	20	28	8
9	24	31	-2	-5	-2	6	9	-7	-4	19	9	-3	11	5	-7	-10	14	9	1	9	0	29	-21	10	18	9
10	8	22	-8	-11	22	-1	20	-4	21	17	9	10	26	10	9	-1	17	18	-9	7	-11	16	-15	8	31	10
11	-9	-4	19	6	-7	5	7	-3	17	-26	-37	13	-22	-15	-11	-11	-4	3	-6	-4	-9	23	-27	38	16	11
12	4	-1	11	1	16	-4	10	2	17	-6	-13	12	6	15	-4	3	7	11	-8	13	-3	31	-29	-5	4	12
13	6	19	3	-10	2	-12	0	-7	-3	-7	-32	11	4	-6	-7	-13	-3	2	13	13	1	29	-17	9	39	13
14	-21	-4	20	23	13	-5	3	-14	31	-18	-25	18	-14	5	6	11	-5	3	-4	-11	-16	-6	13	-10	14	14
15	6	18	5	22	15	4	-8	-15	20	-12	-26	-1	-12	-21	7	-12	3	2	-11	-13	-19	3	9	7	0	15
16	-11	27	14	9	6	4	10	0	19	2	1	0	-20	-7	6	-5	9	7	-2	13	7	2	6	22	8	16
17	0	-11	27	18	7	5	3	22	21	-18	-7	23	10	-1	12	10	13	19	8	-16	-15	9	-3	-6	24	17
18	3	10	16	-3	-7	9	22	7	16	-3	2	-6	-18	-13	-6	-7	-5	-6	-1	-16	-4	22	-5	12	10	18
19	-8	20	18	26	46	12	17	-16	41	17	1	9	-6	7	20	14	18	18	-1	-12	3	5	4	-3	15	19
20	2	31	8	26	23	6	-2	-21	21	-3	-15	2	-7	-21	19	-12	9	8	4	-13	-11	16	-1	8	5	20
21	-8	23	-4	1	4	-12	19	-19	23	-12	3	-13	-9	-3	20	0	-10	-13	0	-5	5	0	1	6	4	21
22	-9	-12	34	25	36	9	4	4	25	-1	8	13	-1	-11	6	-4	4	8	11	4	4	22	-7	-17	1	22
23	-1	16	18	-1	4	11	17	14	19	14	20	9	-18	-13	-6	-7	19	18	5	5	-7	27	-8	23	8	23
24	-2	7	13	-6	3	15	2	-20	6	-5	14	-28	20	21	20	16	-6	-16	-4	-21	-7	27	-20	7	17	24
25	3	19	29	24	15	9	9	-2	22	-10	-18	18	-5	3	8	0	5	11	9	-5	-11	23	-16	-1	23	25
26	12	5	15	5	9	26	25	-16	64	2	15	28	12	23	16	26	25	31	8	-6	-6	15	-5	-14	41	26
27	45	69	14	9	15	12	22	9	-6	20	4	-10	23	6	19	5	7	1	-13	-2	12	1	-26	-2	11	27
28	29	20	55	22	11	26	19	8	4	-3	9	-5	0	-4	-3	9	7	3	-17	-8	5	3	-1	-11	-11	28
29	34	22	15	62	-3	23	21	15	8	15	-3	2	3	-4	-14	-10	-3	-1	-12	-4	9	-9	6	-25	0	29
30	9	20	-4	-12	57	-8	7	24	-4	25	13	-5	12	1	8	8	18	12	-13	7	-13	0	-27	4	9	30

Bijlage 1 (3e vervolg)

VAR	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	
31	100	33	19	18	8	65	24	30	11	37	9	13	27	17	19	20	26	25	-28	-25	-13	14	-15	-6	4	31
32	33	100	26	15	23	13	34	14	-7	27	7	9	3	9	11	14	21	20	-13	-11	6	9	-21	11	8	32
33	19	26	100	40	8	32	21	5	3	-10	0	13	-15	3	5	23	1	6	-9	-15	-2	23	-4	1	-1	33
34	18	15	40	100	21	30	21	15	24	9	2	13	-15	-7	-1	-6	-9	-2	-6	-2	-3	6	17	-31	-4	34
35	8	23	8	21	100	11	9	17	31	29	8	12	11	8	27	13	26	25	-12	-8	-22	27	-24	10	3	35
36	65	13	32	30	11	100	24	27	35	29	11	28	2	0	6	10	33	37	-19	-22	-16	20	2	12	7	36
37	24	34	21	21	9	24	100	21	25	14	10	11	24	41	10	29	36	32	-9	-13	5	11	-12	9	15	37
38	30	14	5	15	17	27	21	100	-14	20	-5	32	-10	-13	-13	-2	20	28	-12	10	3	17	-1	16	2	38
39	11	-7	3	24	31	35	25	-14	100	11	11	30	3	6	9	3	38	41	-12	-7	-21	-1	0	-6	30	39
40	37	27	-10	9	29	29	14	20	11	100	47	6	13	12	14	7	35	29	-15	5	2	-8	-22	-5	3	40
41	9	7	0	2	8	11	10	-5	11	47	100	-21	3	26	8	19	24	10	18	-2	1	-11	3	-19	1	41
42	13	9	13	13	12	28	11	32	30	6	-21	100	-5	-3	6	12	39	70	-7	-1	-16	23	-12	18	20	42
43	27	3	-15	-15	11	2	24	-10	3	13	3	-5	100	63	61	43	20	14	-4	-28	1	4	-20	-8	33	43
44	17	9	3	-7	8	0	41	-13	6	12	26	-3	63	100	44	70	30	22	-5	-30	-10	1	-12	-3	22	44
45	19	11	5	-1	27	6	10	-13	9	14	8	6	61	44	100	67	29	25	4	-40	-13	1	-19	-10	32	45
46	20	14	23	-6	13	10	29	-2	3	7	19	12	43	70	67	100	34	31	2	-36	-4	-2	-7	-13	27	46
47	26	21	1	-9	26	33	36	20	38	35	24	39	20	30	29	34	100	93	1	-10	-10	9	-14	21	23	47
48	25	20	6	-2	25	37	32	28	41	29	10	70	14	22	25	31	93	100	-2	-8	-14	16	-15	24	26	48
49	-28	-13	-9	-6	-12	-19	-9	-12	-12	-15	18	-7	-4	-5	4	2	1	-2	100	31	24	-2	17	-10	-4	49
50	-25	-11	-15	-2	-8	-22	-13	10	-7	-5	-2	-1	-28	-30	-40	-36	-10	-8	31	100	27	-10	10	-7	-8	50
51	-13	6	-2	-3	-22	-16	5	3	-21	2	1	-16	1	-10	-13	-4	-10	-14	24	27	100	-24	24	-31	-6	51
52	14	9	23	6	27	20	11	17	-1	-8	-11	23	4	1	1	-2	9	16	-2	-10	-24	100	-23	50	17	52
53	-15	-21	-4	17	-24	2	-12	-1	0	-22	3	-12	-20	-12	-19	-7	-14	-15	17	10	24	-23	100	-19	-20	53
54	-6	11	1	-31	10	12	9	16	-6	-5	-19	18	-8	-3	-10	-13	21	24	-10	-7	-31	50	-19	100	15	54
55	4	8	-1	-4	3	7	15	2	30	3	1	20	33	22	32	27	23	26	-4	-8	-6	17	-20	15	100	55

