

# Ondernemerschap, competenties en strategische besluitvorming over semigesloten kassen

M. Ruijs, J. Buurma, E. Poot, P. Vermeulen & T. Vermeulen







# Ondernemerschap, competenties en strategische besluitvorming over semigesloten kassen

M. Ruijs<sup>1,2</sup>, J. Buurma<sup>2</sup>, E. Poot<sup>1</sup>, P. Vermeulen<sup>1</sup> & T. Vermeulen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> WUR Glastuinbouw

<sup>2</sup> LEI

© 2008 Wageningen, Wageningen UR Glastuinbouw

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Wageningen UR Glastuinbouw

Projectnummer: 3242003907

## **Wageningen UR Glastuinbouw**

Adres : Violierenweg 1, 2665 MV Bleiswijk  
: Postbus 20, 2665 ZG Bleiswijk  
Tel. : 0317 - 48 56 06  
Fax : 010 - 522 51 93  
E-mail : [glastuinbouw@wur.nl](mailto:glastuinbouw@wur.nl)  
Internet : [www.glastuinbouw.wur.nl](http://www.glastuinbouw.wur.nl)

# Inhoudsopgave

	pagina
Samenvatting	1
Voorwoord	3
1 Inleiding	5
1.1 Doel	5
1.2 Afstemming met andere projecten	5
2 Methodologisch kader	7
2.1 Adoptiecurve	7
2.2 Strategische besluitvorming	7
2.2.1 AIDA model	7
2.2.2 Schakelpunten in beliefssystemen	8
2.3 Competenties	9
2.4 Persoonlijkheidskenmerken	11
3 Werkwijze	13
3.1 Fase 1: Analyse van de rol van ondernemerschap bij de adoptie van geconditioneerd telen	13
4 Resultaten	15
4.1 Stakeholderanalyse	15
4.2 Analyse ondernemers en gesloten kas	16
4.3 Schakelpunten, competenties en persoonskenmerken	18
4.4 Schakelpunten en adoptie	21
4.5 Kennisbehoeften	21
4.6 Ervaringen elders	22
5 Discussie	23
5.1 De gebruikte modellen	23
5.2 Ondernemers	23
5.3 Interpretatie van resultaten	24
5.4 Reflectie op de onderzoeksaanpak	24
6 Conclusies en aanbevelingen	25
6.1 Conclusies	25
6.2 Aanbevelingen	25
7 Advies voor plan van aanpak van fase 2	27

	pagina
Literatuur	29
Bijlage I. Algemene vragenlijst ondernemers	2 pp.
Bijlage II. Vragenlijst competentiescan	1 p.
Bijlage III. Vragenlijst persoonlijkheidstest	1 p.
Bijlage IV. Verslag van de stakeholderanalyse, 1 juni 2007	5 pp.
Bijlage V. Puntsgewijs verslag van interviews ondernemers	8 pp.
Bijlage VI. Scores op de vier competentiegebieden en de positie in het schakelpunten schema	1 p.

# Samenvatting

## *Aanleiding en doel*

In het kader van het LNV onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen markt en maatschappij' is in 2006 het project gestart onder de titel 'Ondersteuning ondernemerschap voor verspreiding semigesloten kas'. De introductie van geconditioneerde teeltsystemen, waarmee we de diverse vormen van gesloten en semigesloten kassen aanduiden, verloopt nog aarzelend. Kan het verbeteren van het ondernemerschap de introductie van geconditioneerd telen versnellen?

In dit rapport zijn de volgende drie doelen van het project behandeld:

1. Bepalen hoe de directe omgeving van glastuinbouwondernemers aankijkt tegen de rol van het ondernemerschap bij de systeeminnovatie "geconditioneerd telen", en welke acties er op dit vlak al worden ondernomen;
2. Ontwerp van een methodologisch kader om het strategisch besluitvormingsproces rondom een innovatie als geconditioneerd telen te kunnen bepalen en analyseren in relatie tot ondernemerschap en competenties;
3. Toetsen van de hypothese dat competenties een bepalende rol spelen in de strategische besluitvorming bij ondernemers.

