

**DYNAMIEK INFORMATIEBEHOEFTE  
AGRARISCHE ONDERNEMERS**  
Casestudie in Boomkwekerij Centrum  
Boskoop-Hazerswoude: DOBI-rapport nr. 6

December 1996



SIGN: L28-151  
EX. NO: B  
MLV:

Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)  
Afdeling Structuuronderzoek

937225

## REFERAAT

**DYNAMIEK INFORMATIEBEHOEFTE AGRARISCHE ONDERNEMERS; CASESTUDIE IN BOOMKWEKERIJ CENTRUM BOSKOOP-HAZERSWOUDE; DOBI-rapport Nr. 6**

Ploeg, B. van der

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO), 1996

Onderzoekverslag 151

ISBN 90-5242-376-8

90 p., tab., fig.

Verkenning van de veranderende oriëntatiestijl en informatiebehoefte op basis van experimentele toepassing van methoden van casestudieonderzoek in het boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude.

In de verkenning zijn halfopen interviews gehouden met boomkwekers. Het verslag geeft een kwalitatieve beschrijving van aangetroffen oriëntatiestijlen. De verkenning combineert kwalitatieve en kwantitatieve analysemethoden. Het voorlopig onderzoekverslag is onderworpen aan interpreterende interviews met sleutelinformanten uit het gebied. Daarin is sprake van multilevel analyse.

Geconcludeerd wordt dat methoden van casestudieonderzoek bruikbaar zijn om in vrij kort bestek veranderende oriëntatiestijlen van ondernemers te verkennen. In de slotbeschouwing worden aanbevelingen gedaan voor herhaalde toepassing van een dergelijke aanpak.

Informatie/Oriëntatiestijl/Ondernemerschap/Vakmanschap/Management/  
Professionaliteit/Boomkwekerij/Boskoop

Omslagfoto: DLO-Fotodienst

---

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding

# INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	7
SAMENVATTING	9
SUMMARY	21
1. INLEIDING	33
1.1 Plaatsbepaling casestudie binnen DOBI-project	33
1.2 Doel en context	33
1.3 Onderzoeksstrategie	34
1.4 Uitwerking onderzoeksstrategie	35
1.4.1 Boskoop-Hazerswoude als te onderzoeken case	35
1.4.2 Bronnen en methoden van waarneming	36
1.4.3 Verwerking waarnemingsuitkomsten	37
2. THEORETISCHE ASPECTEN	38
2.1 Ondernemersgedrag	38
2.2 Dynamiek Informatiebehoefte	39
2.2.1 Informatiebehoefte vanuit marktperspectief	39
2.2.2 Informatiebehoefte vanuit stijlperspectief	41
2.2.3 Verwerking beide perspectieven in attenderend schema	43
3. KENMERKEN VAN DE CASE	45
3.1 Boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude	45
3.2 Ondernemers en hun bedrijven	46
3.2.1 Persoonlijke kenmerken geïnterviewden	46
3.2.2 Bedrijfssituatie ten tijde van enquête	50
3.2.3 Bedrijfsontwikkeling in verleden	51
3.2.4 Perceptie toekomstige ontwikkeling	54
4. ORIËNTATIESTIJL KWALITATIEF BENADERD	57
4.1 Inleiding	57
4.2 Aandachtsvelden voor geïnterviewden	58
4.2.1 Vakmanschap	58
4.2.1.1 Begripsbepaling Vakmanschap: spelen met moeilijk materiaal	58
4.2.1.2 Teeltkundig Vakmanschap (veld 1)	58
4.2.1.3 Organisatorisch Vakmanschap (veld 2)	58
4.2.1.4 Commercieel Vakmanschap (veld 3)	59

	Blz.
4.2.2 Management	60
4.2.2.1 Begripsbepaling Management: stroomlijnen bedrijfshuishouding	60
4.2.2.2 Teeltkundig Management (veld 4)	60
4.2.2.3 Organisatorisch Management (veld 5)	60
4.2.2.4 Commercieel Management (veld 6)	61
4.2.3 Ondernemerschap	61
4.2.3.1 Begripsbepaling Ondernemerschap: verleggen van grenzen	61
4.2.3.2 Teeltkundig Ondernemerschap (veld 7)	61
4.2.3.3 Organisatorisch Ondernemerschap (veld 8)	61
4.2.3.4 Economisch Ondernemerschap (veld 9)	62
4.3 Respondenten kwalitatief geplaatst	62
5. ORIËNTATIESTIJL KWANTITATIEF BENADERD	64
5.1 Inleiding	64
5.2 Bouwstenen oriëntatiestijlen	64
5.2.1 Informatiebronnen	64
5.2.2 Kennismodel	66
5.2.3 Zelfplaatsing	67
5.3 Oriëntatiestijlen	69
5.3.1 Verscheidenheid benoemd: uitkomsten factoranalyse	69
5.3.2 Homogene groepen: uitkomsten clusteranalyse	70
5.4 Evaluatie: oriëntatiestijlen geplaatst	72
6. DYNAMISCHE ASPECTEN	74
6.1 Inleiding	74
6.2 Patroonanalyse	74
6.3 Visie sleutelinformanten	75
6.3.1 Gevoeligheid ondernemers voor omgeving van markt en technologie	75
6.3.2 Verhouding oriëntatiestijl tot leeftijdscyclus	77
6.3.3 Verhouding oriëntatiestijl tot bedrijfsstrategie	77
6.3.4 Toekomstige oriëntatiestijl	78
7. SLOTBESCHOUWING	80
7.1 Inleiding	80
7.2 Inhoudelijke kanttekeningen	80
7.2.1 Oriëntatiestijlen als doelgroepen vanuit marktperspectief	80
7.2.2 Oriëntatiestijlen met passende kennisnetwerken	81
7.2.3 Informatiebehoefte vanuit interactieperspectief: gesignaleerde problemen binnen discours	82

	Blz.
7.2.4 Vakmanschap, Management en Ondernemerschap zijn complementair	83
7.2.5 Extern oriënteren is belangrijk in Management, Ondernemerschap en Vakmanschap	85
7.3 Methodologische kanttekeningen	86
7.3.1 Typering gehanteerde methode	86
7.3.2 Naar een standaardmethode?	87
LITERATUUR	90

## WOORD VOORAF

Menselijk kapitaal is een cruciale ontwikkelingsfactor voor de landbouw. Daarbij gaat het vooral om de capaciteit van agrarische ondernemers om zich te oriënteren op veranderende omstandigheden. Boeren en tuinders hebben een veelzijdig beroep met daarin de uitdaging om Professionaliteit te combineren met capaciteiten van intuïtief Vakmanschap en Ondernemerschap.

In het boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude is een casestudie gedaan die laat zien hoe boomkwekers opereren op het snijpunt van uiteenlopende beroepskwaliteiten. Uit de studie blijkt dat Boskoopse kwekers dit doen op uiteenlopende manieren, vanuit verschillende oriëntatiestijlen. In de verkenning worden deze verschillen geplaatst binnen een context van snelle technisch-economische ontwikkelingen in de boomkwekerij.

De studie stelt ondernemers centraal. Deze ondernemers zijn benaderd met een mix van kwantitatieve en kwalitatieve observatie en analysemethoden. Rond de interviews is intensief overlegd tussen de onderzoeker (B. van der Ploeg) en mede-interviewer P.N. Bouwman. Een voorlopig onderzoekverslag is onderworpen aan interpreterende interviews met sleutelinformanten uit het agrarische bedrijfsleven in Boskoop-Hazerswoude. Hierbij wil ik iedereen die dit onderzoek heeft meegewerkt hiervoor van harte bedanken. Dit geldt in het bijzonder de geïnterviewde boomkwekers en sleutelinformanten.

De directeur,  
  
L.C. Zachariasse

Den Haag, december 1996

# SAMENVATTING

## 1. Inleiding

### *Achtergrond*

Deze casestudie naar veranderende oriëntatiestijlen van agrarische ondernemers maakt deel uit van het DOBI-project van LEI-DLO en de LUWvakgroepen Agrarische Bedrijfseconomie, Sociologie en Voorlichtingskunde. Doel van dit overkoepelende project is agrarische ondernemers naar voren te halen als actieve gebruikers van informatie. Dit verslag is rapport nr. 6 in een reeks van zeven publicaties die uiteenlopende aspecten van de informatiebehoefte van agrarische ondernemers belichten. Het aspect dat hier centraal staat is de dynamiek van informatiebehoefte.

### *Thema*

Als thematische ingang is gekozen het begrip "oriëntatiestijl". Dit is een betrekkelijk stabiele set houdingen en gedrag patronen op het vlak van het zoeken en verwerken van informatie waardoor een bepaalde agrarische ondernemer zich onderscheidt van (sommige) collega's.

Oriëntatiestijlen zijn *betrekkelijk* stabiel. Evolutie treedt op wanneer agrarische ondernemers werken aan het vergroten van de eigen vakbekwaamheid. In uitzonderlijke gevallen zouden ondernemers kunnen omschakelen naar een andere oriëntatiestijl. Individueel kan dit het geval zijn wanneer een ondernemer arriveert in een nieuwe fase van de ondernemings-/opvolgingscyclus. Andere ingrijpende veranderingen, met name in technologische en marktomstandigheden, treffen alle ondernemers in een sector of regio gelijktijdig. Dit laatste is de context van onze studie. Boskoop-Hazerswoude is in dit verband interessant als te onderzoeken case omdat het ondernemers betreft met een aparte stijl die enerzijds is afgestemd op specifieke lokale omstandigheden maar die anderzijds op gespannen voet staat met uniformerende ontwikkelingen in de boomkwekerij, vooral de opkomst van pot- en containerteelt.

### *Doel*

Tegen bovenstaande achtergrond is het doel van de studie om in het kader van het DOBI-project de bruikbaarheid te beproeven van methoden van casestudie onderzoek, voor het vaststellen van oriëntatiestijlen, alsmede van veranderingen die zich daarin voordoen.

## 2. Aanpak

### *Triangulatie*

Een cruciaal kenmerk van casestudie onderzoek is "triangulatie". Dergelijk onderzoek concentreert zich op weinig waarnemingseenheden die op uiteenlopende manieren worden benaderd. In de aanpak is sprake van variatie, met name in de gehanteerde invalshoeken (conceptuele kaders), in de methoden van waarneming of analyse, en in het niveau van de analyse (micro, meso, macro).

### *Theoretische triangulatie*

In het onderzoek is gewerkt met twee conceptuele modellen. In beide gevallen gaat het om een schematische weergave van de "action space" van agrarische ondernemers ten aanzien van het verwerven van informatie. Model A (figuur 1) werd in een vroeg stadium van de verkenning geconstrueerd. Het fungeerde daarna als een attenderend schema in de gesprekken met ondernemers. Model B (figuur 3) werd achteraf opgesteld. Het is gebaseerd op een confrontatie tussen model A (figuur 1) en de gebleken leefwereld van ondernemers.

### *Methodologische triangulatie*

De interviews met 24 ondernemers bevatten kwantitatieve en kwalitatieve elementen. De opbouw van de vragenlijst werd geleid door het conceptuele model A.

Ook het verwerken van de verkregen informatie draagt het stempel van triangulatie. Na afloop van de interviews werden de respondenten kwalitatief geplaatst ten opzichte van conceptueel model A. Daarnaast is de verkregen informatie ook op kwantitatieve wijze verwerkt. Factoranalyse werd gebruikt om variabelen voor clusteranalyse te selecteren. Clusteranalyse diende om het aantal van 24 individuele cases (respondenten) te verminderen tot een overzichtelijker aantal relatief homogene cases (oriëntatiestijlen).

### *Multilevel analyse als vorm van triangulatie*

De "case" is in dit onderzoek op drie verschillende niveaus omschreven. Op het laagste niveau gaat het om 24 geïnterviewde ondernemers. Op het tussenliggende niveau betreft het drie oriëntatiestijlen, als uitkomst van clusteranalyse. Op het hoogste niveau bestaat de case uit het overzichtelijke Boomkwekerij Centrum Boskoop-Hazerswoude. Dit hoogste niveau kwam met name aan bod in gesprekken met een zestal plaatselijke sleutelinformanten. Deze afsluitende interviews gingen vooral over de relatieve positie en toekomst van drie onderscheiden stijlen binnen het Boskoopse centrum.



### 3. De Boskoopse case

Boskoopse ondernemers zijn in het algemeen bescheiden wat betreft de gevolgde schoolopleiding en ook met betrekking tot het areaal waarover zij beschikken. De meeste ondernemers hebben ongeveer een hectare grond. De intensiteit van het grondgebruik loopt echter sterk uiteen. Onder de bedrijven met een relatief hoge toegevoegde waarde per hectare bevinden zich de meest gespecialiseerde bedrijven - vooral containerteelt - maar ook bedrijven die in de vollegrond een breed sortiment met bijzondere soorten telen. Ook de meest gespecialiseerde ondernemers hebben echter een groot aantal verschillende soorten, cultivars en teeltstadia (in een meerjarig gewas). Kleinschaligheid en verscheidenheid bezorgen het productieproces een sterk ambachtelijk karakter.

Boskoop is een centrum van boomkwekerij en handel. Alleen de kwekers zijn in deze studie geïnterviewd. De nabijheid van handel is vermoedelijk vooral van belang voor de kwekers van bijzondere soorten.

### 4. Oriëntatiestijlen kwalitatief benaderd

BEDRIJFSINTERESSES (subsystemen)	BEROEPSOPVATTING, m.n. oriëntatiestijl		
	VAKMANSCHAP	MANAGEMENT CAPACITEIT	ONDERNEMERSCHAP
BIOLOGISCH (gewas, vee)	<b>1</b> Teeltkundig Vakmanschap**	<b>4</b> Teeltkundig Management	<b>7</b> Teeltkundig Ondernemerschap
ORGANISATORISCH (arbeid)	<b>2</b> Organisatorisch Vakmanschap	<b>5</b> Organisatorisch Management	<b>8</b> Organisatorisch Ondernemerschap*
ECONOMISCH (financieel)	<b>3</b> Economisch Vakmanschap	<b>6</b> Economisch Management	<b>9</b> Economisch Ondernemerschap
INTERESSE IN OMGEVING	sub-1 Natuurlijke Omgeving	sub-5 Technologische Omgeving, Kennis Instituties en IT	sub-9 Economische Omgeving

Figuur 1 Attenderend schema voor de interviews (conceptueel model A)

Vorenstaand attenderend gespreksschema heeft drie ingangen, namelijk:

1. een boveningang (oriëntatiestijl);
2. een zij-ingang (subsystemen van het bedrijf); en
3. een benedeningang (bedrijfsrelevante sferen in de omgeving).

Bedrijfsmatige subsystemen (1) en sferen in de omgeving (3) staan voor "aandachtsvelden", terreinen die als het ware vragen om aandacht van de ondernemer. Oriëntatiestijl (1) staat voor capaciteiten en gewoonten van een ondernemer om zich te richten op de betreffende aandachtsvelden.

Vorenstaand schema bevat enkele logisch lijkende voorkeurskoppelingen:

- vakmanschap/Biologische Substelsysteem en Natuurlijke Omgeving;
- management/Organisatorische Substelsysteem en Technologische Omgeving;
- ondernemerschap/Financiële Substelsysteem en Economische Omgeving.

Daarnaast is met "\*" aangegeven waar de zwaartepunten lagen voor de geïnterviewde boomkwekers:

- vakmanschap/Biologisch Substelsysteem (!), werken met levend materiaal;
- ondernemerschap/Organisatorisch Substelsysteem, werken aan geleidelijke bedrijfsontwikkeling.

Een overheersende indruk is dat Boskoopse kwekers overwegend bedrijfsintern zijn georiënteerd. Deze indruk is nog sterker wanneer naast Vakmanschap, Management en Ondernemerschap nog een vierde beroepskwaliteit in aanmerking wordt genomen: Inzet, "oriëntatieloos" draaiende houden van het bedrijf. Boomkwekers demonstreerden in de gesprekken een sterke Inzet voor hun bedrijf. Overigens is er sprake van een vloeiende overgang tussen pure Inzet en Vakmanschap. Op het kruispunt van "weten door te gaan in routinematig handelen" en Vakmanschap ligt het vermogen complicaties op basis van ervaring op te lossen. Vanuit Vakmanschap bestaat er evenzeer een vloeiende overgang naar Omgeving. Het levende materiaal waarmee de Vakman graag werkt, ligt op de grens van bedrijf en natuurlijke omgeving.

Alles bijeengenomen is er algemeen sprake van een eerste zwaartepunt in aandachtsveld 1 (Teeltkundig Vakmanschap). Niet voor niets stelt men het op prijs te worden aangesproken als "kweker". Vakmanschap wordt vooral geassocieerd met intuïtie en praktijkervaring. Een beroepskwaliteit die je daarbij beslist niet kunt missen, is het hebben van "Groene Vingers". Teeltkundig Vakmanschap betekent ook dat je levend materiaal naar waarde weet te schatten. Overigens blijkt dat er hooguit sprake is van een voorkeurskoppeling tussen Vakmanschap en Biologische Interesses. Er is ook zo iets als Economisch Vakmanschap. Dit valt eveneens te associëren met informele rationaliteit. Er vallen uitdrukkingen zoals: "Je moet ruiken waarmee geld is te verdienen" en "Je moet de (plaatselijke, B. van der Ploeg) handel kunnen bespelen". Dit Economisch Vakmanschap (aandachtsveld 3) staat echter slechts voor een kleine minderheid voorop. Hetzelfde geldt voor Organisatorisch Vakmanschap (aandachtsveld 2), het op basis van ervaring en gevoel "runnen" van een zeer divers samengesteld Boskoopse bedrijf. "Je moet merken of iets loopt". Er is daarom nog een derde geleidelijke overgang, namelijk die van Vakmanschap naar Ondernemerschap.

Dit laatste hangt nauw samen met een tweede hoofddruk uit de gesprekken, namelijk dat ook Ondernemerschap in Boskoop sterk in het teken

staat van informele rationaliteit. Als ondernemer ben je voortdurend bezig met het verbeteren van je bedrijf. De oriëntatie is hierbij eerder tactisch en incrementeel dan strategisch en radicaal van aard. Zeer zelden is er sprake van iets wat lijkt op een integraal bedrijfsplan. Wel spreken ondernemers zich uit in termen van "als ik dit op orde heb, komt dat aan de beurt". Opvallend hierbij is dat het Economisch Ondernemerschap (aandachtsveld 9) vooral functioneert "van binnen naar buiten": prikkels om te investeren komen vooral voort vanuit een incrementele oriëntatie (aandachtsveld 8). Alles bijeengenomen liggen de accenten in het Boskoopse ondernemerschap heel anders dan de op voorhand aangebrachte voorkeurskoppelingen, met Financieel Substelsysteem en Economische Omgeving, zouden doen vermoeden. Overigens is er een kleine categorie van ondernemers die zich primair identificeren als "verzamelaar", met name van nieuwe soorten of cultivars (aandachtsveld 7). Deze ondernemer heeft niet alleen een sterke bedrijfsinterne interesse - de eigen verzameling - maar hij toont ook veel belangstelling voor niches in de markt.

Een derde hoofdindruk is dat Boskoopse kwekers meestal weinig affiniteit hebben met Management. Het domein van Management zoals dit hierbij naar voren komt is "oriënteren als een betrekkelijk zelfstandige activiteit" (formele rationaliteit). Uit het voorgaande bleek al dat oriënteren in Boskoop hoofdzakelijk tussen het bedrijven door gebeurt. Registreren wordt ervaren als een typische Management-activiteit. Maar alles wat zweemt naar papier, potlood of PC is, zacht gezegd, niet de eerste interesse van "de" Boskoopse ondernemer. De verwevenheid van oriënteren en doen blijkt ook uit de wijze waarop externe informatie vooral wordt opgedaan. Hierin spelen gespecialiseerde kenniscontacten zoals DLV, Proefstation en Studieclubs slechts een ondergeschikte rol. Belangrijker is wat men hoort van collega's - of ziet van hun bedrijven - terwijl verder agribusinescontacten (toelevering, handel) een belangrijke rol spelen.

## **5. Oriëntatiestijlen kwantitatief benaderd**

### *Kennismodel: waardering voor leerwegen*

Respondenten menen vrij algemeen dat je als boomkweker meer hebt aan eigen waarnemingen in de praktijk dan aan de resultaten van wetenschappelijk onderzoek en proefstations. Zij verwachten daarbij meer van een deskundig oog dan van cijfers over het eigen bedrijf. De meesten vinden echter dat je wel veel kunt leren van de ervaringen op bedrijven van collega's.

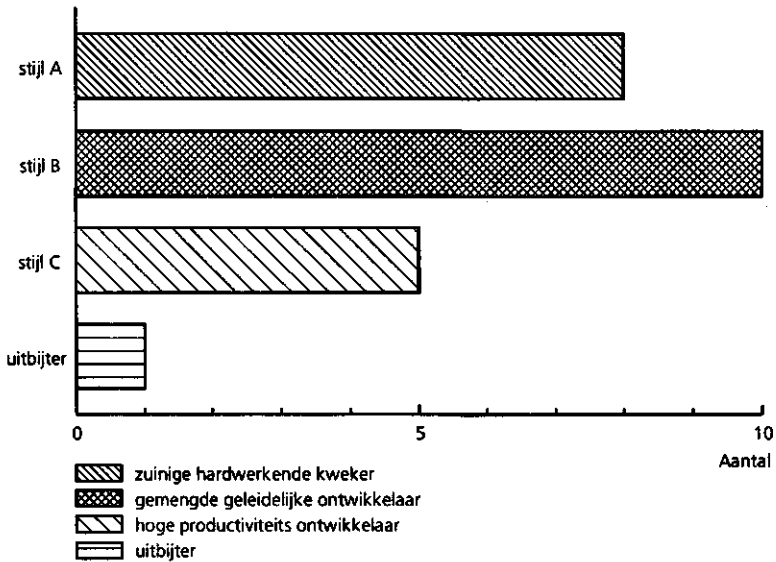
### *Waardering voor informatiebronnen*

De wijze waarop men informatiebronnen rangschikt, sluit nauw aan bij het voorgaande. De bronnen die het hoogst worden aangeslagen, zijn verbonden met informele sociale contacten (collega's en wat je ziet van hun bedrijven) of met zakelijke contacten (leveranciers bijvoorbeeld van grond, en handel). Ook eigen ervaring scoort hoog als bron van informatie. Slechts een kleine minderheid noemt als belangrijkste bron van informatie het plaatselijke Proef-

station of een andere institutie uit het officiële kennisnet. Ook eigen registratie of boekhouding is zelden de belangrijkste bron van informatie.

### Drie oriëntatiestijlen als uitkomst clusteranalyse

In de clusteranalyse zijn 17 variabelen uit de sfeer van kennismodel en waardering voor informatiebronnen meegenomen. Uit de analyse kwamen drie zinvolle eenheden (oriëntatiestijlen) naar voren.

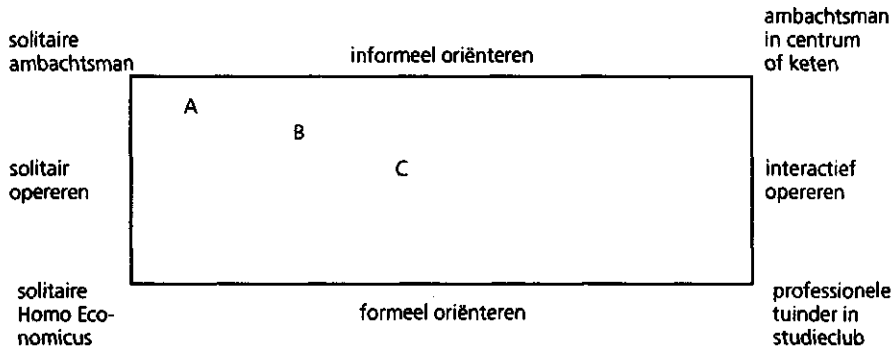


Figuur 2 Indeling kwekers in homogene groepen met clusteranalyse

In de clusteranalyse zijn alleen persoonsgebonden variabelen meegenomen. Bovenstaande naamgevingen verwijzen echter ook naar achteraf geconstateerde duidelijke samenhangen met bedrijfsgebonden variabelen, bijvoorbeeld "hoge productiviteit".

Onderstaand conceptueel model B (figuur 3) plaatst de drie stijlen in termen van persoonsgebonden kenmerken. Het model representeert een "action space" met als dimensies:

1. Solitaire Oriëntatie tegenover Interactieve Oriëntatie;
2. Informele Oriëntatie tegenover Formele Oriëntatie.



*Figuur 3* Indicatieve plaatsing van gevonden stijlen A, B en C (conceptueel model B)

**Stijl A** (Zuinige Hard Werkende Kweker) staat in dit schema in de linker bovenhoek. Hij kan ook een "geïsoleerde ambachtsman" worden genoemd. In de gesprekken kwamen deze kwekers naar voren als harde werkers die in een kleine wereld leven.

**Stijl C** (Hoge Productiviteit Ontwikkelaar) is de contraststijl van stijl A. Dit geldt het duidelijkst voor de dimensie "solitair/interactief". Deze kwekers hebben vergeleken met stijl A, veel meer contacten buiten het eigen bedrijf. Deze contacten zijn te typeren als half-georganiseerd. Het zijn selectieve sociale contacten met collega's met wie men ook zakelijke informatie kan uitwisselen. Participatie in gespecialiseerde kennisnetwerken zoals studieclubs komt ook bij deze kwekers zelden voor. Kwekers van deze stijl doen vergeleken met andere stijlen meer aan het registreren van arbeid- en teeltgegevens. Toch hechten ook zij meer waarde aan "zien" dan aan "registreren". Alles bijeengenomen was dit reden om ook stijl C in het bovenste deel van het schema te plaatsen.

**Stijl B** (Gemengde Geleidelijke Ontwikkelaar) houdt het midden tussen beide andere stijlen. Deze doet zich voor als de typisch Boskoopse stijl waaruit beide andere stijlen zijn voortgekomen. De stijl heeft een sterk ambachtelijke inslag. Hard werken is, net als in andere stijlen, belangrijk maar daarnaast speelt ook het kwaliteitsaspect een grote rol. De kwekers zijn er trots op specialiteiten in het sortiment te hebben. Vergeleken met stijl C ligt de nadruk minder op productiviteit en "professionaliteit" (= formele rationaliteit). Kwekers van stijl B zijn sterk geïntegreerd in informele plaatselijke netwerken.

## 6. Dynamische aspecten

Stijl A gaat samen met een stilstaande of aflopende bedrijfsvoering. Veel van deze ondernemers verwachten dat hun bedrijf wordt beëindigd zodra hun tijd gekomen is om te stoppen als boomkweker. Deze stijl wordt vermoedelijk aangevuld met potentiële beëindigers uit kringen van stijl B die inmiddels de moed hebben verloren om het bedrijf te blijven ontwikkelen.