Bijlage 2 (2e vervolg)

Nr.	Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bin- dings- sommen	Bindingspercentages van de aspecten 1) in procenten van de variantie																	Nr.	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18
Beslissingen met betrekking tot de teeltplanning:																					
27.	Het begroten van de fysieke produktie; de juiste termijn	0,76	15					-6	5	-9	12	10	6	3	-3						27
28.	Het begroten van de geldopbrengsten; de juiste termijn	0,80						-3					54	8	5						28
29.	Het begroten van de totale kosten; de juiste termijn	0,92											4	75							29
30.	Het begroten van de arbeidsbehoefte; de juiste termijn	0,81	3					-4				3	61								30
31.	Bewaking en feed-back; de juiste termijn	0,79		4				-3				3	5	48		5					31
32.	Het begroten van de fysieke produktie; de juiste personen	0,75	8	4	-5			10	8	-10	12	6	3								32
33.	Het begroten van de geldopbrengsten; de juiste personen	0,83						5		8	58		3	3							33
34.	Het begroten van de totale kosten; de juiste personen	0,89	-3					6	4	8	52	4									34
35.	Het begroten van de arbeidsbehoefte; de juiste personen	0,93						6	4	4	64	3									35
36.	Bewaking en feed-back; de juiste personen	0,84			5	4					3	62	3								36
37.	Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	0,50		7		9				3	6	9								8	37
38.	Gebruik van kengetallen bij de teeltplanning	0,65	6		-14	3	8	-3			3	3	6	8							38
39.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	0,90			41	11	8	5	4						3		9				39

Bijlage 2 (3e vervolg)

Nr.	Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bin- dings- sommen	Bindingspercentages van de aspecten 1) in procenten van de variantie																				Nr.							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
Beslissingen met betrekking tot de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle:																														
40.	Werkvoorbereiding met betrekking tot de oogst; de juiste termijn	0,59			23		5																-3	7	12	40				
41.	Werkvoorbereiding met betrekking tot de verzorging; de juiste termijn	0,75			57		3																-3			41				
42.	Werkoverleg over de omvang en de kwaliteit in de uitvoeringsfase	0,93																					18	64		42				
43.	Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens met betrekking tot de oogst; de juiste termijn	0,74			9		48																			-3			43	
44.	Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens met betrekking tot de verzorging; de juiste termijn	0,87			60		5																			-4			8	44
45.	Voortgangscontrole met betrekking tot de oogst	0,83			62																		3	3				3	-4	45
46.	Voortgangscontrole met betrekking tot de verzorging	0,87			69																					5				46
47.	Inspraak en medebeslissingsrecht met betrekking tot het werk	0,98			4																					87				47
Overige sociale aspecten:																														
48.	Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, functieomschrijving, etc.	0,99																					79	11						48

Bijlage 2 (4e vervolg)

Nr. Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bin- dings- sommen	Bindingspercentages van de aspecten 1) in procenten van de variantie																				Nr.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Spanningsfactoren 2):																						
49. Individuele spanningen	0,36															-4	-23				49	
50. Bedrijfsspanningen	0,55	3	-22													-3	-12		6		50	
51. Omgevingsspanningen	0,43																-6	-29			51	
Overige variabelen:																						
52. Bedrijfsomvang in sbe	0,67	3	6									3					42		3	4	52	
53. Gemiddelde leeftijd van de onder- nemer	0,45		-27															-6			53	
Te verklaren variabelen:																						
54. Taakomvang in sbe per mensjaar	0,85	2	-1	-2	-1	6					3	-3	1	-4		54	6	-1	-1		54	
55. Opbrengstniveau in %	0,62	28	8	8	-1	6	3	1		1	1	-1			-1					-3	55	

1) Bindingspercentages lager dan drie zijn weggelaten, met uitzondering van die bij de te verklaren variabelen.

2) Door de wijze van inschaling moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief hoog percentage als relatief lage spanning.

Bijlage 3 Procentuele onderverdeling van soorten doelstellingen in de glastuinbouw in 1980, gerangschikt naar het aantal ondernemers in procenten per doelstellingsklasse

Omschrijving van de doelstellingen	Doelstellingsklasse (volgorde van belangrijkheid volgens de ondernemer)				
	1	2	3	4	5
Groep I. Financieel-economische doelstellingen					
1. Redelijk(e) winst, rentabiliteit of inkomen	53	9	8	3	1
2. Ho(o)g(e) winst, rentabiliteit of inkomen	12	3		1	2
3. Redelijke opbrengsten (produktie)		1			4
4. Hoge opbrengsten (produktie)			6		
5. Kwalitatief goed produkt	3	12	6	2	3
6. Een goede verhouding van het eigen en vreemd vermogen		3	7		3
Groep II. Economisch-technische doelstellingen					
7. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van drie tot vijf jaar			6		2
8. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van meer dan vijf jaar	2	14	22	19	9
9. Groei in oppervlakte van het bedrijf					2
10. Een kleinere bedrijfsomvang				2	
11. Een technisch hoog niveau van het bedrijf	1	1	4	8	8
Groep III. Sociaal-economische doelstellingen					
12. Goede verstandhouding met voorlichting, bedrijfsleven, veiling, etc.				6	11
13. Goede verstandhouding met meewerkende gezinsleden en overige medewerkers	2	8	14	13	7
14. Voldoende geoutilleerd bedrijf ten behoeve van de opvolgende kinderen	1	2		12	1
15. Een voldoende reserve voor de oude dag	2		2		8
Groep IV. Sociaal-psychologische doelstellingen					
16. Grote mate van zelfstandigheid	7	25	9	12	2
17. Verkrijgen van middelen voor onderhoud van gezin én medewerkers	7	7	5	1	
18. Het bewust afbouwen (afstoten) van het bedrijf bij afwezigheid van opvolging		5			
Groep V. Relatief enge (gezins) doelstellingen					
19. Het in stand houden van het gemeenschappelijk verworven eigendom als gezinsplicht (Rentmeesterschap)	1		1	3	3
20. Een eenvoudig, traditioneel tuindersgezinsleven waarbij hard werken zeer belangrijk is		2	5		3