## *Aanpak*

Als eerste is een methodologisch kader geschetst, waarin is ingegaan op de adoptiecurve, de strategische besluitvorming (AIDA model, schakelpunten en beliefssystemen), de competenties en de persoonlijkheidskenmerken. Daarna is de rol van het ondernemerschap van tuinders bekeken vanuit de bril van stakeholders door interviews met een zevental verschillende partijen. Vervolgens zijn 14 potentiële ondernemers voor geconditioneerd telen (zogenaamde vroege volgers of early adopters) geworven en geïnterviewd over ondernemerschapaspecten met behulp van een algemene vragenlijst en een ondernemerscan en een persoonlijkheidscan. De resultaten zijn tussentijds besproken met een begeleidingscommissie van LNV en PT. Ten slotte is op basis van de resultaten en inzichten een plan van aanpak geformuleerd voor een vervolgfase.

## *Resultaten stakeholderanalyse*

De stakeholders zijn afkomstig uit de toelevering, advies, banken en onderwijs. Om geconditioneerd telen te stimuleren zijn vier punten van belang: meer R&D, tonen van bewezen technieken, zorgen voor gunstig innovatieklimaat en versterken van het ondernemerschap. Naar de mening van de stakeholders hebben glastuinbouwondernemers bij het doorlopen van de strategische besluitvorming de meeste moeite met het:

- vertalen van omgevingsignalen naar een energievisie: Wat moet ik doen?
- realiseren van de financiering en implementatie van geconditioneerd telen: Hoe moet ik het doen?

Het versterken van het ondernemerschap moet volgens de stakeholders ten dienste staan van:

- visievorming rond energiesystemen (Wat?);
- vormgeving van geconditioneerd telen (Hoe?).

## *Resultaten analyse ondernemers*

De 14 ondernemers zijn sterk geïnteresseerd in de mogelijkheden van geconditioneerd telen, maar verschillen in de fase van de strategische besluitvorming. Ondanks de selectieve werving van de ondernemers zijn de onderlinge verschillen behoorlijk groot. De pioniers en vroege volgers zijn verder in het besluitvormingsproces dan de vroege en late middenmoters. De ondernemerschapcompetenties lijken breder ontwikkeld als de ondernemers verder in het besluitvormingsproces zijn. Daarbij zijn de kennisvragen ook specifieker en/of gedetailleerder.

De scores van ondernemers op de competentiegebieden zijn ook uitgezet tegen hun positie in het schakelpunten schema. Ondanks het beperkte aantal observaties lijkt er een samenhang te bestaan tussen het verder gevorderd zijn in het schakelpunten schema en de competentiegebieden als geheel. De samenhang is het duidelijkst bij de onderliggende competenties 'opportuniteit' en 'relationeel'. Zo lijken ondernemers die hoog scoren op 'relationele competenties' minder obstakels te verwachten bij lokale overheden (denk aan vergunningverlening).

Met betrekking tot de persoonskenmerken lijkt er een samenhang te bestaan tussen 'initiatief (nemen)' en de positie in het schakelpunten schema. Een hogere score op 'initiatief' is bevorderlijk voor het doorlopen van het besluitvormingsproces.

Alle ondernemers die binnen twee jaar een strategische keuze denken of willen maken scoren minimaal een C op het schakelpunten schema (zie Figuur 2).

Een lage score op de adoptiecurve (meer richting innovator) lijkt samen te gaan met het verder gevorderd zijn in het besluitvormingsproces (en het schakelpunten schema).

Er is ook specifiek ingegaan op de kennisbehoeften van de ondernemers. De meeste kennisvragen wijzen in de richting van het entameren van een praktijkproef als startpunt voor verdere discussie, beter overzicht van de verschillende systemen en het optimaliseren van het nieuwe teeltsysteem. Ondernemers zien geconditioneerd telen als een kans voor een betere sturing van de teelt en kwaliteitsverbetering.

Op verzoek van de opdrachtgevers is de onderzoeksaanpak geëvalueerd. De positie van de ondernemer in het schakelpunten schema is een momentopname en geeft daarmee geen inzicht of een ondernemer 'vast zit' in het besluitvormingsproces. De gehanteerde ondernemerschapscan is ontwikkeld als leerfunctie voor de ondernemers (zelfevaluatie) dan te gebruiken als het 'meetinstrument' voor het meten van de kwaliteit van ondernemerschapcompetenties. Daarnaast is de ondernemerschapscan nog in ontwikkeling. De waarde van de ondernemerschapscan is ook betrekkelijk, omdat de bereidheid van ondernemers om te investeren in geconditioneerd telen ook wordt bepaald door de bedrijfscontext, de persoonskenmerken, risicoperceptie/houding en de motivatie of drive van de ondernemer.