In stijl C is de ondernemer actief bezig met bedrijfsontwikkeling. Recente veranderingen en toekomstplannen wijzen op relatieve specialisatie en een

toenemende kapitaalsintensiteit. Dit groepje ondernemers heeft fors geïnvesteerd, met name in ondersteunend glas en het omschakelen van vollegrondsteelt naar het telen in pot of container. Plaatselijke sleutelinformanten bestempelen hen als een toonaangevende groep in opkomst in het Boskoopse centrum. Zij worden soms bestempeld als "complete boomkwekers die kwaliteit en productiviteit weten te combineren". Er wordt verwacht dat het proces van professionalisering - toenemende formele rationaliteit - zal doorgaan. Stijl C zal steeds meer aansluiting vinden bij de in West-Nederland aanwezige glas-tuinbouwcomplexen.

Ook stijl B doet actief aan bedrijfsontwikkeling, echter op een geleidelijke wijze en geënt op een zeer diverse bedrijfssamenstelling. Dit type bedrijven heeft in principe een brede bestaansbasis. Er worden soorten gekweekt die gebaat zijn bij ambachtelijke kennis, specifieke venige gronden en rechtstreekse contacten met (plaatselijke) handel. Toch maken plaatselijke sleutelinformanten zich zorgen over de toekomst van de meest typische Boskoopse boomkwekerij. Er is een gebrek aan toonaangevende en innovatieve bedrijven. Veel van de opmerkingen van de sleutelinformanten komen erop neer dat men graag meer professionaliteit (= formele rationaliteit) zou zien zonder dat dit ten koste gaat van ambachtelijke kwaliteiten (= informele rationaliteit). De mislukking om een studieclub op te zetten voor marktverkenning en specifieke soorten wordt ervaren als een teken aan de wand.

## **7. Slotbeschouwing**

### *Inhoudelijke kanttekeningen*

Er blijkt een kloof te bestaan tussen het idee van Informatie Technologie en de leefwereld van Boskoopse boomkwekers. Informatie is hier niet een over te dragen product. In andere sectoren en streken is de kloof waarschijnlijk minder groot dan in de Boskoopse boomkwekerij. Ook elders kan "informele rationaliteit" echter een grotere rol spelen dan buitenstaanders geneigd zijn te denken. Onderzoek naar ondernemersstijlen (Van der Ploeg, 1994) wijst in deze richting.

### *Inbedding in meerdere opzichten*

De oriëntatie van werkelijke ondernemers staat ver af van die van de denkbeeldige "Calculerende Individualist" (Homo Economicus). Oriëntatie is in verschillende opzichten ingebed. Dit geldt in Boskoop in de volgende opzichten:

1. oriënteren en bedrijfsontwikkeling zijn onderling verweven;
2. oriënteren is ingekaderd in lokale cultuur en netwerken;
3. oriënteren is ingebed in functionele agribusiness relaties.

Daarnaast is het oriënteren - met name hoe je boomkweker wordt - ingebed in het instituut gezinsbedrijf. Voor Boskoop is van belang dat het daar-

bij gaat om zeer gemengde gezinsbedrijven die elk tot op zekere hoogte uniek zijn. Dit maakt dat deze bedrijven moeilijk tot doelgroep van professionele kennisverstrekkers kunnen worden gemaakt. Informele netwerken zijn wel erg belangrijk voor de informatievoorziening, echter vaak wel op een algemeen niveau. Boomkwekers kunnen met elkaar praten over bijvoorbeeld nieuwe methoden om te stekken maar gewoonlijk met een verschillend objecttoepassing (sortiment) in gedachten.

### *Onderlinge verhouding beroepsmatige kwaliteiten*

In de studie kwam naar voren welke specifieke invulling Boskoopse kwekers geven aan de begrippen Vakmanschap, Management en Ondernemerschap. Het geschetste beeld staat echter evenmin los van de gekozen onderzoekmatige insteek (oriëntatiestijlen).

Algemene definities, met name Van den Tillaart (1988), vatten genoemde drie kernbegrippen op als even zovele beroepsmatige kwaliteiten. In ons geval van onderzoek naar oriëntatiestijlen ging de aandacht meer specifiek uit naar beroepsmatige kwaliteiten die van belang zijn voor het verzamelen en verwerken van informatie.

Vakmanschap en Ondernemerschap blijken in Boskoop te steunen op het vermogen om op informele wijze informatie te verzamelen. Voor Vakmanschap spoort dit volledig met zinsneden bij Van den Tillaart die betrekking hebben op oriënteren. Vakmanschap is "leren van ervaringen opgedaan in omgaan met product en productieproces".

De algemene omschrijving van Ondernemerschap ondersteunt noch bestrijdt de focus uit de Boskoopse case op het informeel oriënteren van ondernemers. Ondernemerschap is "het speuren naar en aftasten van nieuwe ontwikkelingen in de directe omgeving of wijdere samenleving".

Hoe wordt omgegaan met informatie wordt in de algemene omschrijving van Management niet expliciet behandeld. Informatie komt echter wel ter sprake. Management is "de beslissing om omgevingsignalen te vertalen in een efficiënte bedrijfsvoering". Maar als kernelement wordt het volgende aangegeven. Management is "het beheersen en stroomlijnen van de werkorganisatie". In onze studie over het omgaan met informatie komt een ander kernelement naar voren. Management is het ontwerpen, beheersen en stroomlijnen van een informatiehuishouding voor het bedrijf. Overigens zal het duidelijk zijn dat bij Boskoopse kwekers nauwelijks de behoefte leeft om een dergelijke verzelfstandigde informatiehuishouding te ontwerpen.

De verhouding tussen Vakmanschap, Management en Ondernemerschap is vermoedelijk eerder complementair dan onderling concurrerend. Conceptueel model B suggereert dat toenemende professionaliteit (formele rationaliteit) noodzakelijkerwijs ten koste gaat van intuïtieve op ervaring gestoelde kwaliteiten (informele rationaliteit). Dit lijkt niet terecht. In de praktijk vallen soms omgekeerde effecten te constateren. Zo kan een ondernemer die zich het werken met een mineralenbalans heeft eigen gemaakt naderhand - ook los van cijfers - met een scherper oog naar zijn bedrijf gaan kijken. En het rendement

van een Studieclub kan mede afhankelijk van informele contacten die deelnemers onderhouden.

De verhouding tussen formele en informele rationaliteit is ook van belang voor discussies over de centrumfunctie in gebieden met een geconcentreerde vestiging van land- of tuinbouw. De bewering dat de opkomst van formele rationaliteit (IT, Telecommunicatie, Studieclubs) betekent dat centra daarom minder belangrijk worden als omgeving voor informele contacten (Rijnhard, 1996), lijkt niet zonder meer op te gaan.

### *Verhouding tussen interne en externe oriëntatie*

Ondernemerschap als primair een externe oriëntatie is in Boskoop zwak vertegenwoordigd. Vanuit Boskoop komt ondernemerschap echter naar voren als in de eerste plaats een mentaliteit gericht op voortdurend stapsgewijs aanbrengen van bedrijfsaanpassingen.

Vakmanschap heeft volgens de algemene omschrijving niet te maken met het oriënteren op de omgeving. Vanuit de context van Boskoopse kwekers, en die van andere agrariërs, lijkt dit vreemd. Vakmanschap zal namelijk vooral nodig zijn in situaties waarin wordt gewerkt met weerbarstig (levend) materiaal of in een niet af te schermen omgeving (open veld). Vakmanschap is dan vooral oog te hebben voor bijzondere materiaaleigenschappen en wisselende omstandigheden, en is ook het (ingeslepen) vermogen om naar bevind van zaken te handelen.

Het voorgaande kan leiden tot de conclusie dat binnen elk van de drie sferen (Vakmanschap, Management, Ondernemerschap) intern en extern oriënteren van belang zijn. Het verschil zit in het type omgeving dat in het geding is. Bij Vakmanschap gaat het om de natuurlijke omgeving, inclusief "materiaalkennis". Voor Ondernemerschap telt vooral de economische omgeving waarbij met name het hebben van zicht op "de markt" van belang is. Met betrekking tot Management moet rekening worden gehouden met een dubbele binding aan de omgeving. Voor het stroomlijnen van het bedrijfssysteem kan het oriënteren op beschikbare nieuwe technologie interessant zijn. Voor het systematisch verbeteren van de informatiehuishouding zou het vooral van belang zijn op de hoogte te blijven van ontwikkelingen op het vlak van Informatie Technologie, alsook te zorgen voor goede aansluitingen op beschikbare kennisnetwerken.

### *Methodologische kanttekeningen*

De in Boskoop-Hazerswoude gehanteerde methode lijkt in grote lijnen bruikbaar in andere agrarische sectoren en streken om veranderende oriëntatiestijlen en daarmee verbonden informatiebehoeften, te verkennen.

Bij een herhaling van de methode verdienen de volgende algemene punten speciale aandacht:

1. de verhouding tussen de drie onderzoeksdelen:
  - voorverkenning;
  - gesprekken met agrarische ondernemers + verwerking gegevens;



- interpreterende interviews met sleutelinformanten;
- 2. de wijze waarop - per deel gedifferentieerd - wordt gewerkt met attenderende schema's, met name:
  - conceptueel model A waarin inhoudelijke (bedrijfs)interesses worden verbonden met persoonlijke instellingen (Vakmanschap, Professionaliteit, Ondernemerschap, Intern/externe gerichtheid);
  - conceptueel model B dat abstraheert van bedrijfsinteresses en dat zich beperkt tot dimensies van de persoonlijke instelling die vanuit veldindrukken het belangrijkste lijken.

De voorverkenning verdient in het vervolg een zwaarder accent te krijgen. Toegepast onderzoek kan dan starten met een inhoudelijke probleemverkenning. Attenderende schema's kunnen ook in dit stadium een verhelderende rol spelen. Ideaal was wanneer dit zou kunnen met een schema dat anticipeert op Conceptueel model B. In de casestudie Boskoop-Hazerswoude was dit model echter een uitkomst van veldwerk bij agrarische ondernemers.

Voor het middendeel van de verkenning kan de aanpak grotendeels gelijk blijven aan die uit de casestudie Boskoop-Hazerswoude. In het verslag worden wel enkele suggesties gedaan over hoe de ingezette lijn vanuit bovenstaand schema kan worden doorgetrokken naar de volgende onderzoeksdelen.

Voor het derde (laatste) deel van de verkenning zou het Delphi-karakter van de interpretatie consequenter kunnen worden toegepast. De volgorde over de gehele verkenning is in feite als volgt:

1. interpretatie van het probleem vooraf door opdrachtgever en andere sleutelinformanten (opgetekend door onderzoeker);
2. interpretatie door agrarische ondernemers, zoals deze uit gesprekken naar voren komt;
3. interpretatie door onderzoeker op basis van kwalitatieve inschatting;
4. idem, op basis van kwantitatieve analyse;
5. interpretatie door sleutelinformanten op basis van een voorlopig onderzoeksverslag,
  - 5-a Eerste consultatieronde;
  - 5-b Tweede consultatieronde, enzovoort.

In toegepast onderzoek ligt het voor de hand om in het derde deel van de verkenning (interpretatieronden 5-a, enzovoort) het accent te leggen op "stuurbaarheid". Waarschijnlijk is reeds in het eerste deel van de verkenning naar voren gekomen dat wordt gedacht aan bepaalde ontwikkelings- of beïnvloedingsprogramma's. De interviews met ondernemers zouden dan tevens een peiling kunnen bevatten van de bereidheid om aan dergelijke programma's mee te doen.

# SUMMARY

## 1. Introduction

### *Background*

The case study about 'changing orientation styles' takes part in a research project (DOBI) of Agricultural Economics Research Institute (The Hague) and Wageningen Agricultural University (WAU). The main aim of this project is to bring to the fore the farmer as an active user of information. This aim implies in particular that we want to get a clearer picture of the way in which real farmers deal with information. The result should be useful for professionals in Agricultural Knowledge Systems who want to realize a 'demand-driven or interaction-based supply of information'.

### *Theme*

A specific way in which a particular farmer deals with information is labelled here as 'orientation style'. The style concept will be explained later (2.3). It appears that there are several orientation styles. Orientation styles represent a relative stable set of attitudes and patterns of behaviour in the area of information search and processing. When conditions of farming alter radically, farmers however may show a switch from one orientation style to another one. For instance, this can happen when a farmer realizes that his farm will be 'winding-down' because he has reached middle age and his son decided to choose a non-farming occupation. These kinds of rapid changing conditions - correlated with demographic or business cycles - come to different farmers at different times. Other radical alternations, especially in technological or market conditions, may occur to all farmers in a regional area or in a certain branch of agricultural production, in the same period. In our case study, (changing) orientation styles are studied in a context of accelerated sectoral changes.

### *Aim*

The aim of this study (for the DOBI project) is: to try methods of case-study research in order to estimate which orientation styles among farmers are present and which switches in these styles actually occur or may be expected in the near future.

## **2. Research approach**

### *Triangulation*

A basic feature of case study research is theoretical and methodological triangulation. This means an object (case) is studied from different points of view and with different methods of observation and data analysis.

#### *Theoretical triangulation*

A first form of triangulation in this case study is the use of two different conceptual models (see 2.3). Model A (figure 1) has been constructed in advance. Interviews with entrepreneurs were guided by this conceptual model. These interviews were analysed in order to estimate the relative position (orientation style) of the entrepreneur. However, the interviews were not guided by preconceptions completely. Entrepreneurs were stimulated to tell their story behind the answer. The preconceived model A was analysed after each interview according to the degree of compliance with face to face impressions of real entrepreneurs. Model B (figure 2) was constructed after analysis of all interviews. This model was based on dimensions which represent the main friction which was found between the preconceived model (A) and fresh impressions from the social environment of entrepreneurs.

#### *Methodological triangulation*

Second, triangulation was present in the way in which information was collected and analysed. In the preceding paragraph qualitative aspects were emphasized. Such aspects are: conceptual models, stories of entrepreneurs and estimated position (styles) of entrepreneurs. However, also quantitative data and methods of analysis were present. In most of the guided questions respondents could indicate their own position on an ordinal scale. The data were analysed by two methods. Factor analysis reduced the complexity of information at a level of variables by looking for central dimensions. Cluster analysis lowered these complexities at a level of individual cases (entrepreneurs) by looking for clusters containing entrepreneurs with a similar way of dealing with information.

A third form of triangulation was bound to the qualitative interpretation of information from the interviews. This triangulation consisted in different 'eyes of beholders'. The interpretation of interviews was discussed between the researcher (B. van der Ploeg) and a professional interviewer of his institute who held 12 out of 24 interviews. The results of a first analysis of all interviews in terms of (three) different styles were discussed with six local experts.

### *Triangulation represented by multilevel analysis*

At the lowest level of analysis the number of cases was 24. These were entrepreneurs up to 64 years old, who had been chosen at random from the area Boskoop-Hazerswoude.

At the highest level of analysis the only case was the nursery centre Boskoop-Hazerswoude in the western part of Holland. This centre has been chosen for three reasons:

1. it is a surveyable nursery centre (with arboriculture and trade) surrounded by quite different agricultural activities (meadows, arable land and greenhouse horticulture);
2. it is populated by entrepreneurs with a quite characteristic style, also compared with nurserymen in other parts of Holland;
3. while market and technological changes (such as a shift towards pot nursery) represent conforming forces for entrepreneurs with a specific style.

At the intermediate level the number of cases was three. These were the orientation styles derived from cluster analysis. In discussions with local experts attention was paid at the relative position of these styles (intermediate level) in the Boskoop production centre (highest level).

### **3. The Boskoop case**

The average Boskoop holding has about one hectare of cultivated land. The differences in area size of the holdings are relatively small. Only some of the nurserymen have a holding with more than 2 hectares of cultivated land. However, holdings of the same area-size often are quite different regarding economic size. The economic intensity of land use shows a positive correlation with the presence of greenhouses (supporting glass, f.i. for multiplying by cutting) and the shift away from cultivation in natural (peat) soils to container-grown nursery stock. These mostly intensive holdings are less diversified compared with the less intensive holdings. Yet these 'specialized holdings' often have hundred or more different 'homogeneous product quantities' (species, cultivars, production stages). These small quantities are delivered to the nearby Boskoop nursery trading companies, but also to other agro-business delivery institutions in the Randstad area (Flower Auctions, Forwarding Houses in the Bulb District). Even the most specialized holdings in Boskoop-Hazerswoude are highly diversified when compared with most nursery holdings in other parts of Holland. The less intensive holdings which often are diversified to an extreme extent, still are relatively intensive when compared with nursery holdings elsewhere. The production costs are mainly labour costs.

### **4. Qualitative approach of orientation styles**

The central concept in this study is 'orientation style'. Familiar concepts are 'farming style' (Van der Ploeg, 1991) and 'life style' (Bourdieu, 1990). These

concepts embody the notions of 'actors' and 'resources'. The relation between actors and resources is twofold.

On the one hand actors are the owners, users and developers of resources. On this side actors invest energy (including money) in the further development of their resources. Meanwhile these resources are used for strategic purposes. In the life-style concept the ultimate reason is the gain of 'social status'. In the farming-style approach these ultimate reasons are intrinsic or extrinsic 'job satisfaction'.

On the other hand actors are prisoners of the resources which they inherited, bought or developed in an earlier stage. Resources and accustomed ways of using them, represent constraints and limitations to the actor. In this sense a resource can be compared with a vaulting pole. The distance which can be reached depends not only on skills of the jumper but also on properties of the pole.

The concept of 'orientation style' is an abstraction from the broader concept of 'farming style'. Not all authors would approve of such an abstraction, because of the interconnectedness of orientation (words) and practices (things). Our abstraction can be illustrated by model A. This scheme has a vertical and a horizontal entrance.

The orientation-style concept focuses on the vertical entrance, the occupational orientation of the farmer. From this vertical perspective we are interested in perceptions of 'good farmers' and actions taken to improve oneself in this direction.

The 'farming style' concept refers to the horizontal entrance, the business orientation of the farm. Now we are interested in ideas of farmers about 'good farming' and actions for farm improvement. Farmers with a certain farming style will consistently give priority to a particular kind of farm improvement. In scheme 1 this priority can be attached to a particular subsystem. For instance the farming style of 'koeieboeren' or 'cattle farmers' (Spaan, 1992) is marked by a positive bias of the farmer to improvements in the 'biological sub-system'. Other farming styles are marked by the fact that the farmer has a strong preference for a certain relationship with the surrounding of his firm (see the lower part of scheme 1). For instance the farming style of the 'zuinige boer' or 'thrifty farmer' (Roep, 1991) strives for minimum outside relations while the so-called 'fanatieke boer' or 'fanatic farmer, (Roep, 1991) and 'topper' (Spaan, 1992) are tuned at high-input/high-output production.

In our study not these farm improvements but farmers' personal improvements represent the central question. Three human resources were used as sensitizing concepts in the investigation. These are:

1. Vakmanschap (Craftsmanship);
2. Management Capaciteit (Entrepreneurship) and;
3. Ondernemerschap (Managerial Ability).

A fourth one, 'Inzet/IJver' (Motivation/Diligence), appeared from the interviews as being important to the nurserymen. In the scheme this is left aside because at Inzet (in pure form) the information aspect is absent. The other three 'human resources' refer to personal domains of 'information + know-how (skills)' of the farmer.

Interviews with nurserymen were guided by model A (figure 1), in which the personal resources mentioned above were related to subsystems of farms. The scheme indicates nine potential areas of attention for the farmer. In the lower part of the scheme the farm surroundings have been added as an extra area which demands attention too. The complexity of the scheme is reduced by the printing in bold of three 'areas of attention' at main cross-roads. It was presumed that dominance of orientation as a craftsman would show 'Wahlverwantschaft' (loose connection) with working with living material (biological sub-system). Domination of orientation as a manager would most easily go hand in hand with a preference for organizational activities. Dominance of orientation as an entrepreneur was presumed to be related especially to economic or financial matters. The interviews however were open to the possible existence of only loose connections. In other words: for instance, entrepreneurial capabilities can also be applied to non-financial matters such as the 'biological sub-system'.

Being a craftsman is associated by respondents with non-rational aspects of behaviour. A real craftsman is passionate - he is a nurseryman by heart - and he has intuition. An expression which is mentioned very often, is that a real craftsman has 'green fingers'. In financial matters a real craftsman is somebody who has a good nose for where the money in the market is.

Entrepreneurial capacities appear in the first place to be associated with accumulation. A real entrepreneur wants to expand his business. But in relation to the 'biological sub-system', this nurserymen is 'een verzamelaar' (a collector of valuable cultivars).

Management capacities are associated at first with 'formal rationality'. A real manager is somebody who measures his holding (in figures) and who gives planning considerable importance.

In the interviews the affinity of the respondent with each of these cells (1 to 9) was estimated. At the end of the interview the nurseryman was asked how well he could recognize himself in nine short portraits of nurserymen.

To be a 'nurseryman with green fingers' represents, without any doubt, the most popular capacity of Boskoop entrepreneurs. Feelings of occupational pride almost always were connected with skills in the handling of living material. A minority has a focus of interest in the first column (Craftsman), connected with the play of trading. The skills required to organize these complex holdings (cell 2) remained remarkably implicit in the interviews. This is connected to the steady pattern of farm development. The current complex holding crystallized in a step by step process over a period of many years. An expression often used was: 'You must experience if something goes' ('Je moet merken of iets loopt.').

Quite the opposite counts for the options 4, 5 and 6. Many nurserymen showed a lack of affinity or even showed aversion to management aspects. This will be illustrated quantitatively (see 2.4).

The third column (Capacity of being an Entrepreneur) provokes mixed impressions. At a first glance few respondents show themselves as real entrepreneurs. Later in the interviews many nurserymen told about improvements

Orientation to the enterprise (sub-systems)	Occupational orientation (resources)		
	being a craftsman	being a manager	being an entrepreneur
Biological S-S (crops, cattle)	<b>1</b> to be a real nurseryman; to have 'green fingers'	<b>4</b> to be somebody who registers everything (fertilizers, etc.) in nursery	<b>7</b> to be a 'collector' of new cultivars
Organizational S-S (labour)	<b>2</b> to be a nurseryman who can handle a broad assortment	<b>5</b> to be an organizer who always works according a plan	<b>8</b> always busy with farm development
Economic S-S (financial)	<b>3</b> to 'smell money' in the market, or knowing how to 'play with' traders	<b>6</b> to be a real bookkeeper	<b>9</b> to be a real entrepreneur who wants to expand his business

Surrounding systems	Natural Environment	Technological Environment and Agricultural Knowledge Systems	Economic Environment
---------------------	---------------------	--	----------------------

Figure 1 Occupational orientation related to orientation to the enterprise (conceptual model A)

which they had in mind for their holding. This low profile is connected with a predominant pattern of steady farm development. Another cause of this low profile might be the impression that most respondents to a high degree are absorbed by 'internal affairs'. They are unlike 'real entrepreneurs with a broad horizon' (see also 2.4).

## 5. Quantitative approach of orientation styles

### *Knowledge Model: affinity of roads to learning*

Respondents are asked about their opinions with regard to the best way to improve as a nurseryman. According to the approach of 'agricultural paradigm' by Beus and Dunlap (1991) respondents are confronted with several sets of opposite views.

The Boskoop nurserymen were invited for each of the sets to indicate - on a five-point scale - their own attitude towards the two views.

*Table 1 Number of respondents according to self-perceived affinity with portraits of nurserymen*

	Number of respondents (n = 24)
The best thing a nurseryman can do is to rely on:	
I His own experience and perception in practice	18 (12!)
II Results of scientific research and experimental stations (Undecided between I and II)	6
As a nurseryman you should be in the first place:	
I A craftsman with nursery acumen	11 (4!)
II A manager who organizes and figures out plans (Undecided between I and II)	9
As a nurseryman:	
I It does not help you a lot to look at what colleagues do because every holding is different	4 (1!)
II You see examples in your neighbourhood to use to your advantage (Undecided between I and II)	15 (16!)
As a nurseryman:	
I You have to earn your income at your own holding	9 (4!)
II You earn most by visiting other holdings and by talking with colleagues (Undecided between I and II)	8 7

! = strongly agree(s) with the view.

This table holds a selection of four sets (with each two views) out of a larger number of such sets in the interviews.

The first two sets opposes informal rationality (perception in practice, craftsman skills) to formal rationality (scientific research, planning before doing). Most respondents have hardly any affinity with formal rationality. The quantitative data fit very well with qualitative impressions. Respondents see themselves in the first place as craftsmen and they are proud about this. Regarding actual behaviour there is a strong impression that most of the attention and mental energy of Boskoop entrepreneurs goes towards matters of informal rationality (see also 3.4.2).

The last two sets in table 1 compare an individualistic-isolated approach (to concentrate at own holding) with an interactive approach (to compare with colleagues). These questions provoked different reactions (fourth set) or showed a preference for an interactive entrepreneurial approach (third set). This is not in line with the qualitative impressions that in many cases the world of these nurserymen is largely limited to their own holding. Yet the reactions of respondents in general look quite meaningful. There is a general awareness of a social norm which says that as an entrepreneur you should look beyond



Table 2 Affinity of sources of information

Sources of information (in 7 categories derived from 'factor analysis') a)	Number of respondents (n = 24)			
	un- important	rather or very		all
		not 1st or source	1st or 2nd source b)	
<i>Category 1</i>				
- Professional meetings	4	20	-	24
- Extension prof. unions	6	15	3	24
- Exhibitions	2	19	3	24
- Study circles	9	13	2	24
- Courses	8	16	-	24
- Excursions, demonstrations	6	18	-	24
<i>Category 2</i>				
- Colleagues and their holdings	-	4	20	24
- Traders and trade fairs	2	12	10	24
- Own bookkeeping (neg. cor.)	3	21	-	24
<i>Category 3</i>				
- Own experience in practice	-	5	19	24
- Bookkeeper (neg. cor.)	2	17	5	24
<i>Category 4</i>				
- Radio	14	10	-	24
- Experimental Station (local)	6	16	2	24
- Employees (neg. cor.)	10	12	2	24
<i>Category 5</i>				
- Professional papers	1	18	5	24
- Laboratory analysis	6	16	2	24
- Supplier, f.i. soil	2	8	14	24
<i>Category 6</i>				
- Teleservice, PC	18	6	-	24
<i>Category 7</i>				
- Family at holding (neg.cor.)	3	17	4	24
- Extension Service, Advice Bureau	12	7	5	24

a. Neg. cor. = Negative correlation with other variables (sources of information) in same category (factor); b. Mentioned as 1st or 2nd source of information in one of the following situations: 1. Cultivation problems; 2. Product Choice; 3. Large investments and 4. Succession and occupational choice children.

your own holding. Nurserymen often seem to know how well compared with others in their neighbourhood, they themselves apply to these norms. And of course, the qualitative impressions are influenced by the eye of the beholder. The perceived small world of Boskoop nurserymen is based on a comparison by the researcher with greenhouse gardeners in the nearby centres of Westland and Aalsmeer.