Bijlage 3 (1e vervolg)

Omschrijving van de doelstellingen	Doelstellingsklasse (volgorde van belangrijkheid volgens de ondernemer)				
	1	2	3	4	5
Groep VI. Enge (persoonlijke) doelstellingen					
21. De status van de ondernemer in verband met de zekerheid die deze status verschaft					
22. Het leiden van een tuinbouwbedrijf als een persoonlijk genoegen	4	2	1	6	9
23. Een tuinbouwbedrijf runnen is een uitdaging	2			2	8
24. Liefde voor het vak is de grote drijfveer	1	8	1	10	8
25. Het tuinbouwbedrijf is een middel tot zelfontplooiing, creativiteit of zelfexpressie (bijvoorbeeld, verbetering technisch niveau van het bedrijf, bestuursfunctie NTS, etc.)	3		1		6
Totaal percentage	100	100	100	100	100

Bijlage 4 Correlatiematrix van de gebruikte variabelen bij bedrijven met een economische doelstelling

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	100	4	32	4	-14	22	35	37	8	3	21	23	16	19	6	-39	2	7	-27	-19	27	1
2	4	100	-21	-27	17	42	31	44	32	3	-23	27	-34	31	12	-17	32	-29	-3	-48	1	2
3	32	-21	100	39	20	7	5	24	-16	15	-3	16	-7	25	-8	7	-6	28	-23	16	42	3
4	4	-27	39	100	37	1	19	10	-9	25	4	7	15	-3	-9	15	-8	35	-38	26	42	4
5	-14	17	20	37	100	22	38	10	6	-16	-8	-7	-38	10	16	29	19	-1	-14	-17	22	5
6	22	42	7	1	22	100	36	57	-1	6	2	42	7	8	3	-5	15	-10	3	-35	26	6
7	35	31	5	19	38	36	100	49	7	3	-7	-2	-18	27	11	-13	2	10	-31	-18	9	7
8	37	44	24	10	10	57	49	100	-3	14	-4	68	16	49	0	-3	-2	3	-13	-29	44	8
9	8	32	-16	-9	6	-1	7	-3	100	44	20	0	-2	-7	-2	-17	33	-22	19	-20	-1	9
10	3	3	15	25	-16	6	3	14	44	100	26	29	12	9	-47	-27	-4	28	15	10	21	10
11	21	-23	-3	4	-8	2	-7	-4	20	26	100	-6	49	-41	-4	7	23	37	-9	42	14	11
12	23	27	16	7	-7	42	-2	68	0	29	-6	100	30	32	-22	-3	-11	-20	1	-6	44	12
13	16	-34	-7	15	-38	7	-18	16	-2	12	49	30	100	-28	-5	9	8	1	-16	27	29	13
14	19	31	25	-3	10	8	27	49	-7	9	-41	32	-28	100	12	-9	-5	8	-4	-38	18	14
15	6	12	-8	-9	16	3	11	0	-2	-47	-4	-22	-5	12	100	14	21	-1	5	-19	-6	15
16	-39	-17	7	15	29	-5	-13	-3	-17	-27	7	-3	9	-9	14	100	28	-3	11	25	0	16
17	2	32	-6	-8	19	15	2	-2	33	-4	23	-11	8	-5	21	28	100	-11	2	-4	-11	17
18	7	-29	28	35	-1	-10	10	3	-22	28	37	-20	1	8	-1	-3	-11	100	-23	42	-8	18
19	-27	-3	-23	-38	-14	3	-31	-13	19	15	-9	1	-16	-4	5	11	2	-23	100	-15	-24	19
20	-19	-48	16	26	-17	-35	-18	-29	-20	10	42	-6	27	-38	-19	25	-4	42	-15	100	-13	20
21	27	1	42	42	22	26	9	44	-1	21	14	44	29	18	-6	0	-11	-8	-24	-13	100	21
VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	

Bijlage 5 Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau van glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling; 32 bedrijven, excl. potplantenbedrijven

Nr. Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bindings- sommen	Bindingspercentages van de aspecten 1) in procenten van de variantie								Nr.	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Opleidings- en ontwikkelingsniveau:											
1. Het opleidingsniveau van de ondernemer; dag- en cursorisch onderwijs	0,80			79						1	
2. Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties etc., leesgewoontes	0,68	-3	-3		36	-10		4	-10	2	
Moderniteit van het bedrijf:											
3. Moderniteit van het kassenbestand, schuur	0,65	46		9				10		3	
4. Verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur, toeven uitrusting	0,69	20	36					12		4	
5. Specifieke hulpmiddelen en installaties	0,75	14	10		9	-18			-20	5	
Beslissingen met betrekking tot het beleid:											
6. Het in acht nemen van de juiste termijn en inschakeling van de juiste personen bij het beleid	0,42			6	32					6	
7. Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid	0,72		13	12	19	-23				7	
8. Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	0,94			18	66		-4		5	8	
Beslissingen met betrekking tot de teeltplanning:											
9. Het maken van teeltplanbegrotingen op de juiste termijn en met inschakeling van de juiste personen	0,62	-3						51	-5	9	
10. Het bewaken van teeltplanbegrotingen op de juiste termijn met de juiste personen	0,97		4				5	46	9	31	10
11. Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning	0,78	-7		3			30	9	14	-12	11
12. Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	0,77	8		5	27	16			-4	16	12