### *Conclusies*

De stakeholder analyse levert de volgende conclusies op:

- de focus voor de ontwikkeling van geconditioneerd telen ligt sterk bij de techniek en de teelt;
- de interesse voor het ontwikkelen van het ondernemerschap ligt vooral bij bank en onderwijsinstelling;
- de percepties worden sterk gekleurd door de bedrijfsbelangen van diezelfde stakeholders.

Binnen de groep potentiële ondernemers (vroegge volgers of early adopters) zijn verschillen gevonden in ondernemerschapcompetenties. Een hoge score voor ondernemerschapcompetenties lijkt samen te hangen met het verder gevorderd zijn in het strategisch besluitvormingsproces. Deze samenhang was ook aanwezig bij de specifieke competenties rond het zien van kansen en relationele competenties (het netwerken). Daarnaast zijn ook risico-beheersing en ervaringskennis van belang.

De hypothese in het onderzoek '*competenties spelen een bepalende rol in de strategische besluitvorming*' kan noch worden aanvaard noch worden verworpen op basis van dit gegevensmateriaal. Het doorlopen van de strategische besluitvorming is eerder een combinatie van verschillende factoren (context, competenties, persoonskenmerken en motivatie).

Daarnaast leert dit onderzoek dat de ondernemerschapscan niet als 'meetinstrument' is in te zetten voor het meten van de kwaliteit van de ondernemerschapkwaliteiten.

### *Aanbevelingen*

Interventietrajecten gericht op de introductie van geconditioneerd telen lijken gebaat bij het ontwikkelen van competenties op het vlak van relaties (netwerken) en het zien van kansen. Concreter betekent dit:

- het kunnen oriënteren op de markt en trends en het vertalen naar kansen voor het eigen bedrijf;
- het verhogen/verbeteren van de interne- en externe communicatie rond het bedrijf;
- het kunnen opzetten en in stand houden van netwerken;
- het kunnen onderhouden van relaties met relevante partijen (locale overheden, financiële instellingen, etc.).

Op basis van de resultaten en inzichten is een advies voor een plan van aanpak voor een interventietraject opgesteld. Dit advies is input geweest voor het projectvoorstel 'Zoektocht naar semi-gesloten systemen: van systeemkeuze tot bedrijfsplan', dat in april 2008 is ingediend in het kader van het Energiebesparingonderzoek programma van LNV en PT.



# Voorwoord

In het kader van het LNV onderzoeksprogramma 'Ondernemerschap tussen markt en maatschappij' is in 2006 het project gestart onder de titel 'Ondersteuning ondernemerschap voor verspreiding semigesloten kas'. De introductie van geconditioneerde teeltsystemen, waarmee we de diverse vormen van gesloten en semigesloten kassen aanduiden, verloopt nog aarzelend. Om dit te verbeteren, wordt veel energie gestoken in de aanpak van technische en teelttechnische vraagstukken. In dit project willen we onderzoeken of stimulering van het ondernemerschap kan bijdragen aan een snellere en bredere introductie van geconditioneerde kassen. Daarbij richten we ons op de strategische besluitvorming van ondernemers.

De onderzoekers danken de potentiële ondernemers in semigesloten kassen voor hun medewerking aan de eerste fase van het onderzoek.

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit mevr. J. Mourits (LNV-DL), L. Oprel (LNV-DK), mevr. A. Jolman (PT, tot 14-9-2007) en J. Smits (PT).

Namens de projectgroep,  
Marc Ruijs



# 1 Inleiding

In het kader van het programma “Kas als energiebron” wordt door overheid en tuinbouwbedrijfsleven gewerkt aan een energietransitie in de glastuinbouw. Een van de zes transitiepaden is het pad ‘energiearme kas’. Binnen dit pad worden twee sporen onderscheiden: de semigesloten kas en de energieproducerende kas. Ofschoon de eerste toepassingen van de semigesloten kas op bedrijven er al zijn, komt de brede verspreiding onder de glastuinbouw-ondernemers nog aarzelend op gang.

Dit project is gebaseerd op de verwachting dat de brede verspreiding versneld kan worden door ontwikkeling van het ondernemerschap. Uit diverse projecten blijkt dat het ondernemerschap in de groep “volgers” een belangrijke succesfactor is voor de verspreiding van innovaties. Bij het ondernemerschap gaat het om het inspelen op ontwikkelingen uit de omgeving zoals de afzetmarkt, en in de glastuinbouw bijvoorbeeld ook de energiemarkt en de CO<sub>2</sub> emissiemarkt.