*Sources of information*

It appears from table 2 that the most important sources of information are connected to informal social contacts (colleagues and their holdings) or to business contacts (suppliers, traders). Also own experience in practice ranks high. Information sources which belong to the official (formal, specialized) knowledge network are considered relatively low. This low estimation also applies to institutions which have their location in the nursery centre Boskoop-Hazerswoude, such as the Testing Station.

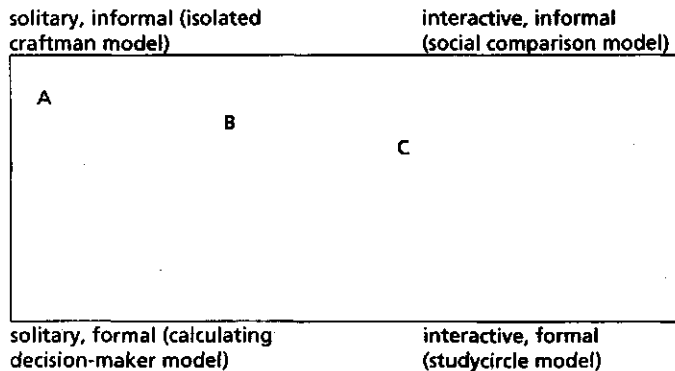
*Three styles derived from cluster analysis*

Cluster analysis was applied in 24 cases (all respondents) with 17 variables related to Knowledge Model and Information Sources. The variables were selected using the method of factor analysis.

The result of the cluster analysis reads as follows:

Cluster (Style) A	8	respondents
Cluster (Style) B	10	respondents
Cluster (Style) C	5	respondents
Lonesome case	1	respondent
	—	
All	24	respondents

The scheme below gives an impression of what makes these clusters (styles) different. The horizontal dimension in this scheme represents individualistic (isolated) versus interactive orientations. The vertical dimension represents informal versus formal rationality.



**Figure 2** *Estimated position of orientation styles A,B and C (model B)*  
 Vertical dimension = Informal vs formal rationality  
 Horizontal dimension = Solitary vs interactive orientation

Style A is found in the scheme in the upper lefthand corner (non-interactive, informal rationality). These nurserymen appear from the interviews to be mentally absorbed by hard work.

Style C is the opposite of style A. However, even in this style formal rationality in general is valued rather low. The interactions with colleagues are relatively intensive. These interactions are not embedded in organized networks such as studycircles. The interactions of this style may be called semi-organized. There is a close connection between informal (personal) contacts and interactive (business) interactions. However, the impression was given that most of the times informal contacts are a side-effect of interactive orientation. In other words, contacts with colleagues tend to be selective and in the beginning inspired by professional orientation.

Style B is located halfway between style A and C. This style appears as the typical Boskoop style, from which both other styles originated. These respondents appear as the real craftsmen. Compared with style C they are less tuned at high productivity but (at least) at the same high degree as high-quality. They are proud of having specialities in their assortment. This accounts especially for species which are too difficult to produce by most of their colleagues. Compared with style A these nurserymen have many more contacts with colleagues. The impression is that interactive orientation is a side effect of informal social contacts in the production centre. A handicap for interactive orientation is that the holdings are so extremely diversified and different.

## 6. Dynamic aspects

Style A interacts with winding-down or stand-still processes in holding development. Many of these entrepreneurs say that their holdings probably will be terminated when they themselves retire. Their holdings in general are extremely diversified and labour intensive. The entrepreneurs of style A might be characterized as 'thrifty hard working nurserymen'.

Style C interacts with processes of relative specialization and capital intensification. These few entrepreneurs made relatively large investments, especially in 'supporting glass' and shifting to container-grown nursery stock. Local experts see in this group a rising leading group in the nursery centre Boskoop-Hazerswoude. The entrepreneurs of style C try to combine craftsmanship and quality with management and productivity. This style might be called 'high productivity nurserymen'.

Style B ('the real Boskoop nurserymen') is tuned at mixed and gradual holding development. Peat soil grown nursery stock is central in their holding. Local experts see a future for such a typical Boskoop way of development. However, they believe there is a lack of leading holdings and cooperation between innovative entrepreneurs.

The three styles were quite recognizable for local experts. A central theme which appeared from the discussions was how to realize a higher level

of professionalization; (to stimulate nurserymen leaving the left-above corner of Model B) without losing the current high level of craftsman's qualities.

This applies especially to style B. Local experts did not see an autonomous development which could make this central group of Boskoop entrepreneurs 'ready for the future'. They were depressed by the failing of a recent initiative to establish a network (circle) which intended to study niches in the market. Some local experts reported that the 'raison d'être' of Boskoop was incorporated in style B and its specific utilization of peat soils.

Regarding style C local experts saw an autonomous development which they consider as growing professionalization. As a result of shifting to container-grown nursery stock this small group will grow in number. These entrepreneurs could dominate local organizations. However, there is also a tendency to hitch on at national-based nursery organizations or at institutions in the nearby greenhouse centres.

## **7. Discussion**

### *IT and real entrepreneurs*

There is a gap between on the one hand the concept of Information Technology and on the other hand the social environment of Boskoop nurserymen. In this social environment information is not a product which can be isolated from practice. In other sectors or regional areas this gap probably is not as big as it is in Boskoop. In those sectors and regions however 'informal rationality' and 'self-supply with information' may play a much larger role than outsiders may be inclined to think.

### *Embeddedness in many ways*

The orientation of entrepreneurs is not a matter of 'Freischwebende Intelligenz'. On the contrary, this orientation is embedded in different ways. The orientation of Boskoop nurserymen appears to be embedded in:

1. holding structure and development;
2. local culture and informal networks;
3. commercial networks.

As a possible key factor the small scale of production can be mentioned. Most holdings are small family firms, each with a large number of very small product groups. This makes every holding a unique case, which makes them difficult targets for suppliers of information by formal IT networks. Informal networks are important but often at a generalized level. Entrepreneurs for instance can discuss new techniques of reproduction of plants by cuttings but they do not have the same context of appliance.

### *Substitution of informal by formal rationality?*

According to local experts style B only will have a 'future' if a development to a higher level of professionalization takes place. In this regard some theoretical remarks about scheme 2 seem to be relevant. It may be doubtful if 'moving towards formal rationality' always means 'moving away from informal rationality'. The opposite can be the case. A typical instrument of formal rationality as a registration system for minerals can be used by the entrepreneur as a tool to look in the field with a sharpened eye at his holding. The same can be true for 'moving to interactive orientation'. An entrepreneur who takes part in studycircles for instance may be motivated to have an intensified observation of his own holding.

This may have implications in many regards, for instance for the thinking about the so-called centre function in horticulture (Reinhard, 1995). The increased mobility of entrepreneurs and the growing possibilities of telecommunication do not automatically mean that the significance of local contacts decreases.

Interactive orientation can be a key factor in determining the future of typical Boskoop cultivation. Information Technology for these specific cultures can be developed only in interaction processes between practice and specialized knowledge institutions. A current bottleneck is the lack of local farmers (participation in) networks. There is also a lack of nurserymen who operate at interfaces between farmers networks and networks of specialized knowledge systems.

## 1.1 Plaatsbepaling casestudie binnen DOBI-project

De studie in Boskoop maakt deel uit van een onderzoeksproject (DOBI) van LEI-DLO en LUW-Vakgroepen Agrarische Bedrijfseconomie, Sociologie en Voorlichtingskunde. Het project DOBI bestudeert vanuit verschillende gezichtspunten het onderwerp "Doelstellingen, besluitvorming en informatiebehoefte van agrarische ondernemers". Opdrachtgever is het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. De doelstelling van project DOBI ligt in de sfeer van conceptueel en methodologisch gebruik. DOBI moet met name bijdragen aan het verkrijgen van een systematiek om de informatiebehoefte van agrarische ondernemers in kaart te brengen.

Aanleiding voor het DOBI-project was de uitkomst van een programmeringstudie van de Nationale Raad voor het Landbouwkundig Onderzoek dat het aanbod van agrarische informatie vaak slecht aansluit op de bij boeren en tuinders levende vraag. Producenten en verspreiders van agrarische informatie zouden vaak onvoldoende zicht hebben de situatie en denkwijzen van ondernemers in de praktijk. Het DOBI-project heeft in dit verband de bedoeling om de bruikbaarheid voor het oriënteren op boeren of tuinders als gebruikers van informatie, te beproeven van een brede set aan sociaal-wetenschappelijke onderzoeksmethoden. Dit is reden waarom in het project onderzoekers uit verschillende disciplines participeren. De brede opzet blijkt ook uit de betrokkenheid bij het DOBI-project van drie LUW-vakgroepen en drie afdelingen van LEI-DLO. Voor een uitvoeriger schets van het overkoepelende DOBI-project kan worden verwezen naar het verslag het integrerende deelproject nummer 7.

De Boskoopse studie is als zesde deelproject toegevoegd aan DOBI. Aanleiding was de constatering dat in de vijf voorliggende voorstellen een duidelijke dynamische component van informatiebehoefte ontbrak. Daarbij werd aan uiteenlopende zaken gedacht. Allereerst de zoek- en leerprocessen, ten tweede de informatiebehoefte in relatie tot de ondernemerscyclus (leeftijd/opvolging) en ten derde de veranderingen in de informatiebehoefte, verband houdend met structurele ontwikkelingen in de landbouw. De twee eerste elementen zijn nadien nadrukkelijker ingebracht in bestaande deelprojecten. Voor het derde element werd het onderhavige deelproject opgestart.

## 1.2 Doel en context

Doel van de studie is het beproeven van een methode om de veranderende informatiebehoefte van agrarische ondernemers in kaart te brengen. Dit valt in twee delen uiteen:

1. huidige informatiebehoefte of interessesfeer;
2. veranderingen die zich daarin voltrekken.

De dynamiek in de informatiebehoefte wordt bestudeerd binnen een context van structurele ontwikkelingen in de agrarische sector. De omgang van ondernemers met informatie wordt daarom geplaatst binnen een context van sterk veranderende ondernemingen. Hierdoor kan de ondernemer voor de noodzaak staan zijn aandacht te verleggen, wat eventueel zelfs een mentale omschakeling vraagt.

### **1.3 Onderzoeksstrategie**

Bij het zoeken naar een geschikte onderzoeksmethode stond voorop dat deze recht zou moeten doen aan het subjectieve perspectief van agrarische ondernemers. Dit resulteerde in een meer kwalitatieve aanpak dan in onderzoek van LEI-DLO gebruikelijk is. De benaderingswijze was echter allesbehalve "princiepelijk kwalitatief". Dit komt onder meer tot uitdrukking in de wijze van interviewen. De interviews waren tot op zekere hoogte "gesloten", bijvoorbeeld omdat de antwoordmogelijkheden werden voorgelegd. De interviews waren aan de andere kant ook "open", bijvoorbeeld omdat het verhaal achter het antwoord werd gepeild.

Ook in de verwerking van de uitkomsten van het veldwerk is gewerkt met een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. Op basis van gespreksindrukken en het afluisteren van gespreksbanden, zijn respondenten kwalitatief geplaatst. Het resultaat hiervan wordt echter geïllustreerd met de uitkomsten van kwantitatieve analysemethoden (factoranalyse en clusteranalyse).

In bovenstaande pragmatische aanpak stonden de volgende twee eisen voorop:

1. de openheid voor veldindrukken (levensechtheid); en
2. de systematiek in de werkwijze van de onderzoeker (navolgbaarheid).

Het zijn twee eisen die gemakkelijk met elkaar in strijd kunnen komen. In de rapportering wordt zoveel mogelijk expliciet gemaakt hoe met de hieruit voortvloeiende spanning is omgegaan. Hieronder worden enkele cruciale beslissingen binnen de studie behandeld, met name het kiezen van een case en het bepalen van een conceptueel kader.

Een bijzondere omstandigheid is dat kwalitatief onderzoek in het algemeen een minder strakke scheiding kent tussen waarnemen (methode) en interpretatie (uitkomsten) dan in kwantitatief onderzoek gebruikelijk is.

Soms zijn er wel geschakelde rondes van waarnemen - interpreteren - waarnemen - enzovoort (Grounded Theory). Onze methodiek heeft het karakter van een aanpak in twee stappen. Hieronder wordt verschil gemaakt tussen caseomschrijving en conceptueel kader bij de start van de verkenning ("vooraf") en de tegenhangers aan het eind van de studie ("achteraf").

De belangrijkste stappen in de studie zijn:

- a. het kiezen van een geschikte case;
- b. het bepalen van een geschikt conceptueel kader voor waarneming, analyse, en verslag;
- c. het interviewen van doorsnee agrarische ondernemers met als centraal thema de omgang met informatie en de veranderingen die zich daarin voordoen;
- d. toetsen van het aanvankelijk conceptueel kader aan gespreksindrukken;
- e. opstellen van een bijgesteld kader, waarmee de uitkomsten worden geanalyseerd;
- f. de uitkomsten van de interviews in verband brengen met de resultaten van recente sectorale toekomststudie(s);
- g. de voorlopige interpretaties bespreken met sleutelinformanten;
- h. eindanalyse en rapporteren van de uitkomsten.

## **1.4 Uitwerking onderzoeksstrategie**

### **1.4.1 Boskoop-Hazerswoude als te onderzoeken case**

In de literatuur over casestudies (Swanborn, 1994) wordt onderscheid gemaakt tussen cases die op zich interessant zijn en cases die interessant zijn als vertegenwoordiger van een bepaalde categorie (case pro toto). Boskoop neemt als case een tussenpositie in. Immers vanuit de doelstelling van DOBI (zie paragraaf 1.2) hoeft de gezochte case niet representatief te zijn voor "de agrarische ondernemers". Het doel is: het beproeven van een methodiek om veranderende oriëntatiestijlen van agrarische ondernemers in kaart te brengen. Anderzijds mag de case ook niet zodanig uniek zijn dat er onzekerheid blijft bestaan over de vraag of "wat hier werkt" ook elders toepasbaar is.

Bij de keuze van het studiegebied speelde een rol dat de onderzoeker eerder regelmatig met de Boskoopse problematiek in aanraking is gekomen. Boskoop-Hazerswoude leek vooral om de volgende redenen een ideale case. Allereerst is Boskoop-Hazerswoude een overzichtelijk boomkwekerijcentrum temidden van een andersoortige omgeving (akkerbouw, weidebouw), met ondernemers (kwekers) die een eigen stijl van opereren hebben. Een tweede overweging is dat de boomkwekerij een sector is waarbinnen zich structurele veranderingen voordoen die op gespannen voet staan met de specifieke stijl van de Boskoopse kwekers (Van der Zwaan en De Vroomen, 1994). Wat betreft de eerste overweging: de overzichtelijkheid van het productiecentrum maakt het makkelijker een analyse op ondernemersniveau te combineren met een analyse op gebiedsniveau. Met betrekking tot het tweede punt zijn aanwijzingen van belang dat er zich ontwikkelingen voordoen zoals de opkomst van boomkwekerij in pot of container die er voor zorgen dat het verschil in bedrijfsvoering en ondernemerstaak ten opzichte van andere agrarische sectoren, in het bijzonder glastuinbouw (potplanten), kleiner begint te worden.

De studie had het karakter van een multilevel verkenning. Afhankelijk van het analyseniveau bedroeg het aantal cases 24 (respondenten), 3 (stijlen)



of 1 (productiecentrum). Bij de start van de verkenning was sprake van 24 cases. Dit waren alle te interviewen boomkwekers. Na het toepassen van clusteranalyse op interviewgegevens resteerden drie cases. Dit waren de drie gevonden oriëntatiestijlen. Deze drie cases werden onderworpen aan interpreterende gesprekken met lokale sleutelinformanten. Sleutelinformanten vonden de drie geschetste portretten heel herkenbaar. Dit betekende in feite dat zij illustrerderwijs "afdaalden" naar het analyseniveau van individuele ondernemers. In de gesprekken is expliciet aan de orde gesteld wat de positie is van de drie onderscheidende categorieën binnen het boomkwekerijcentrum Boskoop-Hazerswoude. Dit betekende een switch naar het "hoogste" analyseniveau. Het ging daarbij ook over de toekomst van het boomkwekerijcentrum Boskoop-Hazerswoude, en de bijdrage die de onderscheiden oriëntatiestijlen hieraan kunnen leveren.

#### 1.4.2 Bronnen en methoden van waarneming

##### *Veldwerk onder doorsnee ondernemers*

De doelgroep bestond uit doorsnee ondernemers in het boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude. Er is een aselechte steekproef getrokken uit het ledenbestand van de Kring Boskoop van de Bond van Boomkwekers. Ongeveer 80% van alle boomkwekers in het gebied is lid van deze Bond. In de aanschrijfbrief was een aanbeveling van de Bond opgenomen. De bereidheid om mee te werken aan een enquête over "hoe kwekers denken over hun beroep" was buitengewoon groot. Slechts in één geval kon een gesprek door duidelijke overmacht, geen doorgang vinden. De hoge respons is in de hand gewerkt doordat er in februari 1985 een vorstperiode was waardoor de werkzaamheden in de boomkwekerij op een lager pitje stonden.

De gesprekken met kwekers duurden ongeveer anderhalf uur. Bij de opzet van de vragenlijst is gebruik gemaakt van ervaringen opgedaan in een onderzoek naar ondernemersstijlen in de Veenkoloniën (Van der Ploeg, 1994). De gesprekken gingen over het bedrijf (situatie, ontwikkeling, plannen) en over de eigen oriëntatiestijl. De respondent kreeg steeds een aantal antwoordmogelijkheden voorgelegd. De twee enquêteurs betoonden zich echter ook nieuwsgierig naar het verhaal achter de antwoorden. Dit gold ook voor de afrondende vraag waarin de respondent werd gevraagd hoeveel hij van zichzelf herkende in een negental korte portretten van typen ondernemers. Deze portretten correspondeerden met de negen aandachtsvelden van agrarische ondernemers uit het attenderend schema (zie hoofdstuk 2). Een eventuele discrepantie tussen de zelfplaatsing en de tijdens het gesprek gemaakte inschatting van de interviewer, werd ter sprake gebracht. "Ik vraag mij af hoe ik u moet plaatsen,...". De gesprekken zijn op de band vastgelegd. Per respondent is een integrerend verslag gemaakt, speciaal wat betreft oriëntatiestijl.

## *Gesprekken met sleutelinformanten*

In twee stadia van het onderzoek zijn sleutelinformanten ingeschakeld. Het betrof zes niet-kwekers behorende tot het geografisch boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude die in intensief contact staan met kwekers. Binnen dit groepje personen waren kennissysteem, afzetstructuur en lokaal bestuur vertegenwoordigd.

De gesprekken werden gevoerd in het eerste stadium van het onderzoek, bij het bepalen van het conceptueel kader en het opstellen van een vragenlijst. In een tweede gespreksronde werden de uitkomsten van de interviews met kwekers voorgelegd. Deze interpreterende gespreksronde was vooral van belang voor het tweede deel van de probleemstelling. De vraag was vooral: is er sprake van opkomende en gaande oriëntatiestijlen, en welke factoren spelen hierbij een rol?

Het bleek overigens dat de vraag naar de toekomst van bepaalde stijlen nauw samenhangt met de vraag naar wat de toekomst is van het Boomkwekerij Centrum Boskoop-Hazerswoude.

### 1.4.3 Verwerking waarnemingsuitkomsten

De uitkomsten zijn langs twee lijnen verwerkt, een kwalitatieve en een kwantitatieve lijn.

De eerste lijn was het plaatsen van geïnterviewden op basis van een "integrale waarneming". Kwalitatieve gespreksindrukken over de beroepsmentaliteit werden gecombineerd met antwoordenpatronen op het ingevulde vragenformulier. Als controle op de eerste spontane plaatsing door de interviewer zijn de gespreksbanden afgeluisterd. In geval van twijfel heeft een gedachtenwisseling tussen beide interviewers plaatsgevonden. Van elke respondent is een portret van ongeveer een bladzijde opgesteld.

De tweede lijn was een kwantitatieve verwerking van de gegevens op het ingevulde vragenformulier. Factoranalyse is gehanteerd voor het verkennenderwijs groeperen van variabelen die "bij elkaar horen". Clusteranalyse werd gebruikt om geïnterviewden in te delen in relatief homogene groepen. Deze methodieken zijn op dezelfde manier gehanteerd als in de verkenning van ondernemersstijlen in de Veenkoloniën (Van der Ploeg, 1994). De uitkomsten hebben gelet op de kleine aantallen waarnemingen, niet meer dan een indicatieve betekenis.

## 2. THEORETISCHE ASPECTEN

### 2.1 Ondernemersgedrag

Ondernemers duiken in literatuur op in verschillende gedaanten. Dit zegt niet alleen iets over verschillen in de wijze waarop ondernemers te werk gaan, maar ook over de benaderingswijze (paradigma) van onderzoekers. In grote lijnen zijn twee paradigma's te onderscheiden (Burns, 1992) die hieronder beknopt worden behandeld. Een meer uitvoerige behandeling staat in Van der Ploeg (1994).

Rational Choicetrefwoorden zijn:

1. "kiezen", tussen alternatieven of uit de meest optimale combinatie;
2. "marktwerking", door prijsverhoudingen als richtsnoer voor keuzen; en
3. "exogene ontwikkeling", vanwege alternatieven en prijsverhoudingen die zich van buitenaf als keuze-optie aandienen of bepalend zijn voor keuzen.

Agency-trefwoorden zijn:

1. "werken aan een project", bijvoorbeeld het familiebedrijf of een bepaalde bedrijfsstijl;
2. "hulpbronnen/resources", bijvoorbeeld het eigen vakmanschap; en
3. "endogene ontwikkeling", vanwege factoren bij de ondernemer/actor die bepalend zijn voor de ontwikkeling.

Het Agency Perspectief is voor de Nederlandse landbouw uitgewerkt in het Wageningse bedrijfsstijlenonderzoek (Van der Ploeg, 1991). Ook onze empirische entree met het begrip "oriëntatiestijl" in de casestudie past goed in dit perspectief. Een eigen oriëntatiestijl kan worden opgevat als een hulpbron van de betreffende agrariër. Hij kan deze hulpbron aanwenden om speelruimte - room of manoeuvre - te creëren voor een specifieke (endogene) bedrijfsontwikkeling. Het ontwikkelen van een bedrijf met een eigen gezicht is dan zijn inhoudelijke project. Daarnaast kan ook het cultiveren van hulpbronnen zoals een eigen oriëntatiestijl als zodanig worden opgevat als een project. Vergelijk dit met de eerste generatie monteurs die zich niet slechts per auto verplaatsten maar die ook voortdurend sleutelden aan het verbeteren van hun vervoermiddel. Bij onze empirische entree houden wij overigens rekening met de mogelijkheid dat er binnen een oriëntatiestijl sprake is van drie typen sub-hulpbronnen/deelprojecten: vakmanschap, management en ondernemerschap.

De empirische entree was echter niet uitsluitend gebaseerd op het begrip "orientatiestijl". In de interviews met kwekers werd een attenderend schema gehanteerd dat mede was gebaseerd op de Rational Choice gedachte dat er

aandachtsvelden zijn die zo heten omdat zij met elkaar concurreren om een beperkte hoeveelheid aandacht waarover een ondernemer beschikt (zie paragraaf 2.2.3).

Het integreren van het Rational Choice-perspectief en andere perspectieven kan het realiteitsgehalte van empirisch onderzoek ten goede komen (zie Lindenberg, 1990).

## **2.2 Dynamiek informatiebehoefte**

### **2.2.1 Informatiebehoefte vanuit marktperspectief**

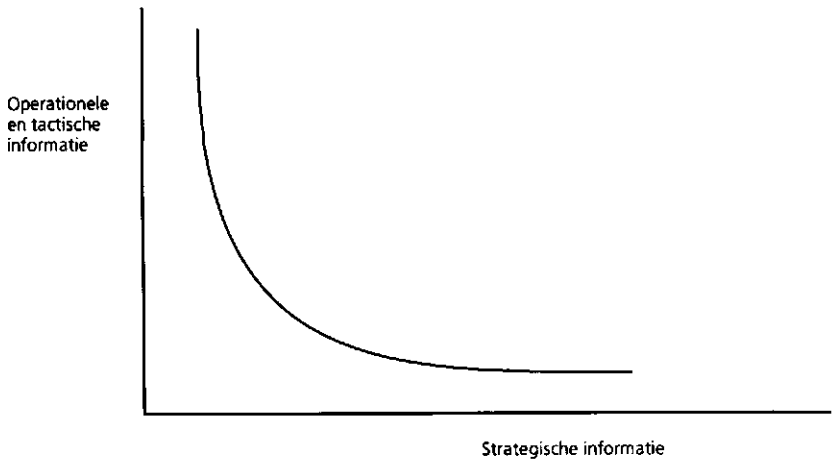
Het idee van een markt voor IT-producten waarop boeren en tuinders de vraagzijde vertegenwoordigen, en ontwikkelaars en verspreiders voor de aanbodskant staan, kan niet los worden gezien van het tot ontwikkeling komen van een agribusiness die zich vooral de laatste honderd jaar heeft voorgedaan. Het sleutelwoord om het ontstaan van agribusinesscomplexen te typeren is "functiedifferentiatie". Boeren gingen zich steeds meer beperken tot hun "kernactiviteit", ook wel aangeduid als "primaire landbouw". Tegelijkertijd ontstond in de zogeheten "periferie" een omvangrijk en gedifferentieerd netwerk van toeleveranciers, dienstverleners, afnemers, verwerkers enzovoort. Daarbij ging het niet alleen om materiële in- of outputs van de landbouw maar ook in belangrijke mate om informatie, bijvoorbeeld advisering of voorlichting voor boeren. De aanbieders op de veronderstelde markt voor IT-producten zijn actoren binnen de agribusiness die zich hebben gespecialiseerd in het produceren en verspreiden van informatie voor andere actoren (boer, tuinders) die zich toeleggen op primaire landbouw.

#### *Informatiebehoefte*

Informatiebehoefte en veranderingen daarin, wordt hier als illustratie op een weinig gedifferentieerde wijze (twee soorten informatie) behandeld. Dit gebeurt aan de hand een favoriet hulpmiddel van onderzoekers (neoklassieke economen) die geneigd zijn boeren te zien als rationele beslissers: indifferenticurves. In hoofdstuk vier volgt een meer gedifferentieerde benadering op basis van een onderscheid tussen negen soorten informatie (aandachtsvelden).