Bijlage 5 (1e vervolg)

Nr.	Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bin- dings- sommen	Bindingspercentages van de as- pecten 1) in procenten van de variantie								Nr.
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Beslissingen met betrekking tot de werkvoorbereiding-, uitvoering en controle:											
13.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering-, en controle	0,76		8	4		59				13
Overige, sociale, aspecten:											
14.	Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, functieomschrijving, etc.	0,56	9	-8	4	16	-10				9 14
Spanningsfactoren 2):											
15.	Individuele spanningen	0,32		-3			-3	-4		-20	15
16.	Bedrijfsspanningen	0,55	6		-18	3	5	-3		-19	16
17.	Omgevingspanningen	0,43				5		12		-23	17
Overige variabelen:											
18.	Bedrijfsomvang in sbe	0,85								85	18
19.	Gemiddelde leeftijd van de ondernemer	0,35		-12	-9			6	-5		19
Te verklaren variabelen:											
20.	Taakomvang in sbe per mensjaar	0,55		2	-6	-7	16		22	-1	20
21.	Opbrengstniveau in %	0,60	23	12	12	5	6		-1		21

- 1) Bindingspercentages lager dan drie zijn weggelaten, met uitzondering van die bij de te verklaren variabelen.
- 2) Door de wijze van inschalen moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief hoog percentage als relatief lage spanning.

Bijlage 6 Correlatiematrix van de gebruikte variabelen bij bedrijven met een sociale doelstelling

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	100	57	34	46	47	21	57	41	17	22	-20	25	14	41	-5	23	-29	37	-23	2	9	1
2	57	100	46	28	48	44	45	35	34	14	-24	23	16	51	-29	-27	-33	48	-30	32	13	2
3	34	46	100	65	65	18	55	51	40	15	26	17	25	44	-20	-8	-25	66	-32	30	47	3
4	46	28	65	100	67	14	33	45	2	4	13	18	29	33	-6	11	-26	53	-25	36	55	4
5	47	48	65	67	100	34	45	46	21	29	2	7	45	30	-5	-3	-25	49	-35	34	48	5
6	21	44	18	14	34	100	51	46	9	-5	6	39	30	37	9	-20	-40	29	2	48	15	6
7	57	45	55	33	45	51	100	68	21	11	9	31	34	63	-7	0	-41	45	-21	26	42	7
8	41	35	51	45	46	46	68	100	7	23	11	63	61	56	17	-9	-25	44	-3	14	42	8
9	17	34	40	2	21	9	21	7	100	35	39	12	15	20	-33	12	-27	43	-42	3	13	9
10	22	14	15	4	29	-5	11	23	35	100	33	2	49	5	21	-8	-29	23	-40	-4	-2	10
11	-20	-24	26	13	2	6	9	11	39	33	100	-15	15	21	-3	16	-2	20	6	3	24	11
12	25	23	17	18	7	39	31	63	12	2	-15	100	43	23	2	-10	-36	23	4	3	20	12
13	14	16	25	29	45	30	34	61	15	49	15	43	100	24	18	-31	-48	46	-16	38	38	13
14	41	51	44	33	30	37	63	56	20	5	21	23	24	100	-25	-14	-32	38	-2	21	37	14
15	-5	-29	-20	-6	-5	9	-7	17	-33	21	-3	2	18	-25	100	29	7	-28	38	-16	-31	15
16	23	-27	-8	11	-3	-20	0	-9	12	-8	16	-10	-31	-14	29	100	23	-29	26	-62	-27	16
17	-29	-33	-25	-26	-25	-40	-41	-25	-27	-29	-2	-36	-48	-32	7	23	100	-45	48	-57	-23	17
18	37	48	66	53	49	29	45	44	43	23	20	23	46	38	-28	-29	-45	100	-37	54	37	18
19	-23	-30	-32	-25	-35	2	-21	-3	-42	-40	6	4	-16	-2	38	26	48	-37	100	-36	-31	19
20	2	32	30	36	34	48	26	14	3	-4	3	3	38	21	-16	-62	-57	54	-36	100	53	20
21	9	13	47	55	48	15	42	42	13	-2	24	20	38	37	-31	-27	-23	37	-31	53	100	21
VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	

Bijlage 7 Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau van glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling; 24 bedrijven, exclusief potplantenbedrijven

Nr. Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bin- dings- sommen	Bindingspercentages van de as- pecten in procenten van de va- riantie								Nr.
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Opleidings- en ontwikkelings- niveau:										
1. Het opleidingsniveau van de on- nernermer; dag- en cursorisch onderwijs	0,68	6	9	17	13	7	8	5	1	
2. Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, etc., leesgewoontes	0,85	23	-4	6	24	5	18	3	2	
Moderniteit van het bedrijf:										
3. Moderniteit van het kassenbe- stand, schuur	0,70	35	10	4	7	6		6	3	
4. Verwarmingsinstallaties, kli- maatregelingsapparatuur, toe- en uitrusting	0,79	43			32				4	
5. Specifieke hulpmiddelen en in- stallaties	0,71	41		15		8	3		5	
Beslissingen met betrekking tot het beleid:										
6. Het in acht nemen van de juiste termijn en de inschakeling van de juiste personen bij het be- leid	0,69	13	16	-6				29	6	
7. Het raadplegen van informatie- bronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid	0,63	14	4	28		5		6	4	7
8. Inspraak en medebeslissings- recht bij het beleid	0,93	11	7	56	3	-3		10		8
Beslissingen met betrekking tot de teeltplanning:										
9. Het maken van teeltplanbegrotin- gen op de juiste termijn en met inschakeling van de juiste per- sonen	0,66		18			41	6			9
10. Het bewaken van teeltplanbegro- tingen op de juiste termijn met de juiste personen	0,93		12				81			10
11. Het raadplegen van informatie- bronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning	0,90		87	3						11
12. Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	0,69			68						12

Bijlage 7 (1e vervolg)