Het project is opgeknipt in twee fasen:

Fase 1: Centrale vraag in fase 1 is of de verbreding van geconditioneerd telen (middels semigesloten kassen) mogelijk wordt bevorderd door de ontwikkeling van competenties van de ondernemers. In deze fase wordt de strategische besluitvorming bij ondernemers geanalyseerd.

Fase 2: Indien het ondernemerschap inderdaad een rol speelt bij de besluitvorming ten aanzien van geconditioneerd telen, dan worden interventietrajecten ontworpen en uitgetest met betrokken ondernemers.

Deze rapportage beschrijft de resultaten uit de eerste fase van het project en doet aanbevelingen voor de tweede fase.

In het vervolg worden de termen ‘semigesloten kas’ en ‘geconditioneerd telen’ door elkaar gebruikt, maar ze hebben dezelfde betekenis.

## 1.1 Doel

Het project is gericht op de strategische besluitvorming van ondernemers om in gesloten of semigesloten kassystemen te gaan telen. De focus ligt daarmee op een afgebakend onderdeel van het domein van agrarisch ondernemerschap dat gaat over de (technische) bedrijfsontwikkeling.

De projectdoelen zijn:

1. Bepalen hoe de directe omgeving van glastuinbouwondernemers aankijkt tegen de rol van het ondernemerschap bij de systeeminnovatie “geconditioneerd telen”, en welke acties er op dit vlak al worden ondernomen;
2. Ontwerp van een methodologisch kader om het strategisch besluitvormingsproces rondom een innovatie als geconditioneerd telen te kunnen bepalen en analyseren in relatie tot ondernemerschap en competenties;
3. Toetsen van de hypothese dat competenties een bepalende rol spelen in de strategische besluitvorming bij ondernemers;
4. Ontwerpen en toetsen van interventietrajecten voor competentieontwikkeling.

## 1.2 Afstemming met andere projecten

Het project richt zich op ondernemerschap en energie in de glastuinbouw, in het bijzonder semigesloten kassen. Het past daarmee bij projecten als “Ondernemen met energie” (Verstegen *et al.*, 2003), “Herkennen en Spiegelen” (Bremmer *et al.*, 2006) en “Kennis verhogen en kosten verlagen” (Poot & Hietbrink, 2006). Onderhavig project onderscheidt zich van deze projecten doordat het zich richt op de vraag of via competentie ontwikkeling kan worden bijgedragen aan versnelde verspreiding van gewenste innovaties.

Ondernemerschapontwikkeling staat ook centraal in het project “Samen Grenzen Verleggen” (Verstegen *et al.*, 2006), dat ook in het kader van LNV BO programma “ondernemerschap” wordt uitgevoerd. In “Samen Grenzen

verleggen” is er echter geen focus op energie in de glastuinbouw, i.c. semigesloten telen, maar staat meer algemeen “het netwerken” (werkwoord) en “de netwerken” (het zelfstandig naamwoord) centraal. In Samen Grenzen Verleggen worden een aantal interventietrajecten uitgevoerd, gericht op versterking van de “netwerkcompetenties”. De ervaringen kunnen worden gebruikt in fase 2 van onderhavig project.

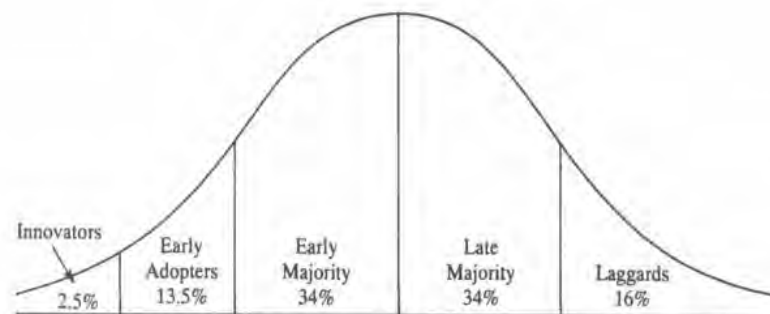
Het project SynErgie (Maters *et al.*, 2006) is gericht op semigesloten telen. In dat project staan centraal de vragen van ondernemers die reeds semigesloten telen of dat binnenkort denken te doen, en die gaan over techniek, klimaat, teelt en economie. In Limburg loopt het project “praktijknetwerk innovatieve energiesystemen”. Ook daar staan dit soort vragen op het niveau van vakmanschap en management centraal.