Een indifferentie- of isonutcurve is een grafische weergave van alle combinaties van twee goederen die een afnemer (consument) hetzelfde nut opleveren. Dit valt in principe toe te passen op het onderwerp van de boer als afnemer van informatie. In de volgende indifferenticurve worden twee soorten informatie onderscheiden:

1. Operationele en Tactische informatie, van belang voor vraagstukken met betrekking tot het bedrijf draaiende houden en het reageren op incidenten;
2. Strategische informatie, van belang voor vraagstukken met betrekking tot het ontwikkelen van het bedrijf en het reageren op structurele verstoringen.



*Figuur 2.1 Hypothetische isonutcurve voor de boer als afnemer van informatie: rationele afweging van Strategische versus Operationele of Tactische informatie*

Een dergelijke curve zou realistisch kunnen zijn wanneer aan een van de twee volgende voorwaarden is voldaan:

- a. het gaat om betaalde informatie of advies;
- b. de boer heeft als informatieverwerker een beperkte capaciteit, zodanig dat aandacht voor structurele aangelegenheden noodzakelijkerwijs ten koste gaat van aandacht voor andere typen informatie.

Een veranderende informatiebehoefte houdt binnen deze optiek in dat de curve een ander verloop krijgt of op een ander niveau komt te liggen. Preferenties kunnen zich wijzigen, bijvoorbeeld in samenhang met het stadium van de ondernemerscyclus. Ook een veranderende capaciteit tot informatieverwerking of "bestedingsmogelijkheden" kunnen een rol spelen.

De curve komt op een hoger niveau te liggen wanneer informatie, over de gehele linie gerekend, goedkoper wordt. Voor Nederlandse boeren geldt overigens momenteel ongeveer het omgekeerde. Doordat de overheid zich terugtrekt en veel bedrijven minder open worden, wordt informatie van een vrij toegankelijk collectief goed steeds meer tot een product waaraan een prijskaartje hangt. De curve zou daardoor op een lager niveau komen te liggen. Een omgekeerd effect kan zich voordoen doordat de capaciteit toeneemt van ondernemers om informatie op te sporen of te verwerken (zie Simon, 1957), bijvoorbeeld door een hoger opleidingsniveau.

Veranderingen kunnen ook selectief optreden. De helling van de curve verandert bijvoorbeeld wanneer ondernemers in een andere fase van de ondernemingscyclus aankomen. Strategische informatie krijgt bijvoorbeeld een hogere waarde voor een ondernemer op het moment waarop zich een opvolger aandient. Ook dan blijft een Rationele Keuze Ondernemer letten op de

prijsverhouding tussen verschillende soorten informatie. Dit hoeft niet per se een kwestie te zijn van letterlijke prijsverhoudingen. Een hoger opleidingsniveau zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot een ruimer referentiekader van ondernemers, waardoor het in het bijzonder minder moeite kost om strategische informatie op te sporen of te verwerken.

### 2.2.2 Informatiebehoefte vanuit stijlperspectief

Bovenstaande agribusinessontwikkeling heeft zich niet voor honderd procent maar slechts tot op zekere hoogte, voorgedaan. Boeren hebben zich niet tot een theoretisch uiterste gespecialiseerd. Dit blijkt met name hieruit dat een deel van hun producten geen eindproducten zijn maar intermediaire producten die weer op het eigen bedrijf worden ingezet. Deze kanttekening lijkt voor informatievoorziening nog meer te gelden dan voor diverse materiële voorzieningen. Boeren maken namelijk uitgebreid gebruik van informatie (ervaring) die op het eigen bedrijf wordt geproduceerd. Verder ontstaat informatie uit interactie tussen boeren onderling, eventueel ook uit een relatie tussen boeren en "gespecialiseerde kennisproducenten".

#### *Informatiebehoefte*

Een benadering van informatiebehoefte in termen van "stijl" impliceert een holistische benadering. Toch valt ook binnen een stijlperspectief een onderscheid te maken tussen verschillende soorten informatie. Aangrijpingspunt is het begrip "hulpbron". In figuur 2.2 worden in de boveningang vier beroeps-capaciteiten van de betreffende boer of tuinder onderscheiden: Inzet; Vakmanschap; Management (capaciteit); Ondernemerschap. In de voor-ingang staan vijf dimensies: Activiteit (soort); Type Rationaliteit dat activiteit begeleidt; Tijdspectief; Omvattendheid; Maatstaf voor succes of kwaliteit.

Voor elk van de vier beroeps-capaciteiten lijken verschillende soorten informatie van belang te zijn.

Voor de beroeps-capaciteit Inzet kan men stellen dat informatie niet in het geding is. Het gaat immers om het "domweg" draaiende houden van het bedrijf. Maar men kan ook denken aan informatie die wel aanwezig is in de vorm van bij de boer ingeslepen programma's en drijfveren. Deze informatie is dan impliciet aanwezig. In zo'n door routines getekende situatie zou van (gevoelde) informatiebehoefte geen sprake kunnen zijn.

Bij de beroeps-capaciteiten Vakmanschap en Ondernemerschap komt informatie meer aan de oppervlakte. Bij Vakmanschap gaat het bijvoorbeeld om ambachtelijke kennis van de boer. Bij ondernemerschap kan informatie de vorm hebben van een toekomstvisie die de boer heeft voor zijn bedrijf. Vakmanschap en Ondernemerschap zijn in figuur 2.2 beide omschreven in termen van informele (substantiële) rationaliteit 1). Dit betekent dat de boer zich niet systematisch toelegt op het verwerven van bijvoorbeeld nieuwe vakkennis of

---

1) Dit wordt in de slotbeschouwing (paragraaf 7.4.2) ter discussie gesteld.

ASPECTEN	BEROEPSKWALITEITEN			
	INZET	VAKMAN- SCHAP	MANAGEMENT- CAPACITEIT	ONDER- NEMERSCHAP
ACTIVITEIT	hard werken	ambachtelijk werken	plannen	initiëren
RATIONALI- TEIT	mechanisch (routine)	substantieel (intuïtie, ervaring)	formeel (functionele procedure)	substantieel (visie, doelge- richt)
TIJDSASPECT	onmiddellijk of cyclisch (operationeel)	kortere termijn (tactisch)	(onafhankelijk)	langere termijn (strategisch)
ONDERWERP	proces	afzonderlijke arbeidsvoor- werpen	(onafhankelijk)	bedrijfs structuur
MAATSTAF RESULTAAT	bedrijf draai- ende houden	technisch resultaat/ mooi bedrijf	doelmatigheid	toekomst- perspectief

*Figuur 2.2 Verschillende soorten informatie (rationaliteit) geïnventariseerd vanuit de beroeps-  
capaciteiten Inzet, Vakmanschap, Management en Ondernemerschap*

een aangepaste bedrijfsvisie. Dit ontwikkelt zich in de praktijk, of "tussen het bedrijven" door. Informatie in deze zin is een nevenproduct van praktisch handelen. Informatiebehoefte kan men dan lokaliseren in de sfeer van leergevoeligheid van een boer of in zijn aspiraties zich te verbeteren als vakman of als ondernemer.

Bij de beroeps capaciteit Management Capaciteit komen informatie en informatievoorziening aan de oppervlakte. Management is namelijk omschreven in termen van formele rationaliteit. Hierbij is van belang dat Management Capaciteit in algemene zin wordt opgevat als het vermogen van een boer om de bedrijfshuishouding te stroomlijnen (zie discussie in paragraaf 7.4.2). In deze studie over het oriënteren van agrarische bedrijfshoofden gaat het meer in het bijzonder om zijn vermogen om de *informatie* huishouding te stroomlijnen. Dit veronderstelt uiteraard dat informatie geen nevenproduct is van praktisch handelen maar dat er een afzonderlijk deelsysteem voor informatievoorziening (informatiehuishouding) kan worden geïdentificeerd. Er is, met andere woorden, sprake van "formele rationaliteit". Informatiebehoefte kan binnen deze context worden opgevat als een lacune die wordt ervaren voor een (onvolledig) gevuld informatiesysteem. En dit is dan een opvatting die minsten even goed vanuit het eerder behandelde marktperspectief had kunnen worden gelanceerd.

Een boer of tuinder kan in zijn beroepsopvatting de nadruk leggen op een bepaalde capaciteit. Hij zoekt zijn kracht vooral in zijn capaciteit als Wer-

ker, Vakman, Manager of als Ondernemer. Dit kan dan zijn oriëntatiestijl worden genoemd. Zijn informatiebehoefte verandert drastisch wanneer hij omschakelt naar een andere oriëntatiestijl. Wanneer het begrip enige inhoud heeft, gebeurt dit alleen in uitzonderlijke omstandigheden. Voor het onderzoek is een case gezocht waarvoor dit kan opgaan.

In de slotbeschouwing wordt teruggekomen op het multi-dimensionale karakter van begrippen als Vakmanschap, Management en Ondernemerschap.

### 2.2.3 Verwerking beide perspectieven in attenderend schema

Het attentieschema voor de interviews heeft drie ingangen. De boveningang is de ondernemer met zijn beroepsmatige kwaliteiten (Vakmanschap, Management Capaciteit, en Ondernemerschap). De kwaliteit Inzet is niet meegenomen om redenen van eenvoud en geringe relevantie voor het onderzoeksthema (oriënteren). De vooringang is het bedrijf met haar drie subsystemen (Biologisch, Organisatorisch en Economisch) die worden opgevat als potentiële aandachtsvelden van de ondernemer. De benedeningang van het schema verwijst naar de relevante omgeving van het bedrijf als potentieel aandachtsveld voor de ondernemer.

BEDRIJFSINTERESSES (subsystemen)	BEROEPSOPVATTING, met name oriëntatiestijl		
	VAKMANSCHAP	MANAGEMENT-CAPACITEIT	ONDERNEMERSCHAP
BIOLOGISCH (gewas, vee)	<b>1</b> Teeltkundig Vakmanschap	<b>4</b> Teeltkundig Management	<b>7</b> Teeltkundig Ondernemerschap
ORGANISATORISCH (arbeid)	<b>2</b> Organisatorisch Vakmanschap	<b>5</b> Organisatorisch Management	<b>8</b> Organisatorisch Ondernemerschap
ECONOMISCH (financieel)	<b>3</b> Economisch Vakmanschap	<b>6</b> Economisch Management	<b>9</b> Economisch Ondernemerschap
INTERESSE IN OMGEVING	sub-1 Natuurlijke Omgeving	sub-5 Technologische Omgeving, Kennis Instituties en IT	sub-9 Economische Omgeving

Figuur 2.3 Attenderend schema voor de interviews (conceptueel model A)



In de boveningang overheerst het stijlperspectief. Vakmanschap en Ondernemerschap worden opgevat in de zin van "substantiële rationaliteit". Intuïtie en ervaring spelen een hoofdrol. Inzet als derde stijlcapaciteit is hier weggelaten omdat hieraan strikt genomen geen informatieaspect is verbonden. In de boveningang is het marktperspectief alleen aanwezig in de kolom Management Capaciteit. Hierin gaat het om formele rationaliteit.

In de vooringang overheerst het marktperspectief. Er zijn verschillende aandachtsvelden binnen het bedrijf die als het ware concurreren om de aandacht van de boer.

## 3. KENMERKEN VAN DE CASE

### 3.1 Boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude

Dit hoofdstuk dient als globale kennismaking met het object van studie. Hierbij valt in aanmerking te nemen dat "de case" op uiteenlopende manieren wordt opgevat, namelijk:

1. individuele Boskoopse ondernemers/bedrijven;
2. Boskoopse stijlen (uitkomst enquête); en
3. Boskoop als boomteeltcentrum.

Deze paragraaf bevat een korte situatieschets van het boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude, analyseniveau 3. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op de enkele hoofdkenmerken van de geënuquêteerde ondernemers en hun bedrijven, analyseniveau 1. Het tussenliggende analyseniveau van oriëntatiestijlen, komt in volgende hoofdstukken aan bod.

#### *Boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude*

Het boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude heeft in meerdere opzichten een centrale ligging. Het centrum ligt dicht bij de kern van het Groene Hart, ongeveer halverwege tussen Rotterdam en Amsterdam. Het boomteeltcentrum heeft daarom in de Randstad een relatief omvangrijke thuismarkt. Dit Randstadgebied is echter vooral belangrijk omdat het als knooppunt van internationaal transport en handel een goede aansluiting geeft op verder weg gelegen markten. Daarbij is niet alleen het stedelijk milieu van belang maar ook de omstandigheid dat het boomteeltcentrum Boskoop-Hazerswoude wordt omgeven door een krans van andere tuinbouwcentra. De belangrijkste hiervan zijn Zuid-Hollands Glasdistrict (Westland en de Kring), Groot Aalsmeer en Rijnsburg/Bollenstreek. Er is interactie met andere tuinbouwcentra. Dit is het geval in de sfeer van toelevering, onder andere kassen en aanvluggrond, maar ook in die van afzet, met name boomkwekerijproducten en vaste planten naar veilingen en postorderbedrijven. In grote lijnen vormt Boskoop-Hazerswoude echter een aparte wereld te midden van een stedelijke omgeving en andersoortige tuinbouwcomplexen.

Het centrum heeft een belangrijke exportfunctie, niet alleen voor de plaatselijke kwekersbedrijven maar ook voor boomkwekerijbedrijven in andere delen van het land. Het zwaartepunt van de productie is in de loop van de jaren steeds meer verschoven naar andere delen van het land, met name Zuid-Nederland (vooral Zundert en omgeving), en Oost-Centraal-Nederland, onder andere de omgeving van Opheusden. Deze verschuiving toont zich het duidelijkst wanneer de verdeling van het areaal over Nederland als maatstaf wordt genomen. Het centrum Boskoop-Hazerswoude vertegenwoordigt momenteel

met ruim 1.000 ha nog ongeveer eenzesde deel van het landelijk areaal boomkwekerijgewassen. Het zwaartepunt van de boomkwekerij is minder spectaculair verschoven wanneer de toegevoegde waarde van boomkwekerijgewassen als maatstaf fungeert.

Boomkwekers in Boskoop-Hazerswoude leggen zich toe op soorten die een bijzonder productiemilieu vereisen. Hierbij moet het woord "productiemilieu" ruim worden opgevat. Het gaat niet alleen om klimaatvoordelen zoals de geringe kans op nachtvorst. Een belangrijker factor is de bijzondere grondsoort. De boomkwekerij van Boskoop-Hazerswoude is gespecialiseerd in soorten die het goed doen in laagveengronden. Het woord "productiemilieu" heeft ook betrekking op de bijzondere agribusinessomgeving. De boomkwekerij van het gebied levert aan de plaatselijke handel vooral specialiteiten in kleinere partijen. De term "productiemilieu" kan verder ook slaan op een bijzondere oriëntatiestijl van Boskoopse boomkwekers. Het kwekersgebied kent een specialisatie op het meer ambachtelijke deel van het sortiment.

De Boskoopse boomkwekerij wordt vanouds uitgeoefend op laagveengronden. Het betreft echter het laagveengebied dat grenst aan de grote Droogmakerij van Zoetermeer. In het recente verleden heeft op beperkte schaal "overloop" vanuit oude boomkwekerijgebieden in de Droogmakerij plaatsgevonden. Het betreft meestal bedrijven die volledig zijn omgeschakeld van de teelt in de volle (veen)grond naar het telen in pot of container. Voor deze bedrijven is het bijzondere Boskoopse productiemilieu minder belangrijk. De interactie van deze bedrijven met omliggende tuinbouwcentra (niet-boomteelt) is echter juist relatief sterk. Overigens beperkt de opkomst van het telen in pot- en containerteelt zich niet tot bedrijven die zijn gevestigd in de Droogmakerij. De volgende paragraaf zal hiervan een wat genuanceerder beeld geven.

## **3.2 Ondernemers en hun bedrijven**

### **3.2.1 Persoonlijke kenmerken geïnterviewden**

#### *Doorsnee ondernemers uit Boskoop-Hazerswoude*

De verkenning wil een indicatief beeld schetsen voor een doorsnede uit de boomkwekerswereld in Boskoop, Hazerswoude, Reeuwijk en Waddinxveen. Voor deze plaatsen is een selecte steekproef getrokken uit het ledenbestand van de Bond van Boomkwekers. Van belang is dat ongeveer 80% van de boomkwekers bij de Kring Boskoop is aangesloten.

De geënquêteerde groep is op basis van enkele kenmerken (leeftijd ondernemer, bedrijfsoppervlakte) vergeleken met de integrale registratie van de CBS-Landbouwtelling. De geënquêteerde groep lijkt bij benadering representatief voor de totale groep boomkwekers in Boskoop-Hazerswoude. Dit mede omdat de medewerking aan de enquête buitengewoon groot was (respons 92%). De hoge respons is in de hand gewerkt door de late vorstperiode in de winter 1993/94. Hierdoor stonden de werkzaamheden op het boomkwekersbe-

drijf in de periode van de enquête op een relatief laag pitje. Gunstig was ook dat het boomkwekerijbedrijf werkzaamheden kent die ook pratende-weg kunnen worden verricht. Een flink deel van de interviews is gehouden terwijl de ondernemer verder ging met zijn werk aan de ent-/stektafel.

Boomkwekers van 65 jaar en ouder zijn buiten het onderzoek gelaten. Ook ondernemers met een bedrijf waarbinnen het accent op handel ligt, zijn niet meegenomen. Verder moet bij de interpretatie van de uitkomsten rekening worden gehouden met het beperkte aantal gesprekken. De uitkomsten hebben een indicatieve betekenis.

### *Leeftijd en opleiding*

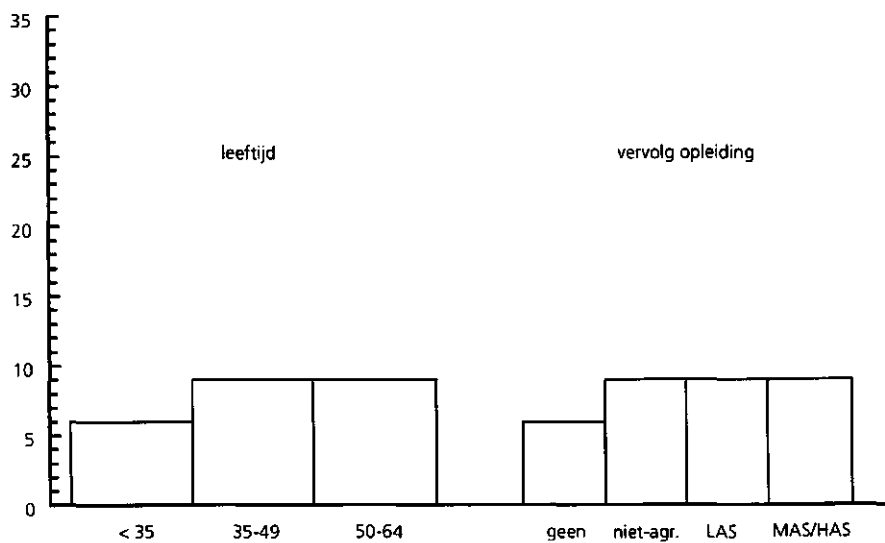
Enkele figuren (3.1 tot en met 3.4) geven een indruk van de persoon van de geënquêteerden en hun achtergronden. Figuur 3.1 laat zien dat de leeftijdsopbouw een gespreid beeld vertoont. Qua schoolopleiding ligt het accent bij een lager niveau agrarisch beroepsonderwijs. De indruk is dat er eveneens vrij weinig is gedaan aan bijscholing door middel van cursussen en dergelijke.

### *Afkomst en huidig hoofdberoep*

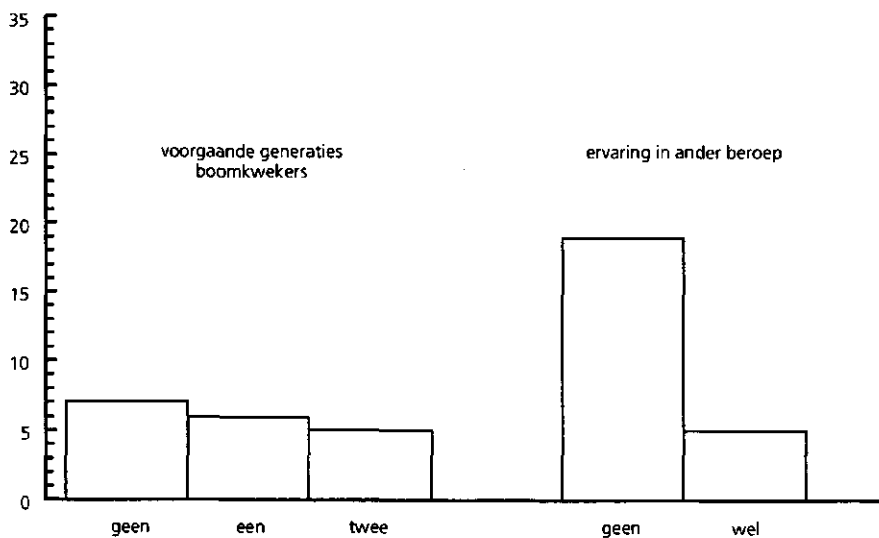
In vergelijking met andere agrarische sectoren kent de boomkwekerij een relatief sterke instroom uit andere beroepsmilieus. De helft van de geënquêteerden kan worden aangemerkt als eerste of tweede generatie boomkweker (figuur 3.2). Een grote meerderheid heeft echter zelf nooit een ander beroep gehad dan dat van boomkweker. Eveneens heeft een ruime meerderheid momenteel naast de boomkwekerij geen andere beroepsmatige activiteiten, binnen of buiten het eigen bedrijf (figuur 3.3). Boomkwekerij kan gewoonlijk alle aandacht krijgen doordat er geen andere bedrijfsactiviteiten zijn.

### *Activiteiten buiten eigen bedrijf*

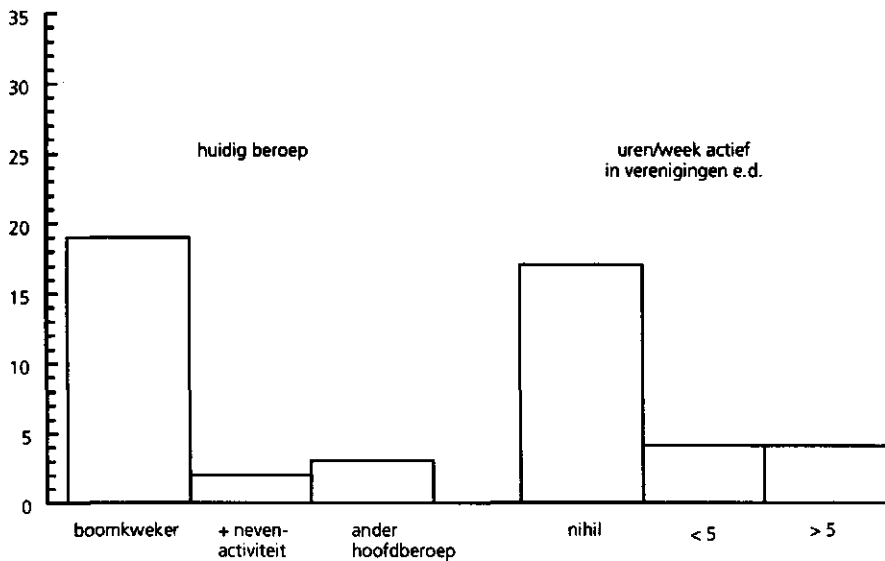
Bedrijfsexterne activiteiten krijgen meestal weinig aandacht. Opvallend is ook het kleine aantal geënquêteerden dat actief is in verenigingen of vakorganisaties (figuur 3.3). Veldindrukken wijzen erop dat de geënquêteerden een werkzaam leven leiden. Het eerste deel van figuur 3.4 bevestigt deze indruk.



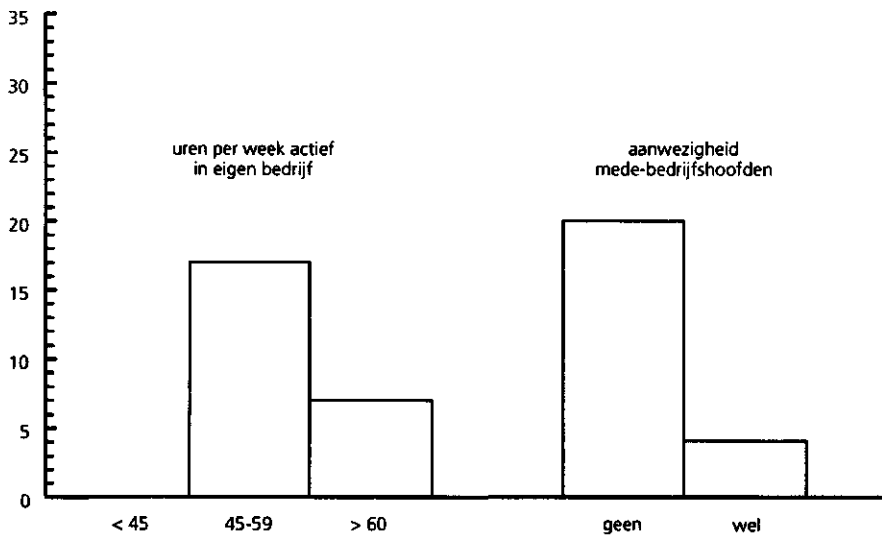
*Figuur 3.1 Aantal geënquêteerden naar .....*



*Figuur 3.2 Aantal geënquêteerden naar .....*



Figuur 3.3 Aantal geënquêteerden naar.....



Figuur 3.4 Aantal geënquêteerden naar.....

### 3.2.2 Bedrijfssituatie ten tijde van enquête

#### *Sterk uiteenlopende bedrijfsintensiteit*

De meeste boomkwekerijbedrijven in Boskoop-Hazerswoude hebben ongeveer 1 ha grond (figuur 3.5). De kavels zijn meestal smaller dan 50 meter (figuur 3.6). De beschikbare oppervlakte zegt lang niet alles over de omvang van het boomkwekerijbedrijf als economische onderneming. Het is bekend (Van der Zwaan en De Vroomen, 1994) dat de toegevoegde waarde per hectare in Boskoop-Hazerswoude gemiddeld ongeveer het viervoudige bedraagt van die in andere boomkwekerijgebieden. Dit verschil hangt nauw samen met een verschil in sortiment: Boskoop-Hazerswoude kent een gebiedsspecialisatie op de meest intensieve geslachten en soorten (vooral sierheesters). Maar ook per gebied doen zich van bedrijf tot bedrijf grote verschillen voor in de intensiteit van de boomkwekerij. Hierbij speelt de teeltwijze een belangrijke rol. Op bedrijven met veel ondersteunend glas en containerteelt kan de toegevoegde waarde per hectare gemakkelijk het viervoudige bedragen van die op bedrijven in de streek die vrijwel alleen teelt-buiten-in-de-grond hebben.

Boskoopse bedrijven hebben in het algemeen niet alleen een intensief maar ook een breed sortiment. Ook in dit opzicht zijn er belangrijke verschillen van bedrijf tot bedrijf (tabel 3.1). Een buitenstaander dient te bedenken dat een relatief smal sortiment gewoonlijk toch meer dan 100 verschillende soorten zal omvatten.