Nr. Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bin- dings- sommen	Bindingspercentages van de as- pecten 1) in procenten van de variantie								Nr.
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Beslissingen met betrekking tot de werkvoorbereiding-, uitvoering en controle:										
13. Inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering en controle	0,71	13	7	25		-6	18	-3		13
Overige, sociale, aspecten:										
14. Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, functieomschrijving, etc.	0,57	12	8	16		6		15		14
Spanningsfactoren 2):										
15. Individuele spanningen	0,79	-4			4	-39	5		27	15
16. Bedrijfsspanningen	0,94	-25			53				8	16
17. Omgevingsspanningen	0,72	-12		-15		-10	-7	17	-9	17
Overige variabelen:										
18. Bedrijfsomvang in sbe	0,63	39	7	6		9				18
19. Gemiddelde leeftijd van de ondernemer	0,67	-13				-20	-19	11	4	19
Te verklaren valt:										
20. Taakomvang in sbe per mensjaar	0,98	67			-12			-14	5	20
21. Opbrengstniveau in %	0,69	40	9	6	2		-2	-3	-7	21

- 1) Bindingspercentages lager dan drie zijn weggelaten, met uitzondering van die bij de te verklaren variabelen.
- 2) Door de wijze van inschalen moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief hoog percentage als relatief lage spanning.

Bijlage 8 Managementniveau op een schaal van 0 tot 100 voor de managementonderdelen

Managementniveau 1. Beleidsbeslissingen

0 - 20
(laag)

Er wordt nauwelijks aandacht besteed aan beleidsbeslissingen of de voorbereiding ervan. De ondernemer laat de beslissing als het ware op zich afkomen. De beslissingen kunnen het beste gekwalificeerd worden als impulsbesluiten zonder dat deskundige personen en schriftelijke informatiebronnen geraadpleegd worden. Het probleem wordt niet in een groter geheel bekeken maar meer geïsoleerd beschouwd. Nadat het probleem is opgelost is tevens de aandacht voor het betreffende beslissingsgebied verdwenen.

20 - 40
(relatief laag)

Aan bepaalde onderdelen van de beleidsbeslissingen besteedt de ondernemer aandacht. De besluiten krijgen nog niet de aandacht die ze verdienen. Eenvoudige of voordehandliggende invloeden worden verwerkt. De voorbereidingstijd wordt in het algemeen nog te krap afgemeten, terwijl het logisch uitvloeisel hiervan is dat niet de juiste informatie in de juiste volgorde verkregen wordt. Alhoewel er geen systematisch plan is kunnen doorslaggevende neveninvloeden worden meegenomen. De ondernemer berekent niet grondig genoeg alternatieve plannen door en gebruikt bovendien te weinig kengetallen of beslissingstechnieken.

40 - 60
(gemiddeld)

De ondernemer is zich bewust van het belang van een tijdige en evenwichtige voorbereiding op de beleidsbeslissingen. Daartoe besteedt hij aan de meeste onderdelen aandacht. Er wordt in zekere mate gekeken naar de directe raakvlakken van de beslissingen. Hierbij schakelt hij zo nu en dan specialisten in en raadpleegt hij schriftelijke informatiebronnen. Alternatieven krijgen, indien niet te moeilijk te berekenen, zijn aandacht. Bovendien praat deze ondernemer met zijn personeel over de op handen zijnde investeringen, waarbij onder andere de prioriteiten aan de orde kunnen komen.

60 - 80
(relatief hoog)

Vrijwel alle onderdelen van het beleid krijgen de aandacht van de ondernemer. Hieronder vallen vervangings- en uitbreidingsinvesteringen, ontwikkelingsplannen, bedrijfsleiding en personeelsvoorziening. Bij het uitwerken van zijn plannen neemt hij voldoende voorbereidingstijd in acht. Hij ondersteunt zijn beslissingen met informatie uit eigen bedrijfsgegevens van nu en uit het verleden en rekent de plannen door met behulp van kengetallen. Hij betreft in hoge mate het personeel bij de besluitvorming.

80 - 100
(hoog)

De beleidsbeslissingen bestaan uit een evenwichtig en uitgebalanceerd stelsel van op elkaar afgestemde regels. De ondernemer bekijkt het totale toepassingsgebied als een geïntegreerd geheel van elkaar aanvullende onderdelen. Alle invloedsfactoren worden bij de besluitvorming betrokken. Systematisch passeren de beleidspunten de revue. Hij ondersteunt zijn beslissingen door specialisten en deskundigen te raadplegen, en maakt zich veel informatie eigen uit de ter beschikking staande bronnen (vakliteratuur, onderzoeksrapporten). Indien van toepassing maakt hij gebruik van geavanceerde beslissingstechnieken. Tevens worden bij zijn afweging interne en externe gegevens uit het verleden gebruikt. Bij zijn uiteindelijke besluitvorming zijn alle personeelsleden nauw betrokken, en hebben een stem in de beslissing.

Bijlage 8 (1e vervolg)