Tenslotte is er het project “Eerst bezinnen en dan met geconditioneerd telen beginnen” (De Lauwere *et al.*, 2007). In dit project, dat voortborduurde op “Herkennen en spiegelen”, worden ondernemers begeleid in de tactische en operationele besluitvorming. Ondernemers die het strategische besluit genomen hebben om geconditioneerd te gaan telen, gaan in een traject dieper in op het telen in een geconditioneerd systeem en de kennis die daar voor nodig is. Het verschil met onderhavig project is dat in het project ‘Ondernemerschap en semigesloten kassen’ juist het daaraan voorafgaande strategische besluitvormingsproces centraal staat.

## 2 Methodologisch kader

### 2.1 Adoptiecurve

Bij innovatieprocessen worden groepen actoren vaak naar hun adoptiesnelheid ingedeeld op een curve die ontleend is aan Rogers (Diffusion of Innovation, 1962). In deze indeling is er een kleine groep pioniers of innovatoren, gevolgd door een groep vroege volgers, daarna komt de vroege meerderheid, de late meerderheid en tenslotte de achterblijvers (zie Figuur 1).



Figuur 1. Adoptiecurve van Rogers.

Uit diverse projecten blijkt dat het ondernemerschap in de groep “volgers” een belangrijke succesfactor is voor de verspreiding van innovaties. De meerderheid blijkt meestal pas tot adoptie over te gaan, als de vroege volgers hebben aangetoond dat de innovatie nut heeft. De groep “vroege volgers” is dus een interessante groep, zeker bij adoptieprocessen die dreigen te stikken bij een aantal pioniers. Aandacht voor het ondernemerschap van vroege volgers zou dus bij kunnen dragen aan de adoptie van een innovatie.

### 2.2 Strategische besluitvorming

Het strategische besluitvormingsproces van een ondernemer is in theorie in een aantal opeenvolgende stappen op te knippen. Het begint met het “zien” van een kans en het eindigt met een concrete actie, bijvoorbeeld een investering. Het “opknippen” van een strategische besluitvormingsproces heeft als voordeel dat er gerichter informatie kan worden aangeboden (het AIDA model wordt hier bijvoorbeeld voor ingezet). Mogelijk geldt dat ook voor competentiegerichte trainingen (zoals we in onderhavig project onderzoeken, en waar het “schakelpunten schema” voor is opgesteld).

#### 2.2.1 AIDA model

AIDA is een acronym dat in de marketing gebruikt wordt en dat de verschillende fasen beschrijft die een consument doorloopt wanneer hij of zij een product koopt (Strong, 1925). De letters staan voor:

- Attention: aandacht trekken van de klant.
- Interest: interesse kweken bij de klant door de mogelijkheden en voordelen te communiceren;
- Desire: klant weten te overtuigen dat hij of zij het product echt willen, omdat het een behoefte bevredigt;
- Action: klant tot actie over laten gaan en het product te laten aanschaffen.

Poot & Hietbrink (2006) hebben deze indeling gebruikt om de verschillende kennisvragen die bij ondernemers leven omtrent geconditioneerd telen, in te delen naar de fase waarin de ondernemers zaten ten aanzien van investeren in

een semigesloten kas. Het perspectief was daarbij de ondernemer (de klant en niet de leverancier van een –semi-gesloten kas). Tevens is deze indeling vooral gebruikt in relatie tot de kennisbehoefte (meer specifiek dan in de marketingliteratuur). Ook voegden zij nog een categorie toe:

- Implementation: de ondernemer (“klant”) heeft een systeem aangeschaft en leert ermee omgaan.

De door Poot & Hietbrink geïnventariseerde kennisvragen kunnen als volgt worden samengevat:

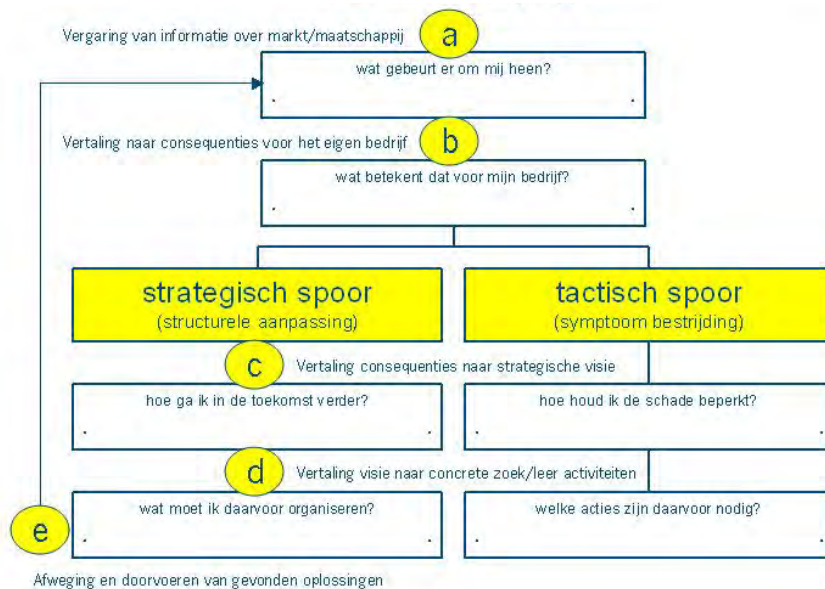
- Attention: “wat zou er mogelijk zijn?”
- Interest: “kan het voor mijn situatie?”
- Desire en Action: “hoe kan het?”
- Implementation: “hoe kan het beter?” (hoe haal ik het maximale eruit?)

Deze indeling lijkt op de indeling die gebruikt wordt in het project “Samen grenzen verleggen” (Verstegen *et al.*, 2006). In dit project is de zogenaamde “zoekende ondernemer” opgevoerd. Er zijn twee typen “zoekende ondernemers” onderscheiden:

- de ondernemer die iets moet, maar niet weet *Wat*
- de ondernemer die iets wil maar niet weet *Hoe*.

## 2.2.2 Schakelpunten in beliefssystemen

Het schakelpunten schema is gebaseerd op het beliefssystem schema van Splinter *et al.* (2008). Het beliefssystem geeft inzicht in de strategische en tactische inschatting en inzet van een ondernemer. In dit onderzoek wordt met name de strategische besluitvorming onderzocht en concentreert zich op de linkerhelft van het schema. Volgens het schakelpunten schema doorloopt een ondernemer een aantal stappen in (strategische) besluitvormingsprocessen en moet daarvoor op bepaalde punten “schakelen”, zie Figuur 2.



Figuur 2. Schakelpunten in het beliefssystem van een ondernemer (Splinter *et al.*, 2008).

De schakelpunten zijn:

- vergaring van informatie over markt en maatschappij
- vertaling van ontwikkelingen naar consequenties voor het eigen bedrijf
- vertaling van deze consequenties voor het bedrijf naar een strategische visie

- d. vertaling van de strategische visie naar concrete zoek en leeractiviteiten om strategische opties te kunnen uitwerken
- e. afwegen van strategische opties en maken van een keuze.

Met behulp van een vragenlijst is een momentaan beeld te krijgen van het schakelpunt waar een ondernemer staat ten aanzien van een bepaalde strategische beslissing (zoals semigesloten telen).

In Tabel 1 is het schakelpunten model gerelateerd aan het eerder besproken AIDA model. De hypothese is nu dat ondernemers met een hoog niveau van ondernemerschap de schakelpunten (a) tot en met (e) goed in de vingers hebben, en ondernemers met een lager ondernemerschapniveau op bepaalde punten kunnen vastlopen. Acties die gericht zijn op het verhogen van het ondernemerschapniveau, zouden dus gericht kunnen worden op het beter kunnen acteren op een of meer van de schakelpunten (Buurma, Poot & De Wolf, 2006).

*Tabel 1. Ondernemerschapmodellen*

Schakelpunten model	AIDA	Strategische vraag
a: informatievergarig	Attention	Wat?
b: vertaling naar consequenties voor het bedrijf	Interest	
c: vertaling naar strategische visie	Desire	Hoe?
d: uitwerken strategische opties		
e: kiezen en doorvoeren oplossing	Action	

Een logische gedachte is om dit te doen via competenties: competente ondernemers kunnen adequaat schakelen op de verschillende schakelpunten. Bij ondernemers die met een of meerdere punten moeite hebben, ("ze blijven daarop hangen") zouden bepaalde competenties minder goed ontwikkeld zijn. Er is daarom gekeken of er een logische verbinding is te maken met de competentieclusters, zoals die door Verstegen en Lans (2006) zijn beschreven.