*Tabel 3.1 Aantal bedrijven van geënquêteerden globaal ingedeeld naar intensiteit*

I	=	minst intensief: geen/weinig glas, geen/weinig pot-/containerteelt	8
II	=	iets intensiever: glas tot 5% van areaal, geen/weinig (tot 10% van areaal) pot-/containerteelt	5
III	=	veel intensiever: glas tot 5% van areaal, pot-/containerteelt minimaal 10% van areaal	4
IV	=	meest intensief: glas minimaal 5%, pot- of containerteelt minimaal 10%	7
Totaal			24

Tabel 3.1 is een indicatie voor het bestaan van grote verschillen in intensiteit tussen bedrijven van geënquêteerden. Bedrijven met evenveel grond kunnen dan ook een sterk uiteenlopende vaste arbeidsbezetting hebben. Deze arbeidsbezetting loopt voor de bedrijven met 1-1,5 ha uiteen van 1 persoon tot 4 à 5 personen. De meeste bedrijven kunnen op basis van de vaste arbeidsbezetting worden getypeerd als een gezinsbedrijf (figuur 3.6).

### *Aangetroffen patronen (factoranalyse op persoons- en bedrijfskenmerken)*

Een breed sortiment blijkt vooral voor te komen op eenmansbedrijven van kwekers die een relatief groot deel van hun arbeidstijd besteden aan uitvoerende werkzaamheden. Verder blijkt dat vooral jongere en hoger opgeleide kwekers een intensieve bedrijfsvoering (glas-/containerteelt) hebben.

#### 3.2.3 Bedrijfsontwikkeling in verleden

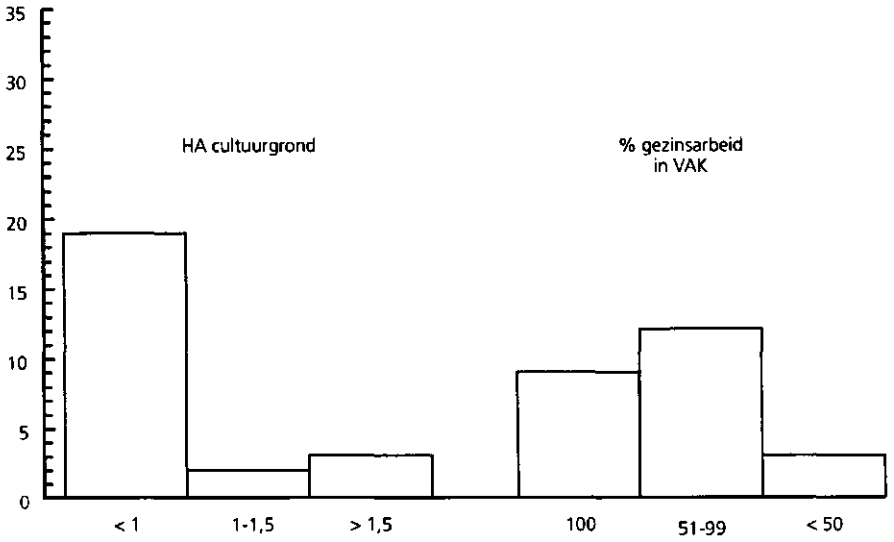
##### *Omvang van investeringen lopen sterk uiteen*

Figuur 3.7 laat zien dat er grote verschillen bestaan wat betreft de mate waarin boomkwekers de afgelopen tien jaar hebben geïnvesteerd. Dit hangt voor een deel samen met de ontwikkeling van het bedrijfsareaal. Het valt op dat het aantal ondernemers met een areaalsinkrimping bijna even groot is als het aantal met een uitbreiding. Inkrimping komt ook voor in gevallen waar ondernemers uit elkaar zijn gegaan of waar de met opstallen bebouwde oppervlakte is toegenomen.

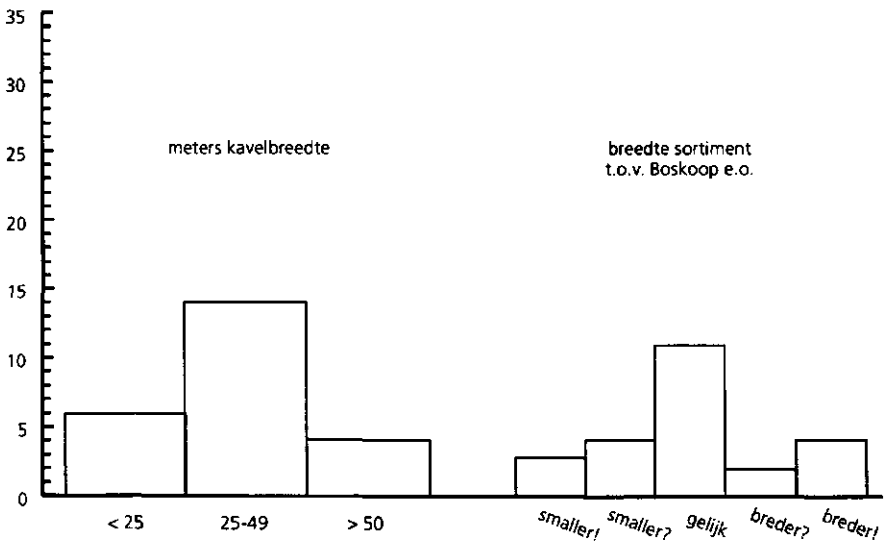
Niet alleen de omvang maar ook het karakter van de investeringen lopen van bedrijf tot bedrijf sterk uiteen. Ondernemers die qua omvang van de investeringen tot de middenmoot behoren, hebben veelal verbeteringen aangebracht op punten zoals beschoeiing en perceelsontsluiting. In deze middenmoot worden ook kwekers aangetroffen die op een vrij bescheiden schaal zijn overgegaan tot het telen in potten of containers (figuur 3.7). Ondernemers die qua omvang van de investeringen tot de topgroep behoren, hebben meestal geïnvesteerd in nieuwe kassen of schuren, eventueel gecombineerd met areaalsuitbreiding. Tot deze topgroep behoren ook kwekers die helemaal of grotendeels zijn omgeschakeld naar containerteelt. De investeringen die hiermee gepaard gingen, dienen tevens om het bedrijf klaar te maken voor de milieueisen van de toekomst (recirculatie).

Verder valt op dat bij de geënquêteerden een overwegende tendens bestaat naar een minder breed en duurder sortiment (figuur 3.8).

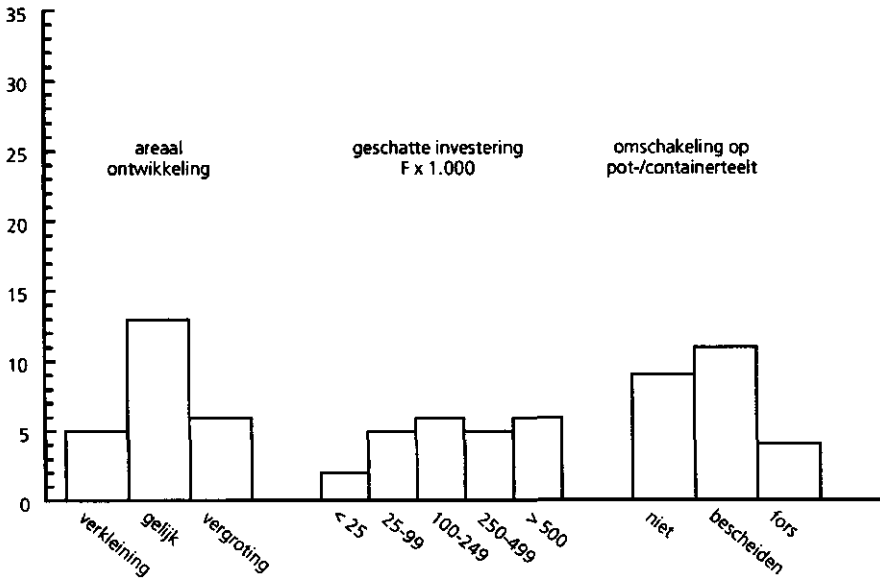




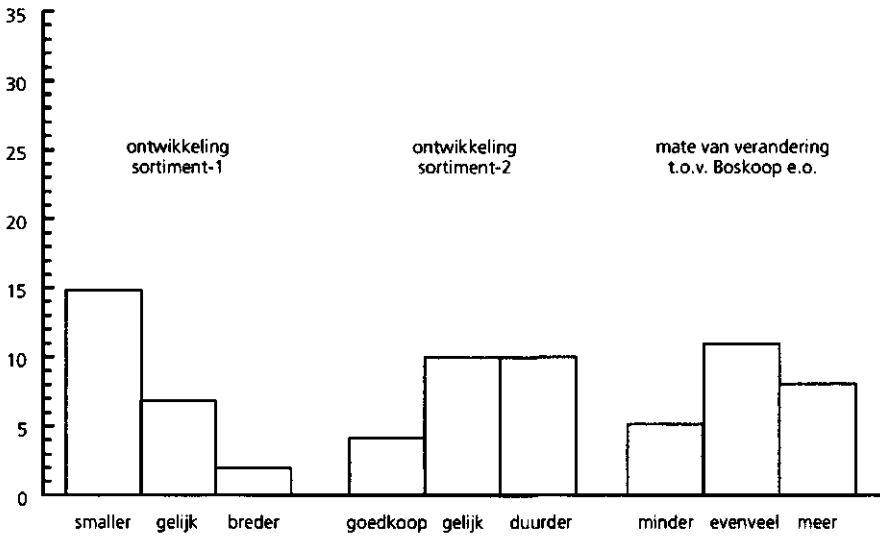
Figuur 3.5 Aantal bedrijven geënquêteerden naar .....



Figuur 3.6 Aantal bedrijven geënquêteerden naar .....



**Figuur 3.7** Aantal bedrijven geënquêteerden afgelopen 10 jaar, naar .....



**Figuur 3.8** Aantal bedrijven geënquêteerden afgelopen 10 jaar, naar .....

### 3.2.4 Perceptie toekomstige ontwikkeling

#### *Behoeftte aan uitbreiding arbeidsbezetting*

Ongeveer vier van elke vijf geënquêteerden gaan ervan uit dat het bedrijf over vijf jaar nog bestaat (figuur 3.9). Over de toekomst wordt eerder gedacht in termen van intensivering dan in die van areaalsuitbreiding. Men verwacht vrij zelden een verandering van het areaal. Meerdere geïnterviewden lieten echter in het gesprek wel doorschemeren dat met een schuin oog wordt gekeken naar het bedrijf van een buurman die misschien gaat stoppen.

Een derde van de "blijvers" voorziet een uitbreiding van de arbeidsbezetting. Daarnaast waren er kwekers die opmerkten dat er best voldoende werk op het bedrijf zou zijn voor een extra kracht maar dat dit financieel niet haalbaar is. Kwekers die een uitbreiding van de arbeidsbezetting voorzien, denken gewoonlijk serieus over (verder) omschakelen naar containerteelt.

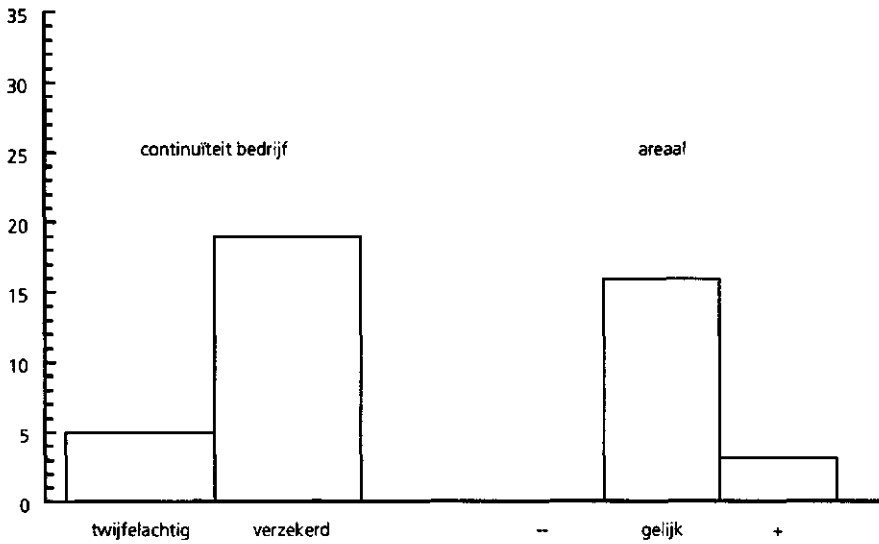
Vrijwel alle "blijvers" verwachten de komende vijf jaar investeringen te doen om aan milieueisen te kunnen voldoen. Uit veel gesprekken komt overigens naar voren dat men het milieubeleid van de overheid als weinig realistisch en nauwelijks als legitiem ervaart (onder andere "spuitvrije perceelsranden"). Ontbreken van begrip komt vooral voor bij de groep kwekers die zwaarwegende negatieve gevolgen van milieubeleid voor het eigen bedrijf verwachten (figuur 3.11). Kwekers met veel containerteelt zijn veelal positief gestemd over de gevolgen voor het eigen bedrijf van milieubeleid. Anderen met een klein deel containerteelt voelen zich nogal eens voor het blok gezet: stoppen met containerteelt of juist sterk uitbreiden (en investeren in milieu).

#### *Aangetroffen patronen: factoranalyse op bedrijfsontwikkeling*

Er is een eerste patroon bestaande uit een radicale bedrijfsontwikkeling waarin veel investeren samengaat met modernisering en intensivering.

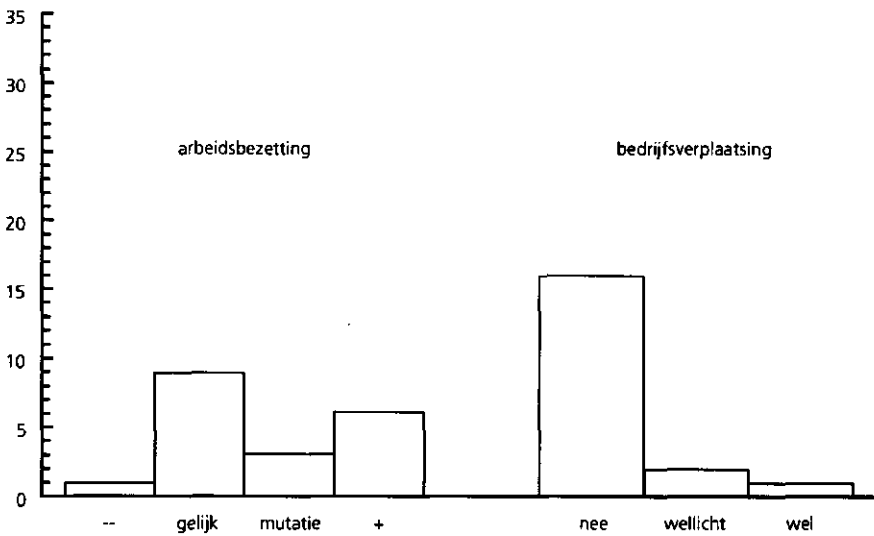
Een tweede patroon bestaat uit een geleidelijke bedrijfsontwikkeling waarin de investeringen zich beperken tot het verbeteren van de cultuurtechnische situatie, bedrijfsuitrusting en het treffen van (beperkte) milieuvoorzieningen.

Er is een derde patroon waarin de kweker "speelt" met zijn sortiment maar waar verder weinig verandert op het bedrijf.

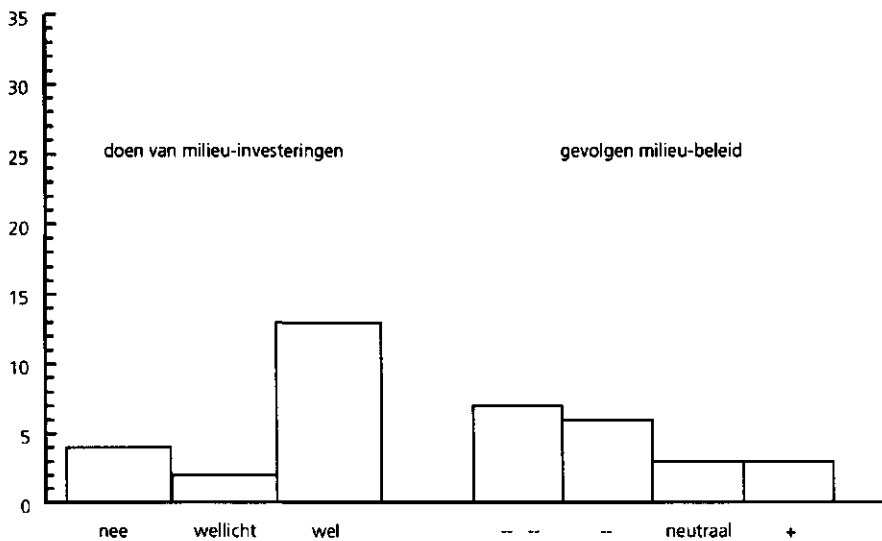


Figuur 3.9 Aantal geënquêteerden naar visie \*) voor 5 jaar op .....

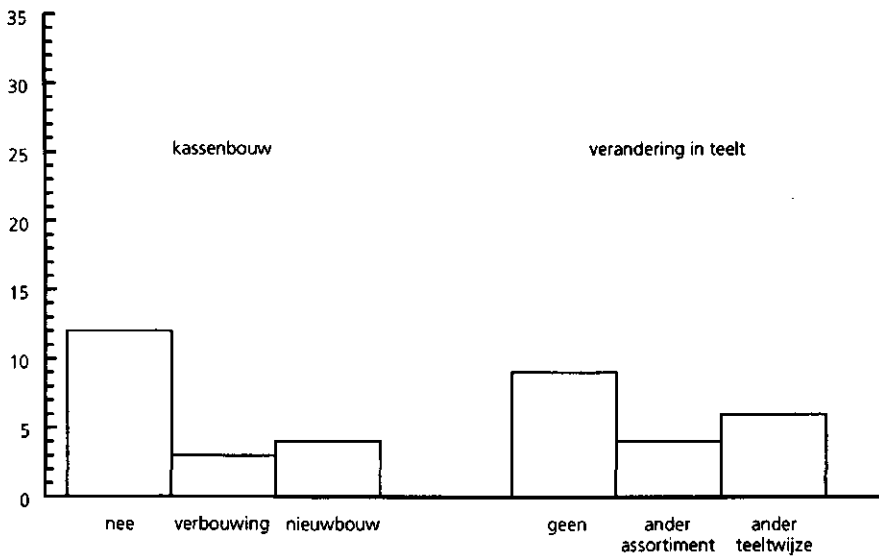
\*) Visie tweede deel figuur 3.9 alleen van kwekers voor wie bedrijfscontinuïteit verzekerd lijkt (n = 19). Idem voor visies op toekomstige bedrijfsontwikkeling uit tabel 3.10 tot en met 3.12



Figuur 3.10 Aantal geënquêteerden (blijvers) naar visie voor 5 jaar op .....



*Figuur 3.11 Aantal geënquêteerden naar visie voor 5 jaar op .....*



*Figuur 3.12 Aantal geënquêteerden naar visie voor 5 jaar op .....*

## 4. ORIËNTATIESTIJL KWALITATIEF BENADERD

### 4.1 Inleiding

In de gesprekken werd de interessesfeer van ondernemers gepeild in termen van oriëntatiestijlen. De opbouw van dit hoofdstuk verwijst naar de negen aandachtsvelden in model A (figuur 2.3). Na de beschrijving per aandachtsveld volgt in paragraaf 4.3 een integrale kwalitatieve plaatsing van de geïnterviewde ondernemers.

Ter herinnering volgt een kort resumé van het conceptueel model A. Hoofdingangen zijn de drie primaire attenderende begrippen die verwijzen naar *persoonlijke beroepskwaliteiten*:

- A. Vakmanschap;
- B. Management; en
- C. Ondernemerschap.

Zij-ingangen zijn drie secundaire attenderende begrippen die verwijzen naar *bedrijfsmatige subsystemen*:

- a. Biologisch SubSysteem;
- b. Organisatorisch SubSysteem; en
- c. Economische SubSysteem.

In het model staan drie (van negen) aandachtsvelden vetgedrukt:

- A/a Teeltkundig Vakmanschap;
- B/b Organisatorisch Management;
- C/c Economisch Ondernemerschap.

Op voorhand is echter verondersteld dat er slechts een "voorkeurskoppeling" bestaat tussen beroepskwaliteit en inhoudelijke interessesfeer (substelsysteem van het bedrijf). In de gesprekken zijn daarom ook steeds de zes andere mogelijkheden uit het Conceptueel Model aan de orde gesteld.

Daarnaast is in de gesprekken meer zijdelings gelet op interessevelden buiten het eigen bedrijf. Daarbij gaat het ten eerste om interesse in de *natuurlijke omgeving*: met een veronderstelde "voorkeurskoppeling" hiervan aan Vakmanschap. Relevante indrukken werden bijvoorbeeld ontleend aan reacties op vragen over het verwerken van milieubeleid in het eigen bedrijf. Het gaat ten tweede om interesse in de *technologische omgeving*: met een veronderstelde "voorkeurskoppeling" aan Management. Relevante indrukken werden vooral ontleend aan reacties over vragen over de waardering van informatiebronnen, met name voorzover deze behoren tot het officiële kenniscircuit. Het betreft ten derde, *interesse in de economische omgeving van het bedrijf*: met een veronderstelde "voorkeurskoppeling" aan Ondernemerschap. Ook nu werden de indrukken vooral ontleend aan reacties op waardering voor informatiebronnen, met name gerelateerd aan de voorgelegde probleemsituatie van het bepalen van het meest geëigende assortiment (type product).

## **4.2 Aandachtsvelden voor geïnterviewden**

### **4.2.1 Vakmanschap**

#### **4.2.1.1 Begripsbepaling Vakmanschap: spelen met moeilijk materiaal**

Vakmanschap slaat op het vergaand beheersen van regelmatig terugkerende beroepsactiviteiten. Vakmanschap kan ook worden aangeduid als "hoogwaardige routine". Dit is vergelijkbaar met het vakmanschap van een top-voetballer die uiterst moeilijke acties blindelings weet uit te voeren. Naast deze geoefende (en begaafde) vakman staat de voetballer van het zwoegende type. Dit verschil tussen zwoegers en vakmensen blijkt ook in onze enquête relevant te zijn.

#### **4.2.1.2 Teeltkundig Vakmanschap (veld 1)**

In dit geval gaat het in het bijzonder om know-how op het terrein van de teelt (boomkwekerij). Het betreft met name om affiniteit met de ambachtelijk ingestelde Groene Vingervingers Kweker.

Alles wijst er op dat aandachtsveld 1 voor de meeste geënquêteerden het centrale aandachtsveld is. Voor sommigen geldt dit echter nog nadrukkelijker dan voor anderen. Kwekers voor wie dit bijzonder sterk geldt, zoeken naar specialisaties binnen de boomkwekerij die een extra beroep doen op hun vakmanschap. Enten is moeilijker dan stekken. Je kunt je daarin nog speciaal toelleggen op een soort die zich extra moeilijk laat enten. Sommige respondenten zoeken bewust naar soorten die zo moeilijk zijn dat veel collega's er niet aan durven te beginnen.

Vakmanschap wordt vooral in de praktijk verworven. Daarbij gaat het vooral om niet bewust gezette training op het ouderlijk bedrijf en later op het eigen bedrijf. Opleiding door als werknemer te beginnen bij een echte vakman - of als aanstaand boomkweker "in de leer te gaan" - speelt een minder grote rol dan bij de aanvang van de enquête werd verondersteld.

Vakmanschap komt ook om de hoek kijken wanneer zich problemen in de teelt voordoen. Externe contacten blijken dan een belangrijke rol te spelen. Het betreft in het bijzonder contacten met collega's en met de vertegenwoordiger van een leverancier (bijvoorbeeld van grond). Vakmanschap is daarom niet alleen opgeslagen in ervaren en getrainde (individuele) kwekers maar ook in sociale netwerken van kwekers en in de zakelijke agribusiness. Het valt daarbij op dat formele (georganiseerde) sociale netwerken van kwekers zoals studieclubs in de Boskoopse boomkwekerij een beperkte rol spelen.

#### **4.2.1.3 Organisatorisch Vakmanschap (veld 2)**

Bij Organisatorisch Vakmanschap gaat het om het vermogen de complexiteit van veel uiteenlopende activiteiten te hanteren. In dit geval gaat het met name om het vermogen van de kweker om de verschillende werkzaamheden in de boomkwekerij op elkaar af te stemmen.

Boskoopse bedrijven hebben een zeer complexe samenstelling. Er zijn veel verschillende soorten en cultivars, die ook nog in uiteenlopende stadia van (meerjarige) teelt verkeren.

Toch is niet duidelijk geworden of het aandachtsveld Organisatorisch Vakmanschap een centrale plaats inneemt in de wereld van Boskoopse boomkwekers. Aan de ene kant lijkt er, objectief gezien, sprake te van een grote complexiteit in de bedrijvigheid. Aan de andere kant staat dat kwekers het eigen bedrijf in het algemeen niet als bijzonder complex ervaren. De achtergrond is dat het bedrijf zich in de loop van de jaren als een uitgebalanceerd geheel heeft ontwikkeld. De kweker heeft geleerd hiermee om te gaan. In deze zin speelt Organisatorisch Vakmanschap een belangrijke rol in het beroep. Het is echter geen onderwerp dat netzoveel expliciete aandacht krijgt als Teeltkundig Vakmanschap. Wel valt bij de meeste kwekers een streven waar te nemen om de feitelijke complexiteit van het bedrijf geleidelijk te verminderen, getuige ook de tendens tot versmalling van het sortiment. Deze tendens is het duidelijkst bij kwekers die zich uitspreken over een minimale omvang van af te leveren (homogene) partijen. Er zijn echter ook kwekers die zich nadrukkelijk afzetten tegen wat wordt gezien als bulkproductie.

Ook Organisatorisch Vakmanschap wordt vooral in de praktijk verworven. "Je moet ervaren of iets loopt". Bovendien geldt meer dan bij Teeltkundig Vakmanschap, dat elke kweker op zichzelf is aangewezen. Bij organisatorische problemen zal niet snel contact zal worden gezocht met collega's of specialisten.

#### 4.2.1.4 Economisch Vakmanschap (veld 3)

Bij Economisch Vakmanschap gaat het om de handigheid die de kweker heeft in de dagelijkse omgang met andere actoren in de markt (toelevering, afzet). In de interviews is Economisch Vakmanschap benaderd via de uitdrukking "ruiken waarmee geld valt te verdienen". Strikt genomen dekt dit niet helemaal het onderwerp. Het gaat ook om het vermogen contacten - aan de zijden van toelevering en afzet - op te bouwen, te onderhouden en te bespelen.