Management- 2. Teeltplanbeslissingen
niveau

- 0 - 20
(laag) Over het teeltplan maakt de ondernemer zich geen zorgen. Vaak wordt jarenlang achtereen, ongeacht de behaalde resultaten, hetzelfde teeltplan gekozen. Hierbij kan de traditie een belangrijke rol spelen. De ondernemer berekent van te voren niets, hij ziet achteraf wel wat de resultaten geweest zijn. Als hij bij de teelt ziektes of bestrijdingsmiddelenproblemen heeft schakelt hij deskundigen in die hem adviseren. De ondernemer heeft een zekere routine met de uitvoering van het teeltplan. Angst voor een nieuw en onbekend teeltplan speelt hem vaak parten, en belemmert hem om een wellicht beter alternatief te kiezen.
- 20 - 40
(relatief laag) De ondernemer zit niet vast aan zijn teeltplan. Regelmatig overweegt hij op basis van summere berekeningen andere teelten op te nemen. Zijn berekeningen zijn echter niet systematisch uitgevoerd. Er wordt te weinig ingespeeld op een evenwichtig teeltplan en de daarbij van invloed zijnde factoren zoals hulpmiddelen en arbeid. Hij heeft te weinig ondersteuning doordat geen schriftelijke informatie ter beschikking is (uit het verleden) of geen informatie bij anderen ingewonnen wordt. Zijn besluitvorming wordt beheerst door globale regels.
- 40 - 60
(gemiddeld) De ondernemer rekent jaarlijks aan zijn teeltplan. Hij brengt alternatieven in die redelijk ondersteund zijn door kennis van specialisten en schriftelijke informatiebronnen. Zijn beslissingen worden ingepast in de strategie van de onderneming. Dat wil zeggen dat er gekeken wordt naar de directe raakvlakken. De detaillering van het teeltplan laat echter nog wel eens te wensen over. Er is nog geen onderverdeling in kwartalen en vierwekelijkse perioden gemaakt. Er is slechts in beperkte mate sprake van voortgangscontrole. Bij het vaststellen van het teeltplan wordt de personeelsleden om hun mening gevraagd.
- 60 - 80
(relatief hoog) De ondernemer berekent de meeste aspecten van zijn oude en mogelijke nieuwe teeltplan. Hij begroot de produktie, de opbrengsten en kosten, en de arbeid. Regelmatig vergelijkt hij de werkelijke resultaten met zijn begrote cijfers en met cijfers uit het verleden. De verschillen probeert hij te analyseren en treft aan de hand hiervan de nodige maatregelen. De ondernemer ondersteunt zijn beslissingen door deskundigen en specialisten regelmatig te raadplegen. Naast interne bedrijfsvergelijking besteedt hij in samenwerkingsverband aandacht aan externe bedrijfsvergelijking. Voor het personeel zijn ruime inspraakmogelijkheden aanwezig.
- 80 - 100
(hoog) Bij de overwegingen voor het teeltplan van het komende jaar gaat de ondernemer zeer systematisch te werk. Alle belangrijke onderdelen worden becijferd en begroot, en de invloedsfactoren worden meegenomen. Hij doet dit met behulp van saldomethode, bedrijfsvoeringssysteem of soms met lineaire programmering. Voor de uiteindelijke keuze uit zijn alternatieven staan een aantal objectieve criteria in de vorm van kengetallen of beslissingstechnieken ter beschikking. De ondernemer is voortdurend op zoek naar nieuwe informatie en schakelt vrijwel altijd deskundigen en specialisten in. Zijn teeltplan is gedetailleerd in perioden van vier weken. Het personeel is ten volle betrokken bij de teeltplanbeslissingen en de terugkoppeling van de cijfers.

Bijlage 8 (2e vervolg)

Management- 3. Werkbeslissingen niveau

- 0 - 20
(laag) Aan de werkvoorbereiding, uitvoering en controle wordt geen aandacht besteed. De ondernemer drijft op een zekere routine; problemen worden op het moment dat ze zich aandienen opgelost. Nadat het teeltplan (zie managementonderdeel 2) vastgesteld is worden de daaruit voortkomende werkzaamheden uitgevoerd zonder planning en verdeling in de tijd. De inzet van de arbeid kan daardoor zeer onregelmatig zijn. Het werk voor de komende dagen of weken wordt niet met het personeel doorgepraat.
- 20 - 40
(relatief laag) Aan de verzorging van het gewas en aan de komende oogst wordt, zij het over lange (relatief ruime) perioden aandacht besteed. De aandachtsperioden beslaan ongeveer vier weken. Aan het begin van deze perioden wordt globaal bepaald hoeveel arbeid voor de oogst en verzorging nodig zijn. Voor de verdeling hiervan worden vuistregels of ervaringsregels gebruikt. Belangrijke neveninvloeden op de inzetbaarheid van de arbeid worden meegenomen. Bij deze voorbereidingen wordt het personeel in geringe mate betrokken.
- 40 - 60
(gemiddeld) De voorbereidingsperioden zijn gedetailleerder (korter dan vier weken). Indien noodzakelijk volgt een aparte begroting van de arbeid naar de verschillende teelten. De werkelijke arbeidsgegevens worden vastgelegd en gecontroleerd met de begrotingen en soms met gegevens uit het verleden. Aan de hand van deze vergelijking kunnen maatregelen genomen worden, die het uit de pas lopen kunnen corrigeren.
- 60 - 80
(relatief hoog) Bij de voorbereiding ten behoeve van de werkuitleiding worden vrijwel altijd de vierwekelijkse begrotingen opgesplitst in weekperioden. Alle gegevens met betrekking tot de werkelijke arbeidsinzet bij de oogst en de verzorging worden vastgelegd met behulp van een registratiesysteem. Over dezelfde periode worden voortgangscontroles gehouden (interne bedrijfsvergelijking) welke tot passende correcties kunnen leiden. Het personeel heeft inspraakmogelijkheden.
- 80 - 100
(hoog) De werkvoorbereiding geschiedt zeer nauwkeurig. Het gehele teeltplan wordt integraal in de planning betrokken. Per teelt wordt een weekplanning gemaakt voor alle voorkomende werkzaamheden. Alle bestede uren worden naar bestemming op voorgedrukte papieren vastgelegd. Per week worden gegevens vergeleken met eigen gegevens uit het verleden. Daarnaast wordt in groepsverband door de ondernemer een externe bedrijfsvergelijking uitgevoerd, waarbij de onderlinge verschillen geanalyseerd worden. Op korte termijn worden corrigerende maatregelen getroffen. Alle personeelsleden worden betrokken bij zowel de planning, de registratie als de voortgangscontrole.

Bijlage 8 (3e vervolg)