## 2.3 Competenties

Lans et al. (2005), Verstegen en Lans (2006) en Lans en Verstegen (2008) stellen dat via competentieontwikkeling ondernemers succesvoller kunnen worden. Competenties zijn te omschrijven als de combinatie van expertise en gedragsrepertoire. Het gaat niet alleen om kennis of vaardigheden, maar om het kunnen uitvoeren van adequate acties in een specifieke context.

Verstegen en Lans onderscheiden zes competentieclusters (zie Tabel 2).

Tabel 2. Competentieclusters en onderliggende competenties (Verstegen &amp; Lans, 2006).

Competentiecluster	Beschrijving	Onderliggende competenties
1. Opportuniteit competenties	Competenties gerelateerd aan het herkennen en ontwikkelen van marktkansen	Omgevingsbewustzijn Internationale oriëntatie Markt oriëntatie
2. Relationale competenties	Competenties gerelateerd aan persoon-tot-persoon of persoon-tot-groep gebaseerde interacties	Communiceren Onderhandelen Netwerken Overtuigen Groepswerk
3. Conceptuele competenties	Competenties gerelateerd aan verschillende conceptuele capaciteiten die in het gedrag van de persoon zichtbaar zijn	Conceptueel denken Probleem analyse Visie en oordelen
4. Organisatorische competenties	Competenties gerelateerd aan de organisatie van verschillende interne, externe, menselijke, fysieke, financiële en technologische bronnen	HRM / HRD Leiderschap Plannen en Organiseren
5. Strategische competenties	Competenties gerelateerd aan het bepalen, evalueren en implementeren van bedrijfsstrategieën	Leer oriëntatie Managen, beheersen Resultaatgerichtheid Strategische oriëntatie
6. Commitment competenties	Competenties die ervoor zorgen dat de ondernemer vooruit gang boekt met zijn onderneming	Zelf management Waarden oriëntatie Visie

De ondernemersscan is een instrument in ontwikkeling (promotieonderzoek Th. Lans). Op basis van empirisch onderzoek onder ca. 450 ondernemers agrarische ondernemers is de ondernemersscan wetenschappelijk gevalideerd. Hierbij is het aantal competenties teruggebracht tot vier significant onderscheidende clusters (Lans, persoonlijke informatie). Deze vier clusters zijn:

- Analyseren en onderscheiden  
*Ondernemer:*  
Analyseert (complexe) problemen en kwesties  
Kan 'gewicht' van de informatie inschatten  
Is zich bewust van (eigen) sterktes en zwaktes
- Initiëren en voortzetten  
*Ondernemer:*  
Is voortdurend op zoek naar nieuwe informatie en mogelijkheden  
Initieert nieuwe dingen als een van de eerste
- Netwerken en interactie  
*Ondernemer:*  
Communiqueert duidelijk  
Betrekt anderen in zijn/haar bedrijf  
Netwerkt effectief buiten de sector



- Plannen en evalueren  
*Ondernemer:*  
Heeft een lange termijn planning voor het bedrijf  
Evalueert eigen acties

Enkele kanttekeningen kunnen worden geplaatst bij de nieuwe indeling:

- De indikking tot vier competentieclusters heeft tot gevolg dat de termen minder herkenbaar worden voor de ondernemers. Daarnaast zijn ze - indien mogelijk - moeilijker te koppelen aan schakelpunten in het schema.
- Bij de cluster 'initiëren en voortzetten' respectievelijk 'plannen en evalueren' worden de bestanddelen min of meer als los van elkaar staande competenties gezien. Zo worden in besluitvormingscycli planning en evaluatie als afzonderlijk processen weergegeven.

## 2.4 Persoonlijkheidskenmerken

In tegenstelling tot de meeste competenties zijn persoonlijkheidskenmerken veel moeilijker te veranderen.

Persoonlijkheidskenmerken bepalen vele jaren de voorkeuren, houdingen en gedragingen van ondernemers. In veranderingsprocessen is het goed om te weten of een ondernemer open staat voor ervaringen en eerder op zijn eigen bedrijf wil experimenteren dan iemand die daar heel terughoudend in is.

In dit onderzoek zijn middels een persoonlijkheidstest van Verstegen & Lans (2006) de volgende kenmerken gemeten:

- Bevlogenheid
- Initiatief
- Passiviteit
- Inlevingsvermogen
- Emotioneel
- Sociaal/netwerker.