De indruk bestaat dat het aandachtsveld Economisch Vakmanschap aan de kant van toelevering een afgeleide is van het aandachtsveld Teeltkundig Vakmanschap. De bij leveranciers aanwezige deskundigheid wordt afgetapt vanuit teeltkundige interesse. Veel boomkwekers lijken zuinig ingesteld maar de beroepstrots wordt zelden ontleend aan handigheid in de sport om aan goedkope spullen te komen. De "sport" van de handel uit zich in Boskoop eerder aan de afzetzijde dan aan de inkoopkant van het bedrijf. Er is namelijk een onderscheid waarneembaar tussen enerzijds kwekers die werk maken van contacten met handel en anderen die dit niet of nauwelijks doen. Sommige kwekers zeggen in de eigen bedrijfsvoering alles te doen om vaste afnemers te houden. Andere kwekers gaan relatief veel weg van het bedrijf om op de hoogte te blijven en contacten te onderhouden (onder andere beursbezoek). "Ze moeten aan jou denken wanneer ze iets nodig hebben." Iemand die een toenemend deel van zijn producten afzet via bemiddeling op een bloemenveiling zegt dat je moet leren om actiever met je (directe) afnemers te communiceren.



## 4.2.2 Management

### 4.2.2.1 Begripsbepaling Management: stroomlijnen bedrijfshuishouding

Management(-Capaciteit) wordt opgevat als het vermogen om het bedrijf te besturen op basis van formele informatiesystemen en modellen van besluitvorming. Management in deze betekenis veronderstelt een verwetenschappelijking of professionalisering van beroepsuitoefening. Management veronderstelt het registreren en benutten in besluitvorming van "gegevens", ofwel vastgelegde informatie. Als zodanig staat Management tegenover Informele Rationaliteit, dit wil zeggen handelen op basis van directe waarneming.

Management in ruimere zin worden opgevat als het stroomlijnen van de bedrijfshuishouding (zie paragraaf 7.2.4). In de interviews hebben we ons geconcentreerd op het stroomlijnen van de informatiehuishouding.

### 4.2.2.2 Teeltkundig Management (veld 4)

Wat het teeltkundig management betreft, hebben sommige kwekers het gehele sortiment in het hoofd. De meesten hebben echter een boekje waarin voorraad en mutaties worden bijgehouden. In toenemende mate worden gegevens verstrekt aan het externe registratiesysteem van vraag en aanbod van boomkwekerijgewassen. Sommige kwekers maken voor de eigen verkoop (soms ook aankoop) actief gebruik van de overzichtslijsten. Toekomstige communicatie per PC leeft ook bij deze kwekers nauwelijks. De fax wordt in een aantal gevallen wel beschouwd als een niet meer weg te denken hulpmiddel. De indruk bestaat dat teeltgegevens vooral worden vastgelegd ten behoeve van: 1) afzet en handel en 2) om ten behoeve van de fiscale boekhouding de financiële balans te kunnen opmaken. Dit zou daarom ook tot Economisch Management gerekend kunnen worden. Teeltregistratie ten behoeve van het analyseren van de verhouding tussen output (teeltresultaat) en inputs (bijvoorbeeld bestrijdingsmiddelen en meststoffen) lijkt nauwelijks voor te komen. Hierbij speelt de aard van de productie een rol: veel teelten en geringe vergelijkbaarheid met andere bedrijven.

### 4.2.2.3 Organisatorisch Management (veld 5)

Wat het Organisatorisch Management betreft, mag worden herinnerd aan wat naar voren is gekomen over Organisatorisch Vakmanschap. Dit kwam er op neer dat boomkwekers in sterke mate "ieder voor zich" en vooral proefondervindelijk bezig zijn. Vooral de eigen praktijkervaring telt. Hieraan valt toe te voegen dat deze eigen praktijkervaring vooral intuïtief (zonder formele registratie) wordt verwerkt. In de strikte opvatting van het woord, lijkt Organisatorisch Management bij de geënquêteerden nauwelijks voor te komen. Er is wel een duidelijk verschil tussen enerzijds kwekers die zich richten op het verhogen van arbeidsproductiviteit en anderen die het vooral zoeken in (alleen) kwaliteit. Het eerste past binnen een patroon waarin de complexiteit van het bedrijf wordt beperkt.

#### 4.2.2.4 Economisch Management (veld 6)

De geënuquëeerde boomkwekers maken ongetwijfeld meer werk van Economisch Management dan van de twee andere vormen van management. Toch houdt dit gewoonlijk niet meer dan het strikt nodige in, met name de verplichte fiscale boekhouding en het voorraadbeheer ten behoeve van aan/verkoop. Uit de gesprekken kwam gewoonlijk weinig affiniteit met boekhouden naar voren en eveneens leek er weinig of geen behoefte te bestaan aan bijvoorbeeld een bedrijfseconomische boekhouding.

Op dit punt bestaan echter wel belangrijke graduele verschillen tussen kwekers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de waardering van de bedrijfsboekhouding in vergelijking met andere bronnen van informatie.

#### 4.2.3 Ondernemerschap

##### 4.2.3.1 Begripsbepaling Ondernemerschap: verleggen van grenzen

Ondernemerschap wordt hier gelijkgesteld aan het innoverend vermogen van de kweker. Hierbij laten we in het midden of het gaat om innovaties die met een verhoogd risico gepaard gaan. Een kweker kan ook nieuwe wegen inslaan om de toekomstige positie van het bedrijf veilig te stellen. Per saldo kan men dan korte termijn risico's -inherent aan nieuwigheden- accepteren om zekerheid op langere termijn te vergroten.

##### 4.2.3.2 Teeltkundig ondernemerschap (veld 7)

Wat teeltinnovatie betreft, lijken Boskoopse kwekers in het algemeen eerder te denken aan productvernieuwing (een nieuwe soort) dan aan vernieuwingen in de teelttechniek (bijvoorbeeld stekmethode). Collectieve meningsvorming met invloed van vakpers, lijkt een belangrijke rol te spelen. De uitdrukking "een visueel aantrekkelijk product" valt vaak.

Een beperkt aantal kwekers identificeert zich met het voorgelegde ondernemersportret van de Verzamelaar van Bijzondere Soorten. De indruk bestaat dat veel meer kwekers deze instelling in meer of mindere mate hebben. De reacties op de vraag "Hoeveel herkent u van uzelf in de volgende portretten?" zijn echter vooral gebaseerd op een vergelijking met collega's in de streek. Iemand die zichzelf elders wel als een Verzamelaar zou bestempelen, ziet er wellicht binnen de "verzamelaarsregio" Boskoop van af zichzelf dit predikaat toe te kennen.

##### 4.2.3.3 Organisatorisch Ondernemerschap (veld 8)

Een algemene indruk is dat ondernemerschap bij Boskoopse kwekers vooral functioneert binnen de context van een geleidelijke bedrijfsontwikkeling. Veelal worden daarbij elementen zoals containerteelt opgenomen die voor het eigen bedrijf nieuw zijn maar die voor de sector behoren tot de categorie beproefde praktijken. Ondernemers in Boskoop kunnen geplaatst wor-

den op een denkbeeldige schaal die loopt van "een beetje ondernemer, (slechts graduele veranderingen die alleen voor het eigen bedrijf echt nieuw zijn) naar "heel veel ondernemer" (ingrijpende veranderingen die ook voor de sector of de streek nieuw zijn).

De meeste kwekers in Boskoop dienen dan vermoedelijk aan de linkerkzijde van de denkbeeldige schaal "een beetje ondernemer" te worden geplaatst. Dit ondernemerschap is echter wel continu aanwezig. Veel Boskoopse kwekers zijn voortdurend bezig met bedrijfsontwikkeling. "Wanneer ik dit op orde heb, komt dat aan de beurt." In andere agrarische streken en sectoren lijkt ondernemerschap veel meer geconcentreerd in bepaalde fasen van de ondernemingscyclus.

De meeste geënquêteerden lijken eerder te denken in termen van produceren dan in die van afzet en markt. Beslissingen over het sortiment worden vooral ingegeven door arbeidsorganisatorische overwegingen. Een soort moet primair "passen" bij: 1) het eigen Teeltkundig Vakmanschap (moet bijvoorbeeld te moeilijk zijn voor anderen) of 2) de bestaande organisatie (sortiment).

#### 4.2.3.4 Economisch Ondernemerschap (veld 9)

Financiële uitdrukkingen worden hoogst zelden spontaan gebruikt. Zelfs investeringen worden meestal aangeduid met het onderwerp waarin wordt geïnvesteerd. Het reeds eerder aangeduide volgtijdelijke karakter van bedrijfsontwikkeling speelt hierbij een rol. "Wanneer ik de beschoeiing in orde heb, ga ik denken over een nieuwe schuur."

Marktgerichtheid is een eigenschap die duidelijk wel aanwezig is in Boskoop. Het is echter vooral "de markt" zoals deze door anderen op het Boskoopse bedrijf wordt binnengebracht. Bezoekende handelaren maar ook beurscontacten vormen een belangrijke bron van informatie. Informatie over wat "de consument" wil wordt opvallend vaak ontleend aan geïllustreerde gezinsbladen. Enkele respondenten baseren echter de ontwikkeling van het eigen bedrijf op een duidelijke persoonlijke filosofie over wat consumenten beweegt.

### 4.3 Respondenten kwalitatief geplaatst

Een eerste hoofdindruk uit de gesprekken is dat de Management Oriëntatie in geringe mate aanwezig is. Registreren en analyseren is, zacht gezegd, niet de eerste interesse van Boskoopse ondernemers. Dat er weinig affiniteit is met "formele rationaliteit" blijkt ook uit de oriëntatie op de omgeving. Informatie komt slechts bij uitzondering binnen via gespecialiseerde kenniscontacten zoals DLV en Studieclubs. Informatie wordt meestal opgedaan met behulp van contacten die men andere redenen dan kennisverwerving is aangegaan. Zowel informele sociale contacten met collega's als agribusinesscontacten (toelevering, handel) zijn belangrijk.

Een tweede hoofdindruk uit de gesprekken is dat de oriëntatie op Vakmanschap vrij algemeen veel sterker is dan die op Ondernemerschap. Daarbij

ligt dan het zwaartepunt gewoonlijk in "veld 1" van eerdergenoemd schema. Niet voor niets stelden de respondenten het op prijs te worden aangesproken als "kweker". Een beroepskwaliteit die hoog wordt aangeslagen is het bezitten van "groene vingers". Intuïtie en ervaring spelen hierbij een hoofdrol. Ook wanneer het gaat over Economisch Vakmanschap ("veld 3") vallen soms uitdrukkingen te horen die erop wijzen dat het primaat ligt bij informele rationaliteit. "Je moet kunnen ruiken waarmee geld is te verdienen" en "Je moet de handel kunnen bespelen". Ook het runnen van een zeer divers Boskoops bedrijf berust in belangrijke mate op gevoel en ervaring ("veld 2"). Dit is echter niet iets waar een flink deel van de respondenten zich mee identificeert. Deze kwaliteit wordt eerder als vanzelfsprekend aangenomen. De ontwikkeling van deze persoonlijke capaciteit gaat hand in hand met de geleidelijke bedrijfsontwikkeling: "Je moet merken of iets loopt."

Onder Ondernemerschap valt op een klein aantal kwekers dat zich identificeert als "verzamelaar", met name van nieuwe soorten of cultivars ("veld 7"). Vrijwel niemand laat blijken boomkweker te zijn "voor het geld" ("veld 9"). Een veel meer algemene oriëntatie -maar minder aan de oppervlakte dan die op het werk dat Groene Vingers vraagt- is de gerichtheid op een geleidelijke ontwikkeling van het bedrijf ("veld 8"). Respondenten praten vaak in termen van "als ik X op orde heb, komt Y aan de beurt".

## 5. ORIËNTATIESTIJL KWANTITATIEF BENADERD

### 5.1 Inleiding

De reacties van respondenten op vragen over het omgaan met informatie zijn door middel van twee kwantitatieve methoden geanalyseerd (paragraaf 5.3). Clusteranalyse diende om relatief homogene stijlgroepen op te sporen. Factoranalyse is gehanteerd om te bepalen welke variabelen in de clusteranalyse kunnen worden meegenomen.

Hoe de geënquêteerde ondernemers reageerden op afzonderlijke vragen wordt beschreven in paragraaf 5.2. Het betreft in feite een beschrijving van het materiaal waarop de methoden van factoranalyse en clusteranalyse worden toegepast. De opbouw van deze paragraaf verwijst naar drie bouwstenen van oriëntatiestijlen:

1. door ondernemers gewaardeerde Informatiebronnen (paragraaf 5.2.1);
2. hun Kennis Model, in de zin van geprefereerde leerwegen (paragraaf 5.2.2); en
- 3) zelfbeeld in termen van oriëntatiestijl (paragraaf 5.2.3).

De slotparagraaf plaatst de gevonden oriëntatiestijlen in termen van "(in)formele rationaliteit" en "(non)interactie". De nadruk ligt bij het kwalitatief interpreteren van de uitkomsten van kwantitatieve analyse uit het voorafgaande.

### 5.2 Bouwstenen oriëntatiestijlen

#### 5.2.1 Informatiebronnen

In de interviews zijn steeds twintig mogelijke bronnen van informatie of advies voorgelegd. Vervolgens is gevraagd aan te geven hoe belangrijk deze bronnen zijn in bepaalde situaties:

- a. teeltproblemen;
- b. sortimentswijziging;
- c. belangrijke investeringen;
- d. beroepskeuze of opvolging door kinderen.

Onderstaande tabel onderscheidt voor elke informatiebron drie mogelijke waarderingen door de ondernemer: niet van belang, niet meest belangrijk en wel meest belangrijk (1e of 2e plaats).

De informatiebronnen zijn met behulp van factoranalyse in een aantal categorieën ingedeeld. Deze bevatten bronnen die bij elkaar lijken te horen omdat zij bij respondenten overeenkomstige reacties oproepen. Enkele infor-

matiebronnen zijn echter aangegeven met "(-)" omdat deze een negatieve binding (correlatie) aan de betreffende factor hadden.

Uit de tabel blijkt dat de meest populaire bronnen van informatie zijn verbonden met informele sociale contacten (collega's en hun bedrijven) of zakelijke transacties (leveranciers, handelaafnemers). Ook proefondervindelijk opgedane kennis (eigen praktijkervaring) scoort hoog. Factoranalyse wijst er op dat sommige kwekers vooral zijn ingesteld op interactie met collega's en handel (factor 2), terwijl anderen zich meer baseren op eigen praktijkervaring (factor 3).

*Tabel 5.1 Aantal geïnterviewden naar waardering voor informatiebronnen*

Informatiebronnen gegroepeerd met factoranalyse a)	Aantal kwekers (n=24)			Type situatie waarin vooral van belang (n=3 en meer)
	niet van enig belang	wel van belang		
		niet meest belangrijk	meest be- langrijk (1 <sup>e</sup> of 2 <sup>e</sup> infor- matiebron)	
<b>Categorie 1</b>				
- vergaderingen vakgebied	4	20	-	
- voorlichting organisaties	6	15	3	
- tentoonstellingen	2	19	3	investerings
- studieclubs en dergelijke	9	13	2	
- cursussen	8	16	-	
- excursies, demonstraties	6	18	-	
<b>Categorie 2</b>				
- collega's en hun bedrijven	-	4	20	teelt, Investering
- handel en beurs	2	12	10	sortiment
- bedrijfsboekhouding (-)	3	21	-	
<b>Categorie 3</b>				
- eigen praktijkervaring	-	5	19	sortiment, Investering
- boekhouder, contact (-)	2	17	5	opvolging
<b>Categorie 4</b>				
- radiopraatjes	14	10	-	
- proefstation	6	16	2	
- personeelsleden (-)	10	12	2	
<b>Categorie 5</b>				
- vakbladen	1	18	5	
- laboratoriumonderzoek	6	16	2	
- leverancier(-)	2	8	14	teelt, Investering
<b>Categorie 6</b>				
- berichtenservice, telefoon/PC	18	6	-	
<b>Categorie 7</b>				
- familieleden,	3	17	4	
- voorlichtingsdienst, adviesbureau(-)	12	7	5	teeltproblemen

a) "-" betekent dat waardering voor deze informatiebron negatief correleert met de waardering voor andere informatiebronnen in deze categorie (factor).

Verder blijkt dat informatiebronnen die behoren tot het officiële kennisnetwerk relatief onbelangrijk zijn. Deze lage waardering treft ook informatie dragers zoals het proefstation die in Boskoop zijn gevestigd. Alles wat iets verder bij concrete bedrijfspraktijken afstaat ontmoet een geringe waardering. Dit geldt ook voor de eigen bedrijfsboekhouding. Opvallend is verder de geringe waardering voor informatiebronnen die in de factoranalyse bij elkaar worden gevoegd als "factor 1". Deze factor kan worden benoemd als "massacommunicatie als informatiebron".

### 5.2.2 Kennismodel

Onder een kennismodel verstaan wij een in de praktijk toegepast leerparadigma. In de interviews is de ondernemers gevraagd naar hun favoriete leerwegen. De kwestie die werd voorgelegd is hoe je goed wordt in dit beroep en aan welk type informatie je naderhand het meest hebt.

Tabel 5.2 Aantal geïnterviewden naar opvatting over "beste manier om als tuinder iets te leren"

Vorgelegde "alternatieve leerwegen" (A en B):	Aantal (n=24) a)
Als kweker kun je het beste afgaan op:	
A. eigen ervaringen en waarnemingen in de praktijk	18 (12!)
B. resultaten van wetenschappelijk onderzoek en proefstations onbeslist	- 6
Als kweker moet je in de eerste plaats:	
A. vakman zijn met verstand van boomteelt	11 (4!)
B. manager zijn die organiseert en plannen opstelt onbeslist	4 (1!) 9
Het belangrijkste leer je als kweker:	
A. in de praktijk	17 (13!)
B. op school en cursussen onbeslist	1 6
Als kweker:	
A. heb je weinig aan wat anderen doen omdat elk bedrijf anders is	4 (1!)
B. zie je voorbeelden in je omgeving om je aan op te trekken onbeslist	15 (6!) 5
Als kweker:	
A. moet je het op je eigen bedrijf verdienen	9 (4!)
B. het meeste verdienen je door veel op andere bedrijven te komen en te praten met collega's onbeslist	7 8

a) ! = sterk eens met deze mening op vijfpuntenschaal.

Om hiervan een beeld te krijgen, zijn aan de Boskoopse kwekers tegen-gestelde stellingen voorgelegd. De ondernemer kon de eigen stellingname aangeven op een vijfpuntenschaal: sterk/gematigd eens met linker/rechter stelling, of "onbeslist". De interviewer stimuleerde de ondernemers bij het aangeven van de eigen positie hardop te denken. Dit leverde waardevolle kwalita-tieve informatie op.

Deze uitkomsten van vragen over de beste manier om als tuinder iets te leren, wijzen in dezelfde richting als de uitkomsten over het waarderen van informatiebronnen. Boskoopse kwekers hebben een sterke voorkeur voor prak-tisch en dichtbij boven veraf en meer abstract.

### 5.2.3 Zelfplaatsing

Als afsluiting van de interviews werden negen korte portretten van on-dernemers met een specifieke mentaliteit voorgelegd. Deze portretten corres-ponderen met de aandachtsvelden uit het vorige hoofdstuk.

Tabel 5.3 geeft een indruk van hoeveel kwekers herkennen van de eigen instelling (beroepsmentaliteit) in de voorgelegde portretten. Het enige portret waarin een ruime meerderheid van de geïnterviewden zich goed kan herken-nen, is dat van de Groene Vingers Kweker die zich helemaal richt op de teelt en die daarbij afgaat op eigen ervaring en gevoel. Verder zijn er twee portret-ten waarin de helft van de geïnterviewden zich goed kan herkennen: de Com-merciële Vakman die ruikt waarmee geld is te verdienen en de Kweker met Visie die een ambitieus plan heeft voor de toekomst van zijn bedrijf.

De gevonden affiniteiten met portretten zijn onderworpen aan factor-analyse. Dit bracht de negen portretten terug tot vier dimensies.

De eerste dimensie maakt onderscheid tussen:

1. Zuinige Hardwerkende Kweker zonder al te veel expliciete plannen en ambities; en
2. Ambitieuze en Vernieuwende Kweker die plannen maakt om het uiterste uit het bedrijf te halen.

Dit onderscheid is vanuit kwalitatieve gespreksindrukken goed herken-baar. De meeste kwekers plaatsen zichzelf eerder aan de ambitieus-vernieu-wende kant dan aan die van de Zuinige Hardwerkende Kweker, wat uiteraard niet los kan worden gezien van het regionaal/sectorale referentiekader.

In de tweede dimensie gaat het om het onderscheid tussen:

1. kwekers die streven naar diversiteit en die veelal als ware primeurjagers zoeken naar een "kwartje tussen de dubbeltjes"; en
2. kwekers die (relatieve) bedrijfsspecialisatie voorstaan.

De meeste kwekers nemen afstand van de uitgesproken verzamelaar. Ook hier moet het regionaal/sectorale referentiekader in aanmerking worden genomen. Vergeleken met bijvoorbeeld de Veenkoloniale akkerbouwers uit het onderzoek naar ondernemersstijlen zijn alle Boskoopse boomkwekers in-gesteld op gemengde bedrijvigheid.



Tabel 5.3 Affiniteit met voorgelegde portretten van ondernemers

Ondernemersportretten, gegroepeerd met factor analyse a):	Aantal geënquêteerden naar zelfherkenning				
	heel weinig	vrij weinig	onbe- slis	vrij veel	heel veel
<i>Categorie 1</i>					
- de kweker met visie met een duidelijk en ambitieus plan voor de toekomst van zijn bedrijf op langere termijn	2	5	5	10	2
- de vernieuwende ondernemer die steeds op zoek is naar nieuwe ontwikkelingen en die flink investeert	2	7	9	3	3
- de zuinige kweker voor wie werken een lust en een leven is en die daarmee geen cent teveel uitgeeft (-)	10	4	3	5	2
- de hoge productiviteit kweker die zijn arbeidsorganisatie voortdurend bijstelt op basis van cijfers	2	10	4	6	2
<i>Categorie 2</i>					
- de verzamelaar die zijn aandacht het liefst verdeelt over zoveel mogelijk soorten en cultivars	9	7	4	3	1
- de ondernemende kweker die zoekt naar gewassen die anderen nog niet hebben	7	6	3	6	2
<i>Categorie 3</i>					
- de commercieel manager die vooral kijkt naar financiële cijfers om te zien of het nog beter kan	-	9	9	4	2
<i>Categorie 4</i>					
- de commercieel vakman die weinig aandacht besteedt aan boekhoudkundige gegevens, maar die wel ruikt waarmee geld te verdienen is	-	6	6	11	1
- de groene vingers kweker die zich helemaal richt op de teelt en die daarbij afgaat op eigen ervaring en gevoel	-	1	4	13	6

a) "-" betekent dat affiniteit met dit portret negatief correleert met affiniteit met andere portretten in zelfde categorie (factor).

In de derde dimensie (factor) is slechts een portret vertegenwoordigd (Commercieel Manager). Op deze dimensie wordt onderscheid gemaakt tussen kwekers die veel waarde hechten aan financiële gegevens en anderen die dat niet doen. Kwalitatieve gespreksindrukken zeggen dat Boskoopse boomkwekers in het algemeen weinig cijfergericht zijn. Dit geldt voor hen waarschijnlijk meer dan voor de meeste andere agrariërs. De frequentieverdeling in tabel 30 kan wat dit betreft nog een geflatteerd beeld geven. Ook nu dient de lezer het regionale/sectorale referentiekader in het oog te houden: kwekers vergelijken zich met collega's die vergeleken met henzelf meer/minder Commercieel Mana-

ger zijn. Echter ook effecten van het sociaal gewenste antwoord kunnen een rol spelen. Hoe goed de interviewer ook zijn best deed, hij bleef uiteindelijk toch iemand uit de wereld van papier en cijfers.

Binnen de vierde dimensie worden vakmensen in hart en nieren geplaatst tegenover boomkwekers voor wie dit minder geldt. De eersten kunnen zich relatief goed herkennen in de portretten van de Groene Vingers Kweker en de Commercieel Vakman. Ook hier is aandacht voor sectoraal/regionale referentiekader op zijn plaats. Afstand nemen van deze portretten is vooral gebaseerd op het besef dat anderen deze populaire "tic" nog meer hebben.

### 5.3 Oriëntatiestijlen

#### 5.3.1 Verscheidenheid benoemd: uitkomsten factoranalyse

Met behulp van factoranalyse is verkennenderwijs nagegaan in hoeverre er dimensies zijn te onderscheiden waarop de geïnterviewde kwekers van el-

*Eerste dimensie (factor):*

- zuinige doeners, weinig ambitieus en vernieuwend ingesteld;  
versus
- calculerende planners met ambitie en vernieuwingsgezind.

*Tweede dimensie (factor):*

- gemoedelijke praktische vakmensen;  
versus
- ambitieuze op formele planning en opleiding ingestelde managers.

*Derde dimensie (factor):*

- individualisten die zich op het eigen bedrijf terugtrekken;  
versus
- naar buiten gerichte kwekers die willen leren van collega's.

*Vierde dimensie (factor):*

- bescheiden kwekers die zekerheid zoeken;  
versus
- calculerende toppers die zoeken naar hoogste winst.

*Vijfde dimensie (factor):*

- primeurjagers die binnen een breed sortiment zoeken naar "een kwartje tussen de dubbeltjes";  
versus
- relatieve specialisten die zich willen concentreren op zo weinig mogelijk soorten culti-  
vars.

*Zesde dimensie (factor):*

- instinctieve vakmensen met het beroep als liefhebberij;  
versus
- rationele zakenmensen.

*Figuur 5.1 Zes factoren (onderscheidende dimensies) benoemd*

kaar verschillen. In deze factoranalyse werden aanvankelijk alle variabelen op het vlak van informatieverwerking en zelftypering meegenomen. In de uiteindelijke factoranalyse zijn uitsluitend zijn 17 variabelen uit paragraaf 5.2 (kennismodel, zelfbeeld) meegenomen. Factoranalyse bracht de 17 variabelen terug tot zes dimensies.

Het valt op dat in de meeste dimensies een verschil in houding tegenover "formele rationaliteit" in het geding is. Het gaat daarbij in het bijzonder om het wel of niet hebben van een calculerende mentaliteit. Dit alles geldt met name voor de dimensies 1, 2, 4 en 6. Het hebben van een calculerende mentaliteit wordt in de meeste gevallen (dimensies 1, 2 en 4) gekoppeld aan het bezitten van een ambitieuze instelling. Deze koppeling lag echter in de voorgelegde portretten besloten.