Management-niveau 4. Opleidings- en ontwikkelingsniveau

- 0 - 20
(laag) De ondernemer heeft in het algemeen niet meer dan Lagere Tuinbouwschool-opleiding, ander lager beroepsonderwijs of mavo genoten. Hij is buiten zijn bedrijf niet actief bezig om praktische kennis te vergaren, volgt geen cursussen en leest vrijwel nooit de vakliteratuur. Het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de meewerkende familie en indien van toepassing het vreemde personeel is eveneens zeer laag.
- 20 - 40
(relatief laag) Naast Lagere Tuinbouwschool-opleiding heeft de ondernemer enige aanvullende cursussen gevolgd op economisch of teelttechnisch gebied. De ondernemer doet wel, zij het niet regelmatig, mee aan excursies en is zo nu en dan actief in werkgroepen van de NTS. Hij leest de vakbladen wel eens, maar veel systematiek is daar niet in te ontdekken.
- 40 - 60
(gemiddeld) De ondernemer heeft een Middelbare Tuinbouwschool-opleiding genoten en volgt soms een aanvullende cursus op economisch of sociaal gebied. Hij leest de vakliteratuur regelmatig en is actief in een werkgroep. Soms neemt hij kennis van de onderzoeksresultaten (rapporten, brochures) van onderzoekinstellingen en proefstations. De ondernemer doet zo nu en dan mee aan externe activiteiten in de vorm van excursies. Het opleidingsniveau van het personeel is redelijk.
- 60 - 80
(relatief hoog) De Middelbare Tuinbouwschool behoort tot het basispakket van de ondernemer. Daarnaast heeft hij zich ontwikkeld door de nodige vervolgcursussen op economisch en sociaal-economisch gebied. Tot zijn regelmatige activiteiten behoren de NTS-excursies, het volgen van lezingen en het bezoeken van tentoonstellingen. Hij is actief lid van een werkgroep en heeft nevenactiviteiten op het gebied van functies bij standsorganisaties, school, etc. Besteedt ruime aandacht aan het opleidingsniveau van het personeel.
- 80 - 100
(hoog) De ondernemer heeft minimaal een Middelbare en soms een Hogere Land- of Tuinbouwschool gevolgd. Tevens volgt hij vrijwel alle bestaande cursussen op het gebied van het sociaal-economisch functioneren en op managementgebied. Hij leest de vakliteratuur zeer regelmatig en gericht en gebruikt de verworven kennis bij zijn besluitvorming. Hij is actief als bestuurder van een organisatie en/of is lid van een werkgroep. Kenmerkend is tevens dat zijn personeel een meer dan gemiddeld opleidingsniveau heeft.

Bijlage 8 (4e vervolg)

Management- 5. Moderniteit
niveau

0 - 20
(laag)

Het bedrijf is sterk verouderd. De kassen zijn te laag, te donker, slecht geïsoleerd en vrijwel niets is gemechaniseerd. Het gehele kassencomplex zou al geruime tijd geleden vervangen moeten zijn. Ditzelfde geldt voor de gehele toe- en uitrusting inclusief verwarmingsinstallaties en schuur. Het bedrijf is meestal klein en de vorm maakt het bedrijf onrendabel (lang, smal). Op het bedrijf zijn geen specifieke hulpmiddelen aanwezig voor de teelt.

20 - 40
(relatief laag)

Een aanzienlijk gedeelte van het bedrijf moet vervangen worden. Het gedeelte dat enige jaren geleden vervangen is dient aangepast te worden aan nieuwe ontwikkelingen (hoogte, isolatie, verwarming). De ondernemer heeft nog in geringe mate gereageerd op mogelijkheden om te investeren in energiebesparende hulpmiddelen, terwijl ook de watervoorziening te wensen overlaat. Teeltspecifieke hulpmiddelen zijn met mate aangeschaft, en procesregelingen zijn slechts gedeeltelijk geautomatiseerd.

40 - 60
(gemiddeld)

De ondernemer heeft de afgelopen jaren vrij regelmatig geïnvesteerd ter vervanging van oude kasopstanden en ter verbetering van de toe- en uitrusting. Alhoewel het bedrijf er goed uit ziet zijn er nog een aantal mogelijkheden op het gebied van energiebesparing, watervoorziening, bemesting, onvoldoende overwogen. Het bedrijf beschikt in ruime mate over specifieke voor de teelt benodigde hulpmiddelen (sorteermachine, roltafels, oogstlijn). De procesregelingen zijn voor een relatief groot deel geautomatiseerd.

60 - 80
(relatief hoog)

Het gehele bedrijf is in de afgelopen jaren vernieuwd en mogelijk aangepast voor de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van de energiebesparing. Arbeidsbesparende investeringen zijn verricht. Speciaal met betrekking tot de toerusting kunnen computer en intern transport genoemd worden. De watervoorziening is goed geregeld, evenals drainage, CO₂ etc. Gerichte investeringen zijn eveneens gedaan in teeltgerichte installaties en hulpmiddelen. Procesregelingen zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd.

80 - 100
(hoog)

Het bedrijf is zeer modern, beschikt over een nieuw kassencomplex met moderne verwarmingsinstallatie. Alle mogelijkheden van isolatie, schermen/verduisteren en watertoediening, welke gezien de specifieke situatie verantwoord zijn, zijn benut. Mede door gerichte investeringen in de toerusting en de hulpmiddelen is de arbeidsproductiviteit hoog. De vorm van het bedrijf is aangepast aan de eisen van de tijd evenals de teeltvorm (substraat/grond, tabletten/roltafels) en intern en extern transport. Procesregelingen zijn geautomatiseerd.

Bijlage 8 (5e vervolg)

Management- 6. Overige, sociale, aspecten
niveau

- 0 - 20
(laag) Er is geen personeelsaccomodatie. De werkomstandigheden zijn vaak onaangenaam (geen ventilatie, geluidsoverlast). De functies in het bedrijf zijn nooit vastgelegd en het personeel wordt niet gestimuleerd eigen ideeën in te brengen.
- 20 - 40
(relatief laag) Er is een wasgelegenheid. De ondernemer heeft redelijke voorzieningen getroffen om de werkomstandigheden te verbeteren. Over de functie-inhoud bestaan redelijke afspraken ofschoon niets schriftelijk is vastgelegd. De personeelsleden worden soms gestimuleerd in hun ideeën.
- 40 - 60
(gemiddeld) De personeelsaccomodatie is redelijk goed (wasgelegenheid, toilet). De werkomstandigheden zijn in het algemeen prettig. Er wordt gezorgd voor voldoende veiligheid, staand werk wordt verminderd en geluidsoverlast wordt beperkt. Omtrent de functie-inhoud bestaan duidelijke afspraken, soms zijn deze schriftelijk vastgelegd. Personeel wordt gestimuleerd om ideeën in te brengen.
- 60 - 80
(relatief hoog) Naast voorzieningen als wasgelegenheid en toilet is er een eten- en drinkgelegenheid. De werkomstandigheden zijn goed. Het personeel wordt niet alleen in hun ideeën gestimuleerd doch ook beloond in de vorm van geld of immateriële goederen (complimenten). Over de functie-inhoud bestaat geen misverstand, daar deze in de meeste gevallen schriftelijk is vastgelegd.
- 80 - 100
(hoog) De personeelsaccomodatie is prima verzorgd. De werkomstandigheden zijn uitermate prettig en het personeel wordt herhaaldelijk gestimuleerd hun eigen ideeën over activiteiten op het gebied van materialen of methoden in praktijk te brengen. Zij worden hiervoor op passende wijze beloond. De functies zijn schriftelijk vastgelegd.