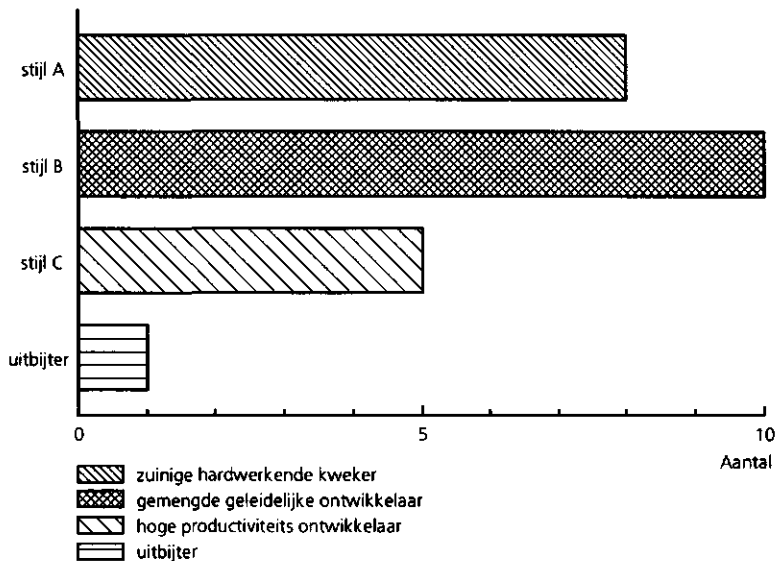
In dimensie 3 gaat het om de tegenstelling tussen enerzijds uitgesproken individualisten en anderzijds ondernemers die meer naar buiten zijn gericht, met name op interactie met collega's.

In dimensie 5 lijkt het strikt genomen eerder te gaan om een verschil in bedrijfsstijl dan om een onderscheid qua oriëntatiestijl tussen ondernemers. Het gaat om de tegenstelling tussen betrekkelijke specialisten en de meest uitgesproken aanhangers van gemengde bedrijvigheid, met een grotere kans op primeurs.

### 5.3.2 Homogene groepen: oriëntatiestijlen als uitkomst van clusteranalyse

De veldindrukken en ook factoranalyse wezen er op dat er niet kan worden volstaan met het signaleren van algemene tendensen, maar dat er belangrijke verschillen bestaan tussen de kwekers onderling. De kwekers zelf geven nogal eens spontaan blijk de zelftypering (reacties op negen portretten) vooral te baseren op een vergelijking met collega's. Zelf is men geen echte Groene Vingers Kweker omdat collega's meer aan dit beeld voldoen.

Bovenstaande indruk is tentatief getoetst met behulp van clusteranalyse. Terwijl factoranalyse zoekt naar variabelen die bij elkaar horen, zoekt clusteranalyse naar "cases" (kwekers) die op elkaar lijken. Het doel van clusteranalyse is relatief homogene groepen op te sporen. In dit geval wordt daarbij gelet op de zeventien aspecten (paragraaf 5.3.1), waarop kwekers van elkaar kunnen verschillen. Dit betekent dat in de clusteranalyse alleen variabelen zijn verwerkt die rechtstreeks te maken hebben met informatie en leren. In de naamgeving van de clusters/stijlen (figuur 5.2) zijn echter ook de achteraf geconstateerde samenhangen met bedrijfsontwikkeling verwerkt.



*Figuur 5.2 Indeling van kwekers in homogene groepen met clusteranalyse*

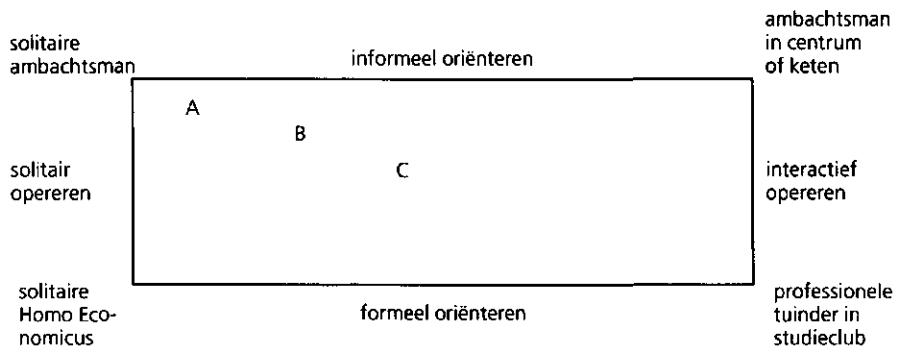
- Stijl A** wekt sterk de indruk een stijl van het verleden te zijn. Het zijn vooral oudere kwekers, met een minder intensieve bedrijfsvoering en weinig vertrouwen in de toekomst van het eigen bedrijf. De oriëntatiestijl van deze kwekers is erg praktijkgericht en individualiserend.
- Stijl B** lijkt de stijl te zijn van actieve Boskoopse kwekers die vasthouden aan een zeer breed sortiment met een accent op de teelt in de vollegrond. De oriëntatiestijl van stijl B is vergeleken met stijl A, meer afgestemd op sociale vergelijking. De kwekers van stijl B zijn in het algemeen optimistisch over de toekomst van het eigen bedrijf. Echter, over de mogelijkheden om milieubeleid in te passen, zijn zij pessimistisch gestemd. Boomkwekers van stijl A lijken geprononceerde vertegenwoordigers van de stijl "Echte Tuinders" uit een in de Zuid-Hollandse glastuinbouw uitgevoerde studie van Spaan en Van der Ploeg (1992).
- Stijl C** heeft vrij weinig aanhang. Deze kwekers wekken echter het meest een indruk een stijl van de toekomst te vertegenwoordigen. Onder hen worden relatief veel nieuwkomers in de boomkwekerij aangetroffen. Op de bedrijven is naar verhouding veel geïnvesteerd, vooral in intensivering (glas, containerteelt). Deze kwekers hechten relatief veel gewicht aan cijfers: naast kwaliteit telt productiviteit. Zij telen een relatief (!) smal sortiment. Deze kwekers zien de toekomst van het eigen bedrijf helemaal zitten. Ook wat betreft het voldoen aan komende milieumaatregelen van de overheid, zien deze kwekers geen onoverkomelijke moeilijkheden. Boomkwekers van stijl C lijken gematigde vertegenwoordigers van de stijl "Toppers" in de glastuinbouw (Spaan en Van der Ploeg, 1992).

## 5.4 Evaluatie: oriëntatiestijlen geplaatst

Het attenderend schema (conceptueel model A) waarmee de verkenning van start ging is niet de ideale "action space" om het karakter van de gevonden oriëntatiestijlen zo eenvoudig mogelijk weer te geven. Dit komt met name door het multidimensionale karakter van dit schema. Het blijft niet bij het verschil tussen boveningang (persoongericht), vooringang (bedrijfsgericht) en benedeningang (omgevingsgericht). Binnen de boveningang is Management in de zin van "formele rationaliteit", een buitenbeentje. Vakmanschap en Ondernemerschap zoals in Boskoop aangetroffen, hebben informele (intuïtieve) rationaliteit gemeen. Waarbij binnen de context van een geleidelijke ontwikkeling van gemengde Boskoopse bedrijven het verschil tussen Vakmanschap (perfectionerend) en Ondernemerschap (grensverleggend) betrekkelijk is.

Onderstaande conceptueel model B (figuur 5.3) biedt betere mogelijkheden om de gevonden oriëntatiestijlen op een zo eenvoudige mogelijke manier ten opzichte van elkaar te positioneren. Dit model is geconstrueerd aan de hand van indrukken uit de enquête. Het model is teruggebracht tot twee hoofddimensies. Het betreft de volgende dimensies:

- I) Solitaire Oriëntatie, sterk op eigen bedrijf gericht, tegenover Interactieve Oriëntatie, waarin contacten binnen de (Boskoopse en/of landelijke) boomkwekerij een grote rol spelen;
- II) Informele Oriëntatie - oriënteren "tussen de bedrijven door" tegenover Formele Oriëntatie, waarin besluitvorming en informatie verzamelen wordt opgevat als een afzonderlijke beroepstaak.



Figuur 5.3 Indicatieve plaatsing van gevonden stijlen A, B en C (conceptueel model B)

**Stijl A** Zuinige Hard Werkende Kweker: staat in dit schema in de linker bovenhoek. Hij zou ook een "geïsoleerde ambachtsman" genoemd kunnen worden. In de gesprekken kwamen deze kwekers naar voren als harde werkers die in een kleine wereld leven.

- Stijl C**      **Hoge productiviteit Ontwikkelaar:**  
is de contraststijl van stijl A. Dit geldt het duidelijkst voor de dimensie "solitair/interactief". Deze kwekers hebben vergeleken met stijl A veel meer contacten buiten het eigen bedrijf. Deze contacten kunnen het meest worden getypeerd als halfgeorganiseerd. Men onderhoudt vooral sociale contacten met collega's met wie men ook zakelijke informatie kan uitwisselen. Participatie in gespecialiseerde kennisnetwerken zoals studieclubs komt ook bij deze kwekers meestal niet voor. Kwekers van deze stijl doen vergeleken met andere stijlen meer aan het registreren van arbeid- en teeltgegevens. Toch staat ook voor deze kwekers "zien" hoger in aanzien dan "registreren". Alles bijeen genomen was dit reden om ook stijl C in het bovenste deel van het schema te plaatsen.
- Stijl B**      **Gemengde Geleide Ontwikkelaar:**  
houdt het midden tussen stijl A en stijl C. Deze doet zich voor als de typisch Boskoopse stijl waaruit beide andere stijlen zijn voortgekomen. De stijl heeft een sterk ambachtelijke inslag. Hard werken is, net als in andere stijlen, belangrijk, maar daarnaast speelt ook het kwaliteitsaspect een grote rol. De kwekers zijn er trots op specialiteiten in het sortiment te hebben. Vergeleken met stijl C ligt de nadruk minder op productiviteit en "professionaliteit" (= formele rationaliteit). Kwekers van stijl B zijn sterk geïntegreerd in informele plaatselijke netwerken.

## 6. DYNAMISCHE ASPECTEN

### 6.1 Inleiding

De interviews waren momentopnames van oriëntatiestijlen. Een deel van informatie valt echter ook te interpreteren in termen van ontwikkelingsdynamiek. Dit gebeurt in paragraaf 6.2 onder de kop patroonanalyse. Daarin wordt bijvoorbeeld een verband gelegd tussen enerzijds oriëntatiestijl en anderzijds aspecten zoals bedrijfsontwikkeling en leeftijd van ondernemers.

In paragraaf 6.3 wordt verslag gedaan van interpreterende gesprekken met een zestal sleutelinformanten uit het centrum Boskoop. Ook hierin staan dynamische aspecten centraal. In de gesprekken werden onder meer uitkomsten van de patroonanalyse (paragraaf 6.2) voorgelegd.

### 6.2 Patroonanalyse

In een patroonanalyse worden de gevonden stijlen gerelateerd aan gegevens over:

1. persoonskenmerken zoals leeftijd, en voorgeschiedenis, met name opleiding;
2. bedrijfskenmerken en voorgeschiedenis, met name wat men van huis meekreeg en wat men later zelf heeft opgebouwd;
3. ambities en verwachtingen ten aanzien van toekomstige bedrijfsontwikkeling.

Aan het eind van hoofdstuk 5 werden de drie oriëntatiestijlen geplaatst op een denkbeeldige lijn. Afgaand op het karakter van de stijlen werd aan stijl B een tussenpositie toegekend ten opzichte van de contraststijlen A en C. Een punt van bijzondere aandacht in de patroonanalyse was of deze onderlinge volgorde ook geldt wanneer het gaat om (overige) persoonskenmerken, bedrijfskenmerken en toekomstverwachtingen. Uit onderstaande figuur valt op te maken dat dit tot op zekere hoogte opgaat.

Voor de persoonskenmerken "leeftijd" en "opleiding" is er geen verschil tussen stijlen B en C. Stijl A onderscheidt zich als de stijl van oudere ondernemers met, ook gerelateerd aan leeftijd, weinig opleiding.

Wanneer het gaat over de ontwikkelingsdynamiek van bedrijven, dan neemt stijl B wel een duidelijke tussenpositie in ten opzichte van de statische stijl A en de dynamische stijl C. Beide laatste stijlen verschillen niet alleen van elkaar wat betreft mate van verandering maar ook qua ontwikkelingsrichting. Stijl B oriënteert zich het meest op het zeer gemengde Boskoopse sortiment.

Ook met betrekking tot de toekomstverwachtingen lijkt het verantwoord de drie stijlen in een logische volgorde A, B en C te plaatsen. Stijl A is de stijl van ondernemers met een aflopend bedrijf terwijl stijl C het meeste vertrouwen in de toekomst heeft. Het verschil tussen stijl B en stijl C is het duidelijkst wanneer het gaat over de verwachtingen ten aanzien van de inpasbaarheid van het milieubeleid van overheidswege. Stijl C is op dit punt veel optimistischer gestemd dan stijl B. Het verschil in sortiment en productiewijze - zeer gemengd in de grond versus minder gemengd en los van de grond - speelt hierbij een grote rol.

### **6.3 Visie sleutelinformanten**

#### **6.3.1 Gevoeligheid ondernemers voor omgeving van markt en technologie**

##### *Vorgelegd*

Aan de sleutelinformanten werd de (goed herkenbare) indruk uit interviews vorgelegd dat Boskoopse kwekers veel meer op het eigen bedrijf dan op de omgeving zijn georiënteerd, terwijl zij toch goed inspelen op specifieke mogelijkheden. In een gebied met relatief hoge grondprijzen maar ook met specifieke bodemkwaliteiten, lijkt het rationeel dat een hoogwaardige sortiment wordt voortgebracht. Dit maakt het ook mogelijk om bijzondere soorten te leveren aan ter plaatse gevestigde handel. De concentratie op specialiteiten in plaats van bulk, maakt een hoog niveau van vakmanschap nodig. Wat is de verhouding tussen dergelijke nadruk op vakmanschap en het als ondernemer leven in een relatief kleine wereld?

##### *Reactie*

Het gesprek met sleutelinformanten ging vooral over de verhouding tussen kwaliteit en productiviteit op het boomkwekerijbedrijf. De kracht van Boskoopse kwekers, vooral van hen die behoren tot stijl B, ligt vooral op het vlak van kwaliteit. Voor de toekomst wordt verwacht dat kwekers onder invloed van technologische ontwikkeling en milieubeleid gedwongen zullen zijn een keus te maken tussen telen in of los van de grond. In beide gevallen liggen er voor Boskoopse kwekers, gelet op de relatief hoge lonen en grondprijzen, alleen goede kansen in het meest hoogwaardige deel van de markt voor boomkwekerijgewassen. Voor de toekomst wordt verwacht dat ook de buitenlandse concurrentie, onder andere Oost-Europa, bepaald niet stil zal zitten. Een deel van deze producenten zal productiviteit met een goede productiviteit weten te combineren. Boskoopse kwekers zullen zich op de duur alleen kunnen handhaven wanneer zij met hun uitstekende kwaliteit, eveneens deze tweesporige weg opgaan. Sleutelinformanten maken zich wat dit betreft, weinig zorgen over de (groeiende) minderheid die behoort tot stijl C. Zij zien bij deze groep een autonome ontwikkeling in de richting van een meer professionele aanpak. Het gaat daarbij om een meer bewuste organisatie van informatieverzameling



en besluitvorming. Voor stijl B maken sleutelinformanten zich voor de toekomst over de vraag of de noodzakelijk geachte professionalisering wel zal optreden.

<i>Profiel van kweker met stijl A:</i>	
- oudere kweker .....	
- relatief weinig opleiding .....	persoon
- weinig externe contacten .....	
- kleiner bedrijf .....	
- breed sortiment .....	
- weinig glas .....	bedrijf
- geen containerteelt .....	
- relatief weinig geïnvesteerd .....	
- ziet weinig toekomst voor bedrijf .....	toekomst
<i>Profiel van kweker met stijl B (afgezet tegen stijl A):</i>	
- kweker van jongere of middelbare leeftijd .....	persoon
- wat meer opleiding .....	
- wat meer externe contacten .....	
- wat minder breed sortiment .....	
(maar absoluut, zeer breed) .....	
- meer frequente investeringen, van beperkte omvang per keer (onder andere in glas of klein containerveld) .....	bedrijf
- heeft redelijk vertrouwen in de toekomst eigen bedrijf .....	toekomst
- is echter pessimistisch over inpasbaarheid milieubeleid .....	
<i>Profiel van kweker met stijl C (afgezet tegen stijl B):</i>	
- vaak nieuwkomer in boomkwekerij .....	
- verder gelijk aan stijl B, m.n. qua leeftijd en opleiding .....	persoon
- relatief veel glas .....	
- verder omgeschakeld op containerteelt .....	
- minder breed sortiment .....	bedrijf
- grotere investeringen m.n. in intensi- vering en relatieve specialisatie .....	
- optimistischer over toekomst .....	
eigen bedrijf .....	toekomst
- in het algemeen, en in bijzonder over inpasbaarheid milieubeleid .....	

*Figuur 6.1 Profielschetsen van stijlen*

### 6.3.2 Verhouding oriëntatiestijl tot leeftijdsacyclus

#### *Voorgelegd*

Stijl A is de stijl van oudere ondernemers met een aflopend bedrijf. Dit vraagt om een oorzaak-gevolgverklaring. Daarbij is vooral de verhouding tot stijl B in het geding. Het is denkbaar dat stijl A in dit verband mag worden gezien als stijl B in uitgedoofde vorm. Zodra het lange termijn perspectief voor het bedrijf wegvalt, bijvoorbeeld omdat kinderen een ander beroep kiezen, wordt men als Vakman en als Ondernemer minder actief. Maar het is ook denkbaar dat de oorzaak-gevolg in omgekeerde richting verloopt. Stijl A vertegenwoordigt dan een patroon gevormd door een bepaalde ondernemersmentaliteit en daarmee samenhangend type bedrijfsontwikkeling, dat na verloop van tijd resulteert in een grote kans op bedrijfsbeëindiging. Welk soort verklaring is het meest houtsnijdend?

#### *Reactie*

Uit de gesprekken kwam als algemene indruk naar voren dat beide tendenties zich voordoen. Het effect van "uitdoven" in de loop van de ondernemerscyclus, met name op bedrijven zonder opvolger, doet zich voor. Dit is daarom beweging vanuit stijl B naar stijl A. Anderzijds ervaart men ook een verschil tussen de gemiddelde beroepshouding een jaar of 15 geleden en die van dit moment. Dit kan inhouden dat sommige van de ondernemers die nu tot stijl B behoren in het verleden tot stijl A gerekend konden worden. Het kan ook betekenen dat stijl B als groep opschuift richting stijl C. Men ziet echter als gevolg van verdergaande professionalisering bij stijl C, het verschil tussen beide stijlen bepaald niet kleiner worden. Wel zou in een incidenteel geval gesproken kunnen worden van het overgaan van stijl B naar stijl C. Dit gaat dan bijna altijd gepaard met een ingrijpende verandering van bedrijfslocatie (hervestiging binnen de streek) en/of het omschakelen van telen in de grond naar een teeltwijze los van de grond.

### 6.3.3 Verhouding oriëntatiestijl tot bedrijfsstrategie

#### *Voorgelegd*

Stijl C lijkt de stijl te zijn van een offensieve bedrijfsstrategie. Ondernemers van deze stijl hebben gemiddeld het meest geïnvesteerd. Stijl B is meer de stijl van ondernemers die op safe spelen. De bedrijfsontwikkeling gaat in sterke mate stap voor stap en ondernemers van deze stijl houden zoveel mogelijk verschillende kaarten in de hand. De vraag is echter of veiligheid op korte termijn niet ten koste gaat van het toekomstperspectief op langere termijn voor bedrijven. Op korte en middellange termijn zou het echter stijl C kunnen zijn die het meest riskante bedrijfsbeleid voert.

## Reactie

In de reacties komen de visies op de invloed van de veranderende omgeving van markt en technologie terug (zie paragraaf 6.3.1). Het verhaal over de lange-termijnrisico's van stijl B behoeft niet op te gaan, mits deze stijl professionaliseert. Met betrekking tot de geopperde kortere-termijnrisico's van stijl C delen sleutelinformanten het optimisme van de betreffende ondernemers.

### 6.3.4 Toekomstige oriëntatiestijl

Het conceptueel model B (paragraaf 5.4) is pas geconstrueerd na de gesprekken met sleutelinformanten. Deze constructie was in feite gebaseerd op indrukken uit deze gesprekken.

Sleutelinformanten hadden in de gesprekken over feitelijke en gewenste oriëntatiestijlen van Boskoopse kwekers waarschijnlijk zo iets als een "action space" in gedachten. Conceptueel model B is een poging om deze handelingsruimte te benaderen.

Een flink deel van de kwekers (vooral stijl A) bevindt zich in de meest ongewenste hoek van het vierkant die de handelingsruimte afbeeldt. Dit is de hoek waarin zich de "geïsoleerde ambachtsman" bevindt. Misschien zou "geïsoleerde werker" een betere aanduiding zijn voor deze als ongewenst ervaren uiterste mogelijkheid.

Een aantal van de kwekers (vooral stijl C) bevindt zich vrij dicht bij een andere uiterste mogelijkheid. Het betreft de hoek van de informele interactie ingestelde ambachtsman. Sleutelinformanten lijken dit als de best haalbare mogelijkheid voor Boskoop te zien. In dit verband valt te vermelden dat naderhand en mede naar aanleiding van uitkomsten van de enquête, huiskamerbijeenkomsten over kansen voor Boskoopse boomkwekerij zijn belegd door de Kring Boskoop van de Bond van Boomkwekers. Het is een voorbeeld van een zo informeel mogelijk gehouden maar wel georganiseerde activiteit. Het ideaalbeeld voor de langere termijn is wellicht een derde hoekpunt van het vierkant: het bedrijfshoofd dat is ingesteld op meer formele interactie, bijvoorbeeld in studieclubs. In het conceptueel model B is dit aangeduid als Professionele Ondernemer. Om recht te doen aan het ideaalbeeld van sleutelinformanten zou de aanduiding Professionele Ondernemer tevens Vakman misschien beter zijn (zie ook toelichting in volgende alinea). De aantrekkingskracht van het Formele Interactie Model op sleutelinformanten kan mede berusten op de omstandigheid dat zij zelf vooraanstaande posities innemen binnen formele netwerken binnen het centrum Boskoop.

Sleutelinformanten herkennen in werkelijke boomkwekers in hun streek weinig van de vierde uiterste mogelijkheid, de calculerende individualist. Deze theoretische mogelijkheid wordt ook allesbehalve als een ideaalbeeld ervaren. Dit neemt niet weg dat deze onder de naam Homo Economicus in economische literatuur een belangrijke plaats inneemt.

### *Kanttekening*

Conceptueel model B suggereert dat toenemende professionaliteit (formele rationaliteit) noodzakelijkerwijs ten koste gaat van intuïtieve op ervaring gestoelde kwaliteiten (informele rationaliteit). De vraag is of deze suggestie terecht is. In de praktijk vallen soms omgekeerde effecten te constateren. Zo kan een ondernemer die zich het werken met een mineralenbalans heeft eigen gemaakt naderhand - ook los van cijfers - met een scherper oog naar zijn bedrijf gaan kijken. En het rendement van een Studieclub kan mede afhankelijk van informele contacten die deelnemers onderhouden.

## 7. SLOTBESCHOUWING

### 7.1 Inleiding

Doel van het DOBI-project is om agrarische ondernemers onder de schijnwerper te plaatsen als zoekers en verwerkers van informatie. Daarbij gaat het met name om het verkrijgen van een systematiek voor het verkennen van de (veranderende) informatiebehoefte van agrarische ondernemers.

Het eerste deel van dit afsluitende hoofdstuk bevat inhoudelijke kanttekeningen bij de uitkomsten van de casestudie. Vervolgens wordt in paragraaf 7.3 ingegaan op de mogelijkheden om uit onze casestudie een standaardmethode af te leiden voor het verkennen van veranderende informatiebehoeften.

### 7.2 Inhoudelijke kanttekeningen

#### 7.2.1 Oriëntatiestijlen als doelgroepen vanuit marktperspectief

Vanaf de start van het DOBI-project was het doel agrarische ondernemers in beeld te brengen als zoekers en verwerkers van informatie. Het project werd (impliciet) opgevat als een marktverkenning ten behoeve van producenten van informatie. Oriëntatiestijlen vertegenwoordigen in deze zienswijze marktsegmenten die als doelgroepen voor producenten van informatie zijn op te vatten. Daarbij gaat het hier niet alleen om marktsegmentatie maar ook om marktdynamiek. Opkomende oriëntatiestijlen staan gelijk aan groeiemarkten. Afzwakende oriëntatiestijlen zijn te vergelijken met krimpende markten.

De onderscheiden oriëntatiestijlen kunnen worden beschouwd als doelgroepen of deelmarkten voor producenten en overbrengers van IT-producten. De uitkomsten laten zien dat van de aanbieders in Boskoop een zeer vergaande diversificatie van het IT-aanbod wordt gevraagd. Het onderscheid tussen drie oriëntatiestijlen vertegenwoordigt niet meer dan de spreekwoordelijke top van een ijsberg aan diversiteit. Door het brede sortiment van Boskoopse bedrijven is elk bedrijf een informatiebehoeftegeval op zich. Een realistisch aanbod is wellicht eerder gericht op capaciteit of proces dan op de inhoud van bedrijfsvraagstukken. Voor buitenstaanders (aanbieders) is het heel moeilijk IT-producten en met name optimaliseringsmodellen te presenteren die relevant zijn voor individuele Boskoopse bedrijven. Ondernemers die sterk de nadruk leggen op autonomie in informatievoorzieningen lijken hier ook niet om te vragen. De behoefte lijkt eerder te liggen in individuele bedrijfsvoorlichting (proces) en sterk praktijkgerichte opleiding (capaciteit).

Het vorenstaande geldt algemeen voor Boskoopse ondernemers maar is het meest van toepassing op stijl B (Gemengde Geleidelijke Ontwikkelaar). Optimaliseringsmodellen zijn voor deze sterk gemengde en unieke bedrijven nauwelijks denkbaar.

Het voorgaande is nog het minst van toepassing op stijl C (Hoge Productiviteit Ontwikkelaar). Deze ondernemers hebben relatief grote partijen homogene partijen en zij zijn meer dan hun collega's van stijl B, ingesteld op het registreren van het bedrijfsgebeuren. Het is zelfs denkbaar dat informatiesystemen uit de glastuinbouw (potplantenteelt) worden gevuld met gegevens over bedrijven uit de boomkwekerij (containerteelt). Deze systemen moeten echter wel rekening houden met de mogelijkheid van een zeer gemengde bedrijvigheid. Boomkwekers van stijl C zijn weliswaar voor Boskoopse begrippen sterk gespecialiseerd maar vergeleken met de glastuinbouw zijn zij juist in extreme mate ingesteld op gemengde bedrijvigheid.

Stijl A (Zuinige Hardwerkende Kweker) lijkt als potentiële doelgroep voor ontwikkelaars van IT-producten het minst interessant. Deze stijl is sterk ingesteld op zelfvoorziening en "uitdrijven" (oudere tuinders zonder opvolger). Alleen in de voorgaande fase waarin wordt gedacht over opvolging lijkt er behoefte te zijn aan gespecialiseerde informatieactiviteit, met name sociaal-economische voorlichting.

Ondernemers van stijl C vertegenwoordigen voor marktgerichte producenten van informatie een groeimarkt binnen de boomkwekerij. Voor producenten uit de boomkwekerijwereld zelf is dit echter tevens het minst afgeschermd marktsegment. Dit segment is met name toegankelijk voor concurrerend informatieaanbod vanuit de potplantensector.

Ondernemers van stijl B lijken vooral minder interessant voor gespecialiseerde producenten van informatie. Dit omdat deze specialisten in dit marktsegment in een zwakke concurrentiepositie verkeren tegenover anderen die een totaalpakket aanbieden van goederen, diensten en informatie (zie volgende subparagraaf). Een bijkomende reden kan zijn dat hier een afkalvende markt betreft doordat een deel van de ondernemers overgaat naar een andere stijl, met name stijl C. Dit laatste geldt overigens ook voor de niet-gespecialiseerde aanbieders van informatie. Deze actoren uit de boomkwekerijwereld kunnen zich echter troosten met de gedachte dat stijl B voor hen een marktsegment is waarop buitenstaanders moeilijk toegang kunnen krijgen.

## 7.2.2 Oriëntatiestijlen met passende kennisnetwerken

De wijze waarop de geïnterviewde ondernemers omgaan met informatie is beter te plaatsen in termen van stijlperspectief dan in die van marktperspectief. Dit impliceert onder meer dat deze omgang met informatie nauwelijks valt te isoleren als een afzonderlijke activiteit. Er is een sterke verwevenheid tussen informerende activiteiten enerzijds en anderzijds het onderhouden van (andere) zakelijke relaties. Deze verwevenheid is op verschillende manieren aan te raken. Op een eerste manier gaat het om de verwevenheid binnen het Geografische Agribusiness Complex (Boskoopse centrumfunctie). Op een twee-

de manier betreft het een verwevenheid binnen een bovenlokaal kader, binnen een Functioneel Agribusiness Complex.

Met betrekking tot de eerste manier, biedt het centrum ondernemers een milieu waarin persoonlijke contacten kunnen worden gecombineerd met zakelijke relaties, inclusief het "en passant" op de hoogte blijven van wat van belang kan zijn voor de eigen onderneming. Sommige geïnterviewde kwekers laten blijken dat zij werk maken van het cultiveren van zakelijke netwerken, met name in de sfeer van handel en afzet. Sleutelinformanten zijn echter bezorgd over het niveau waarop de centrumfunctie in Boskoop wordt vervuld. Zij zien daarbij een formalisering (professionalisering) van netwerken, bijvoorbeeld in de vorm van studieclubs, als voorwaarde. Het laat zich overigens moeilijk voorstellen hoe het cultiveren van de centrumfunctie vanuit de aanbods-kant (dus niet alleen vanuit individuele ondernemers) gestalte kan krijgen, anders dan in het georganiseerde verband van formele netwerken.

Met betrekking tot de tweede manier, doet zich een duidelijke verweving voor tussen informatiesysteem en afzettransacties. Veel kwekers hadden een uitdraai voorhanden waarin de voorraad (het aanbod) van aangesloten kwekers staat geregistreerd. Afgezien van de fiscale boekhouding lijkt dit de belangrijkste ingang te zijn waarlangs het registreren van gegevens Boskoopse bedrijven binnendringt. Het verwerken per computer van deze bedrijfs- of marktgegevens kwam ten tijde van de interviews nauwelijks voor. Faxverkeer was voor een aantal ondernemers (stijl C) wel een niet meer weg te denken element in hun bedrijfsvoering.

Bij ondernemers van onderscheiden oriëntatiestijlen passen het best verschillende typen kennisnetwerken.

Voor stijl B is het Geografische Boomkwekerij Complex naar verhouding belangrijker dan het bovenlokale Functionele Boomkwekerij Complex. Vooral informele contacten met collega's en zakelijke contacten met dienstverleners, leveranciers en afnemers zijn van belang voor de informatievoorziening.

Voor stijl C zijn bovenlokale Functionele Complexen naar verhouding belangrijker. Daarbij beperken zij zich minder dan hun collega's van stijl B tot het boomkwekerijcomplex. Zij zijn ook geneigd informatie te halen uit de glastuinbouw, met name uit de potplantensector. Netwerken speciaal voor het verwerven van informatie - bijvoorbeeld tuinbouwstudieclubs - spelen voor hen een grotere rol dan voor andere boomkwekers. Bij dit alles is het twijfelachtig of deze meer formele oriëntatie wel ten koste gaat van het zich op informele wijze informeren (zoals conceptueel Model B suggereert). Eerder in paragraaf 5.4, werd er al op gewezen dat dit voor de discussie over de centrumfunctie in de tuinbouw een cruciaal punt kan zijn.

### 7.2.3 Informatiebehoefte vanuit interactieperspectief: gesignaleerde problemen binnen discours

Beide voorgaande subparagrafen stellen in wezen individuele actoren centraal. In de marktgerichte benadering wordt de informatiebehoefte van agrarische ondernemers van buitenaf gepeild. In de stijlgerichte beschouwing kantelt het perspectief: vanuit agrarische ondernemers wordt gekeken welke

kennisomgeving het best bij hen past. Deze micro-bias wordt in de hand gewerkt door het interviewen van individuele ondernemers als waarnemingsmethode. In onze casestudie is voor enig tegenwicht gezorgd door "de case" afwisselende op micro en op een hoge niveau te definiëren. Ook het raadplegen van sleutelinformanten heeft een totaal overheersende micro-bias voorkomen.

Vanuit een Interactie (Multi-Actor) Perspectief zou men informatiebehoefte kunnen omschrijven in termen van gesignaleerde problemen in een publiek discours. De centrumfunctie van de tuinbouw berust vermoedelijk voor een belangrijk deel op het gesprek van alle dag, gekoppeld aan wat men rechtstreeks van elkaar kan waarnemen. Naast deze informele meningsvorming is er het formele overleg, bijvoorbeeld in een Commissie van de Kring Boskoop van Boomkwekers die zich richt op onderzoek, opleiding en bijscholing. Vooral voor ondernemers die behoren tot de stijlen A en B zijn dit vermoedelijk "ver van mijn bed shows". Een interessante tussenvorm - half formeel/half informeel - zijn de huiskamerbijeenkomsten die door voornoemde Kring, mede naar aanleiding van de enquête uitkomsten - zijn belegd. De vraag werd op tafel gelegd of "wij in het oude centrum Boskoop-Hazerswoude nog wel goed met onze bedrijven en met onze markt bezig zijn". Informatiebehoefte zou men op dit niveau kunnen operationaliseren in termen van probleemsignalering. Dergelijke signaleringen kunnen variëren van algemene noties dat er iets niet goed zit, tot heel specifieke wensen, bijvoorbeeld om de haalbaarheid te onderzoeken van systemen om gezamenlijk markten te bewerken en producten af te zetten.

#### 7.2.4 Vakmanschap, Management en Ondernemerschap zijn complementair

In de studie kwam naar voren welke specifieke invulling Boskoopse kwekers geven aan de begrippen Vakmanschap, Management en Ondernemerschap. Het geschetste beeld staat echter niet los van de gekozen onderzoeksmatige insteek (oriëntatiestijlen).

Algemene definities vatten genoemde drie kernbegrippen op als even zovele beroepsmatige kwaliteiten. Vooral de omschrijving van Van den Tillaart is hierbij van belang. Deze omschrijving (Van den Tillaart, 1988) luidt in verkorte vorm (BvdP) als volgt.

- Kenmerken *vakmanschap*: kennis van en inzicht in product en productieproces (...), leren van ervaringen opgedaan in omgaan met product en productieproces en het gericht zijn op het leveren van een kwalitatief goed product (...).
- Bij het *ondernemerschap* gaat het in wezen om een externe (markt)gerichtheid: het speuren naar en aftasten van nieuwe ontwikkelingen in de directe omgeving en de bredere samenleving die van belang (kunnen) zijn voor het bedrijf en de bedrijfsvoering. Ondernemerschap is dus in feite de schakelfunctie tussen bedrijf en omgeving met als wezenlijk element de beslissing om omgevingsignalen al dan niet om te zetten in concrete bedrijfsvoering waarbij steeds kansen tegen risico's afgewogen moeten worden.



- *Management* is eveneens een schakelfunctie tussen bedrijf en omgeving. Hier gaat het echter niet om de beslissing omgevingsignalen al dan niet om te zetten in concrete bedrijfsvoering, maar om de vertaling hiervan in een efficiënte bedrijfsvoering. Management is als het ware "naar binnen gericht ondernemerschap", met als kernelement: het beheersen en stroomlijnen van de werkorganisatie.

In ons geval van onderzoek naar oriëntatiestijlen ging de aandacht meer specifiek uit naar beroepsmatige kwaliteiten die van belang zijn voor het verzamelen en verwerken van informatie.

Vakmanschap en Ondernemerschap blijken in Boskoop te steunen op het vermogen om op informele wijze informatie te verzamelen. Voor Vakmanschap spoort dit volledig met zinsneden bij Van den Tillaart die betrekking hebben op oriënteren. Vakmanschap is "leren van ervaringen opgedaan in omgaan met product en productieproces".

De algemene omschrijving van Ondernemerschap ondersteunt noch bestrijdt de focus uit de Boskoopse case op het informeel oriënteren van ondernemers. Ondernemerschap is "het speuren naar en aftasten van nieuwe ontwikkelingen in de directe omgeving of bredere samenleving".

Hoe men omgaat met informatie wordt in de algemene omschrijving van Management niet expliciet behandeld. Informatie komt echter wel ter sprake. Management is "de beslissing om omgevingsignalen te vertalen in een efficiënte bedrijfsvoering". Maar als kernelement wordt het volgende aangegeven. Management is "het beheersen en stroomlijnen van de werkorganisatie". In onze studie die zich concentreert op het informatieaspect komt een ander kernelement naar voren. Management is: het ontwerpen, beheersen en stroomlijnen van een informatiehuishouding voor het bedrijf. Overigens zal het duidelijk zijn dat bij Boskoopse kwekers nauwelijks de behoefte leeft om een dergelijke verzelfstandigde informatiehuishouding te ontwerpen.

De verhouding tussen Vakmanschap, Management en Ondernemerschap is vermoedelijk eerder complementair dan onderling concurrerend. Conceptueel model B suggereert dat toenemende professionaliteit (formele rationaliteit) noodzakelijkerwijs ten koste gaat van intuïtieve op ervaring gestoelde kwaliteiten (informele rationaliteit). Dit lijkt niet terecht. In de praktijk vallen soms omgekeerde effecten te constateren. Zo kan een ondernemer die zich het werken met een mineralenbalans heeft eigen gemaakt naderhand - ook los van cijfers - met een scherper oog naar zijn bedrijf gaan kijken. En het rendement van een Studieclub kan mede afhankelijk van informele contacten die deelnemers onderhouden.

De verhouding tussen formele en informele rationaliteit is ook van belang voor discussies over de centrumfunctie in gebieden met een geconcentreerde vestiging van land- of tuinbouw. De bewering dat de opkomst van formele rationaliteit (IT, Telecommunicatie, Studieclubs) betekent dat centra daarom minder belangrijk worden als omgeving voor informele contacten, lijkt niet zonder meer op te gaan.

## 7.2.5 Extern oriënteren is belangrijk in Management, Ondernemerschap en Vakmanschap

Ondernemerschap zou afgaand op de aangehaalde algemene omschrijving van dit begrip in Boskoop zwak vertegenwoordigd zijn. In deze omschrijving staat namelijk het gericht zijn op de omgeving voorop. Vanuit Boskoop komt ondernemerschap echter naar voren als een mentaliteit gericht op voortdurend stapsgewijs aanbrengen van bedrijfsaanpassingen.

Vakmanschap heeft volgens de algemene omschrijving niet te maken met het oriënteren op de omgeving. Vanuit de context van Boskoopse kwekers, en die van andere agrariërs, lijkt dit vreemd. Vakmanschap zal namelijk vooral nodig zijn in situaties waarin wordt gewerkt met weerbaarstig (levend) materiaal of in een niet af te schermen omgeving (open veld). Vakmanschap is dan vooral oog te hebben voor bijzondere materiaaleigenschappen en wisselende omstandigheden, en is ook het (ingeslepen) vermogen om naar bevind van zaken te handelen.

Het voorgaande kan leiden tot de conclusie dat intern *en* extern binnen elk van de drie sferen (Vakmanschap, Management, Ondernemerschap) oriënteren van belang zijn. Het verschil zit in het type omgeving dat in het geding is. Bij Vakmanschap gaat het om de natuurlijke omgeving, inclusief "materiaalkennis". Voor Ondernemerschap telt vooral de economische omgeving waarbij met name het hebben van zicht op "de markt" van belang is. Met betrekking tot Management moet rekening worden gehouden met een dubbele binding aan de omgeving. Voor het stroomlijnen van het bedrijfssysteem kan het oriënteren op beschikbare nieuwe technologie interessant zijn. Voor het systematisch verbeteren van de informatiehuishouding zou het in het bijzonder van belang zijn op de hoogte te blijven ontwikkelingen op het vlak van Informatie Technologie, alsook te zorgen voor goede aansluitingen op beschikbare kennisnetwerken.

Oriënteren is wellicht per definitie "extern oriënteren". Dit geldt met name wanneer onder "intern" wordt verstaan het geheel aan zaken die door de ondernemer worden beheerst. In de praktijk kan dit heel wat meer zijn dan het geheel van alles wat op een bewuste basis wordt beheerst. "Over the years, several writers on the epistemology of practice have been struck by the fact that skilful action often reveals a 'knowing more than we can say'" (Schön, 1996). Intuïtie en handigheid gebaseerd op ervaring en oefening is belangrijk. Maar de hierboven aangehaalde auteur tekent hierbij aan dat ook op meesterschap gebaseerd handelen soms niet voldoet zonder dat het bestaande repertoire in een oplossing voorziet. Dit zijn situaties om als het ware een stap achteruit te doen en je te gaan oriënteren op de omgeving. Het lijkt hierbij dat oriënteren steeds opnieuw wordt opgezet vanuit praktische ervaringen van geslaagde of minder geslaagde acties. In werkelijkheid ligt dit genuanceerder. Ook op het vlak van oriënteren kunnen ondernemers beschikken over een beproefd gedragsrepertoire. Ondernemers met een instelling zoals Boskoopse kwekers roepen dit echter alleen op wanneer hiertoe vanuit praktische ervaringen aanleiding bestaat.

## 7.3 Methodologische kanttekeningen

### 7.3.1 Typering gehanteerde methode

#### *Triangulatie*

Een cruciaal kenmerk van casestudieonderzoek is "triangulatie". Dit betekent dat het onderwerp van de studie vanuit verschillende invalshoeken en met verschillende methoden van waarneming en analyse wordt bestudeerd.

#### *Theoretische triangulatie*

In het onderzoek is gewerkt met twee conceptuele modellen. In beide gevallen gaat het om een schematische weergave van de "action space" van agrarische ondernemers ten aanzien van het verwerven van informatie. Model A werd in een vroeg stadium van de verkenning geconstrueerd. Het fungeerde daarna als een attenderend schema in de gesprekken met ondernemers. Model B werd achteraf opgesteld. Het is gebaseerd op een confrontatie tussen model A en de geleken leefwereld van ondernemers.

#### *Methodologische triangulatie*

De studie combineerde kwantificerende methoden met meer kwalitatieve technieken van waarnemen en verwerken. Dit gold voor de wijze van interviews alsook voor de manier waarop de verkregen gegevens zijn verwerkt.

De interviews hadden een "halfopen/halfgesloten" karakter. De opbouw van de vragenlijst werd geleid door het conceptuele model A. De ondernemers kregen per vraag steeds een aantal mogelijke antwoorden voorgelegd. Zij werden echter ook steeds gestimuleerd het verhaal achter het "kale antwoord" te vertellen.

Ook het verwerken van de verkregen informatie draagt het stempel van triangulatie. Na afloop van de interviews werden de respondenten kwalitatief geplaatst ten opzichte van conceptueel model A. Hierbij is gebruik gemaakt van bandopnamen van de gesprekken. Fricities tussen het schema en de waargenomen wereld van bepaalde ondernemers vormde een regelmatig onderwerp van gesprek tussen de onderzoeker en de andere interviewer. Daarnaast is de verkregen informatie ook op kwantitatieve wijze verwerkt. Factoranalyse werd gebruikt om variabelen voor clusteranalyse te selecteren. Clusteranalyse diende om het aantal van 24 individuele cases (respondenten) te verminderen tot een overzichtelijker aantal relatief homogene cases (oriëntatiestijlen).

#### *Multilevel analyse als vorm van triangulatie*

De "case" is in dit onderzoek op drie verschillende niveaus omschreven. Op het laagste niveau gaat het om 24 geïnterviewde ondernemers. Op het tussenliggende niveau betreft het drie oriëntatiestijlen, als uitkomst van clusteranalyse. Op het hoogste niveau bestaat de case uit het overzichtelijke Boom-

kwekerij Centrum Boskoop-Hazerswoude. Dit hoogste niveau kwam met name aan bod in gesprekken met een zestal plaatselijke sleutelinformanten. Deze afsluitende interviews gingen vooral over de relatieve positie en toekomst van drie onderscheiden stijlen binnen het Boskoopse centrum.

### 7.3.2 Naar een standaardmethode?

De in Boskoop-Hazerswoude gehanteerde methode lijkt in grote lijnen bruikbaar in andere agrarische sectoren en streken om veranderende oriëntatiestijlen en daarmee verbonden informatiebehoeften, te verkennen.

In deze slotparagraaf worden in dit verband aantekeningen geplaatst die van belang zijn wanneer men de gehanteerde methode elders zou willen gebruiken.

Bij een herhaling van de methode verdienen de volgende algemene punten speciale aandacht:

1. de verhouding tussen de drie onderzoeksdelen:
  - voorverkenning;
  - gesprekken met agrarische ondernemers + verwerking gegevens; en
  - interpreterende interviews met sleutelinformanten;
2. de wijze waarop - per deel gedifferentieerd - wordt gewerkt met attenderende schema's, met name:
  - conceptueel model A waarin inhoudelijke (bedrijfs)interesses worden verbonden met persoonlijke instellingen (Vakmanschap, Professionaliteit, Ondernemerschap, Intern/externe gerichtheid);
  - conceptueel model B dat abstraheert van bedrijfsinteresses en dat zich beperkt tot dimensies van de persoonlijke instelling die vanuit veldindrukken, het meest belangrijk lijken.

In een herhaalde toepassing van de methode kan een zwaarder accent worden gelegd in de voorverkenning. Het betreft dan waarschijnlijk toegepast onderzoek waarin kan worden gestart met een probleemverkenning. Wat is er bekend over de oriëntatiestijl van de betreffende groep agrarische ondernemers, en waarom is nader onderzoek nodig? Attenderende schema's zouden ook in dit stadium een verhelderende rol kunnen spelen. Het ligt voor de hand om deze te richten op het centrale thema, dimensies waarop oriëntatiestijlen zijn te onderscheiden. In het omgevingsonderzoek zou dan met name aan de orde kunnen komen wat er volgens verwachting schort in de betreffende sector of streek. Ideaal zou zijn wanneer voor een attenderend schema kon worden geanticipeerd op conceptueel model B. In de casestudie Boskoop-Hazerswoude was dit model echter een uitkomst van veldwerk bij agrarische ondernemers. Het gevaar is dat dimensies van oriëntatiestijlen die in andere cases een hoofdrol spelen, worden genegeerd. Het zou daarom nuttig kunnen zijn een attenderend schema te ontwerpen dat zich enerzijds concentreert op dimensies van oriëntatiestijlen maar dat anderzijds ruimer is dan conceptueel model B, omdat geen dimensies op voorhand worden weggestreept. Een voorbeeld van een attenderend schema dat hieraan voldoet staat hierna. Het sche-

ma bevat vier dimensies van oriëntatiestijlen: Tijdspectief, Professionaliteit, Intuïtief Vakmanschap en Omgevings Perspectief. De dimensie "ondernemerschap" is hierin als het ware gesplitst in twee dimensies: Langere Termijn Perspectief, en Aandacht voor Omgeving. In onderstaand schema zijn alleen "cellen" op de diagonale as indicatief ingevuld. Het betreft eendimensionale invullingen, bijvoorbeeld "kiezen voor een planmatige en beredeneerde aanpak" (professionaliteit). Onder het schema staan zes mogelijke tweedimensionale invullingen, bijvoorbeeld "opstellen van plannen voor de langere termijn, en deze bewaken" (professionaliteit + oriëntatie op langere termijn). In het omgevingsonderzoek zou ook aan de orde moeten komen of de onderscheiden dimensies dekkend zijn voor het probleem dat aanleiding is voor het onderzoek.

	Langere Termijn Perspectief	Planmatige professionaliteit	Intuïtief Vakmanschap	Omgevings Perspectief
Lange Termijn Perspectief	A) anticiperen op de toekomst	1	2	3
Planmatige Professionaliteit	1	B) kiezen voor een planmatige en beredeneerde aanpak	4	5
Intuïtief Vakmanschap	2	4	C) afgaan op intuïtie en ervaring	6
Omgevings Perspectief	3	5	6	D) weet hebben van wat er omgaat in de wereld buiten je bedrijf

Cellen in bovenstaande figuur betekenen:

- 1 = opstellen van plannen voor de langere termijn en deze bewaken;
  - 2 = intuïtief weten waar je met je bedrijf naar toe wilt;
  - 3 = openstaan voor de nieuwste ontwikkelingen;
  - 4 = heel bewust nieuwe praktijken bestuderen om zo de kunst af te kijken;
  - 5 = heel bewust contacten onderhouden die van belang zijn voor je bedrijf;
  - 6 = intuïtief weten welke nieuwe ontwikkelingen van belang zijn voor je bedrijf.
- Fusies van steeds twee oriëntaties.

Figuur 7.1 Mogelijk Attenderend Schema om mee te starten in standaard aanpak

Voor het middendeel van de verkenning, met name in de interviews met agrarische ondernemers, lijkt het gewenst gebruik te maken van een minder abstract model. Het lijkt niet zinnig om met boeren of tuinders te praten over hun informatiebehoefte of oriëntatiestijlen zonder dat het bedrijf in beeld komt. Net als in de casestudie Boskoop-Hazerswoude zou men kunnen volstaan met drie persoonsgerichte boveningen (Vakmanschap, Professionaliteit, Ondernemerschap), gecombineerd met drie bedrijfsgerichte vooringangen (Subsystemen van het bedrijf). Dit biedt de mogelijkheid om met ondernemers gericht te praten over hoe zij met het eigen bedrijf bezig zijn. Overigens is het gewenst om als interviewer, net als in de casestudie Boskoop-Hazerswoude, steeds mogelijke discrepanties tussen feitelijk gedrag en normatieve beroepsopvattingen in het oog te houden. Het valt te overwegen om in conceptueel model A de driedimensionale boveningang te vervangen door de vierdimensionale ingang uit bovenstaand attenderend schema. Dit zou ook de weg openen voor de volgende nuttige exercitie. De interviewer geeft voor zichzelf, aan het eind van het interview, een kwalitatieve inschatting van zwaartepunt(en) die de respondent binnen bovenstaand schema legt. Hij heeft dan de mogelijkheid om deze inschatting in geëigende bewoordingen, aan de respondent zelf voor te leggen. Dit leidt dan tot een (bijgestelde?) kwalitatieve inschatting van de oriëntatiestijl. Deze inschatting kan naderhand ook worden vergeleken met de uitkomsten van een kwantitatieve analyse van interviewdata, overeenkomstig de aanpak in de casestudie Boskoop-Hazerswoude.

Voor het derde (laatste) deel van de verkenning zou het Delphikarakter van de interpretatie consequenter kunnen worden toegepast. De volgorde over de gehele verkenning is in feite als volgt:

1. interpretatie van het probleem vooraf door opdrachtgever en andere sleutelinformanten (opgetekend door onderzoeker);
2. interpretatie door agrarische ondernemers, zoals deze uit gesprekken naar voren komt;
3. interpretatie door onderzoeker op basis van kwalitatieve inschatting;
4. idem, op basis van kwantitatieve analyse;
5. interpretatie door sleutelinformanten op basis van een voorlopig onderzoeksverslag;
  - 5-a eerste consultatieronde;
  - 5-b tweede consultatieronde, enzovoort.

In toegepast onderzoek ligt het voor de hand om in het derde deel van de verkenning (interpretatieronden 5-a enzovoort) het accent te leggen op "stuurbaarheid". Waarschijnlijk is reeds in het eerste deel van de verkenning naar voren gekomen dat wordt gedacht aan bepaalde ontwikkelings- of beïnvloedingsprogramma's. De interviews met ondernemers zouden dan tevens een peiling kunnen bevatten van de bereidheid om aan dergelijke programma's mee te doen.

# LITERATUUR

Burns, T.R. (1992)

*Two conceptions of Human Agency: Rational Choice Theory and the Social Theory of Action*; In: P. Sztomka: *Human Agency and the Reorientation of Social Theory*; New York, Gordon and Breach

Maso, B. (1986)

*Rood en Zwart: Bedrijfsstrategiën en kennismodellen in de Nederlandse melkveehouderij*; Wageningen, LUW

Ploeg, B. van der (1994)

*Ondernemersstijlen en het zoeken naar nieuwe mogelijkheden: Een verkenning onder landbouwers in de Veenkoloniën*; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); Onderzoekverslag 124

Ploeg, J.D. van der (1991)

*Landbouw als mensenwerk: Arbeid en technologie in agrarische ontwikkeling*; Muiderberg, Coutinho

Rijnhard, R. en M. van der Zouw (1995)

*Regional efficiency differences in Dutch horticulture*; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); Concept-Paper

Schön, D. (1996)

In: R. Edwards, A. Hanson, P. Reggatt (ed.); *Boundaries of adult learning*; London, Routledge

Simon, H. (1957)

*Model of Man*; New York, Wiley

Swanborn, P. (1994)

*Het ontwerpen van case-studies: enkele keuzes*; Mens en Maatschappij 3-1994

Tillaart, J.H.M. van der (1988)

*Geen Vakmanschap zonder Ondernemerschap*; In: *Bedrijfsontwikkeling* 19 (69), pp. 250-253

Zwaan, A.G. van der en C.O.N. de Vroomen (1994)

*Houtige siergewassen tot 2000*; Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO); Onderzoekverslag 123