Bijlage 9 Resultaatvariabelen en niveaus van de managementonderdelen per bedrijfskenmerk en naar groepen

Bedrijfsken- merken; groepen:	Aantal bedrijven per groep 1)		Managementonderdelen: scores in % van de maximale score												Totaal manage- mentni- veau		Resultaat variabe- len			
			beslissingsgebieden						invloedsfactoren								opbrengst- niveau		rentabi- liteit	
			1.beleid		2.teelt- plan		3.werk		opleiding		moderni- teit		overige, sociale, aspecten				3)			
	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere		
Omvang:klein	28	14	33	38	25	28	24	26	46	50	46	52	57	59	36	40	87	92	-14	1
groot	35	18	38	44	26	32	33	39	46	50	60	62	64	70	42	47	99	105	-5	10
P-waarde 2)			0,20	0,30	0,66	0,40	0,05	0,06	0,97	0,90	0,00	0,05	0,06	0,02	0,01	0,02	0,00	0,01		
Ontwikkeling in om- vang: stabiel	44	22	34	37	26	28	28	30	44	45	52	54	60	63	38	40	93	100	-8	9
groei	19	10	39	45	27	30	32	40	51	60	58	66	64	71	42	48	95	102	-11	3
P-waarde			0,18	0,12	0,74	0,61	0,36	0,18	0,05	0,00	0,13	0,06	0,29	0,10	0,06	0,00	0,71	0,66		
Ligging:centrum	35	18	33	37	27	30	30	32	43	46	54	55	60	65	38	41	93	97	-9	7
buiten	28	14	40	47	24	30	28	34	50	56	53	63	63	67	40	47	94	103	-9	6
P-waarde			0,04	0,03	0,26	0,97	0,78	0,89	0,04	0,05	0,70	0,12	0,49	0,70	0,54	0,04	0,81	0,20		
Aantal ondernemers: één	46	22	35	41	26	30	28	33	44	49	53	59	58	64	38	43	95	102	-10	7
meerdere	17	10	37	37	26	30	31	32	50	49	55	58	69	70	41	43	91	94	-6	7
P-waarde			0,71	0,49	0,93	0,99	0,69	0,94	0,18	0,95	0,46	0,94	0,00	0,13	0,25	0,84	0,38	0,08		

- 1) Gemiddelden werden berekend voor de totale groepen en voor de betere bedrijven in elke onderscheiden groep. Hiertoe werd per groep de helft van de bedrijven op basis van het opbrengstniveau en rentabiliteit geselecteerd.
- 2) Als indicatie voor de betrouwbaarheid van de verschillen tussen de groepen:
Tussen 0 en 0,10 betrouwbare verschillen.
Tussen 0,10 en 0,20 zwak betrouwbare verschillen.
- 3) Netto bedrijfsresultaat in % van de kosten.

Bijlage 9 (1e vervolg)

Bedrijfsken- merken; Groepen:	Aantal		Managementonderdelen: score in % van de maximale score												Totaal manage- mentni- veau		Resultaat variabe- len			
	bedrijven per groep 1)		beslissingsgebieden						invloedsfactoren								opbrengst- niveau			
			1.beleid		2.teelt- plan		3.werk		opleiding		moderni- teit		overige, sociale, aspecten				rentabi- liteit 3)			
	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere	to- taal	be- tere
Arbeidsstructuur:																				
gezins- arbeid	21	11	30	29	21	25	27	29	42	43	45	48	57	57	34	35	89	95	-18	-3
gezins + vreemde arbeid	42	21	39	46	28	32	30	35	48	52	58	61	63	68	42	46	97	104	-5	9
P-waarde 2)			0,01	0,00	0,02	0,14	0,45	0,38	0,09	0,09	0,00	0,03	0,13	0,09	0,00	0,00	0,06	0,07		
Solvabiliteit:																				
hoog	32	16	33	39	24	27	26	30	42	44	48	54	60	65	36	40	90	96	-12	7
laag	31	16	38	41	28	31	32	34	50	52	59	62	63	66	42	45	97	103	-5	7
P-waarde			0,22	0,71	0,12	0,34	0,16	0,61	0,03	0,08	0,00	0,10	0,44	0,91	0,01	0,12	0,10	0,22		
Instelling:																				
behoudend	32	16	36	40	26	31	31	33	45	49	50	53	61	63	39	42	94	100	-6	6
flexibel	31	16	36	42	25	29	27	33	47	53	58	62	61	67	40	45	93	101	-12	5
P-waarde			0,99	0,72	0,80	0,67	0,34	0,92	0,48	0,39	0,06	0,07	0,99	0,46	0,66	0,37	0,84	0,88		
Landelijk gemiddel- den:																				
	63	32	36	41	26	30	29	33	46	51	54	58	61	65	39	43	94	101	-9	6

Curriculum vitae

Joseph Theodorus Willibrordus Alleblas werd 8 november 1946 te Wateringen geboren. Na in 1966 zijn diploma HBS-A te hebben behaald aan het St. Stanislascollege te Delft studeerde hij tot 1973 Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij koos daarbij Interne Organisatie als werkcollegevak en als keuzevakken bedrijfspsychologie en sociale pedagogiek. Tijdens zijn studie werkte hij gedurende drie jaar bij Unilever-Emery in Gouda, waar hij in teamverband de produktieplanning verzorgde.

In 1974 trad hij in dienst bij het Landbouw-Economisch Instituut waar de eerste jaren gewerkt werd aan het opzetten van een aggregatiemodel en sectorrekening voor Nederlandse glastuinbouw. Daarnaast werd onderzoek gedaan naar ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsstructuur, inkomensongelijkheid, rentabiliteit en produktiviteit van vrijwel alle takken van tuinbouw.

Vanaf eind 1979 werkte hij, eerst in werkgroepverband en later zelfstandig, aan de managementproblematiek in de tuinbouw. Van zijn hand, alsmede in samenwerking met anderen, verschenen diverse publikaties over het management in de glastuinbouw, waarvan er vier in samengevatte vorm in dit proefschrift opgenomen zijn.