## 3 Werkwijze

Het project is in twee fasen uitgevoerd:

Fase 1: Analyse van de rol van ondernemerschap bij de adoptie van geconditioneerd telen

1. Start-up: Bepalen van de projectaanpak, ontwikkelen methodisch kader
2. Interviewen stakeholders: bepaling van de status quo over het onderzoeksonderwerp in de (institutionele) omgeving
3. Interviewen ondernemers: afnemen vragenlijsten bij ondernemers over ondernemerschap en semigesloten telen, analyse van interviewresultaten, trekken van conclusies
4. Voorlopig ontwerp interventietraject voor fase 2
5. (Deel) Rapportage

Go – No go

Fase 2: Participatief onderzoek naar geschikte interventietrajecten ter verbetering van het ondernemerschap

6. Definitief ontwerp van interventietrajecten
7. Uitvoering van interventietrajecten
8. (Eind) Rapportage en nazorg

### 3.1 Fase 1: Analyse van de rol van ondernemerschap bij de adoptie van geconditioneerd telen

Stap 1: Bij de start-up is gekozen voor analyse van de data met behulp van het schakelpunten systeem in het belief system (zie paragraaf 2.2.2). Om het ondernemerschap van de ondernemers in kaart te brengen is aanvullend de competentiescan en persoonlijkheidstest van Lans en Verstegen (...) gebruikt.

Stap 2: Er zijn 7 stakeholders geïnterviewd over hun zienswijze op innovatie op energiegebied, de interventies die nodig zijn om de introductie/penetratie van geconditioneerde teelt te versnellen en de specifieke rol van ondernemerschap daarin (Hoofdstuk 4).

Stap 3: Er zijn met 14 ondernemers interviews gehouden aan de hand van drie vragenlijsten:

1. een algemene vragenlijst, met vragen over de context qua bedrijf, teelt en ondernemer, de plaats op adoptiecurve (zie 2.1), en de besluitvorming ten aanzien van geconditioneerd telen; (zie Bijlage I)
2. enquête competenties (zie Bijlage II)
3. enquête persoonlijkheid. (zie Bijlage III)

Er is gewerkt met een beperkte groep (14) ondernemers. De werving van deze telers is mede in samenwerking met het platform Synergie verlopen (zie [www.synergieplaza.nl](http://www.synergieplaza.nl)) en via contacten met ondernemers via aanpalende projecten. De deelnemers zijn geselecteerd op:

- grote interesse voor geconditioneerde teelt/semigesloten kas (mogelijke aanschaf binnen 1-3 jaar)
- nog geen geconditioneerde teelt.

Hoewel de belangstelling voor gesloten telen onder ondernemers groot is ligt de beslissingshorizon vaak verder dan 3 jaar.

Er zijn 14 ondernemers geïnterviewd. De analyse van de interviews richtte zich op

1. Het moment in het schakelpunten schema in relatie tot de persoonlijkheidskenmerken en ondernemerschapcompetenties
2. De relatie tussen het schakelpunten schema en de –zelfbenoemde- plaats van de ondernemer op de adoptiecurve

3. De relatie tussen de (kennis)behoefte en het schakelpunten schema
4. De visie van ondernemers op geconditioneerde teelt

De positie in het schakelpunten schema is bepaald door een analyse van de interviewtekst: aan de hand van de door de respondent gebruikte woorden en begrippen. Ondernemers die verder zijn in het schakelpunten schema kunnen meer gedetailleerd vertellen over de systemen en de wijze van geconditioneerd telen.

De score op de competentieclusters en de persoonlijkheidskenmerken is gedaan volgens de bij de vragenlijsten aangeleverde analyseschema's van Lans en Verstegen (ref)

Stap 4: . Uit de analyse van de interviewresultaten is de richting bepaald voor de interventietrajecten die in Fase 2 van dit onderzoek uitgevoerd kunnen worden. Daarbij is gebruik gemaakt van de ervaring die in het project 'Samen Grenzen Verleggen' is opgedaan, zowel qua organisatie als qua draaiboek.

Stap 5: Voorliggend deelrapport is de weerslag van de stappen 1 tot en met 4 en vormt de basis voor de go – no go beslissing door de begeleidingsgroep.

## 4 Resultaten

### 4.1 Stakeholderanalyse

Er zijn zeven interviews gehouden met stakeholders uit het tuinbouwcluster over hun perceptie op de rol van ondernemerschap bij de ontwikkeling van de gesloten kas:

Bram Hanemaaijer	– Directeur Agro Adviesburo
Hans Hoven en Aad de Koning	– Directeur en sales manager Innogrow
Harm Maters	– Voorzitter AVAG, directeur Lotus Agriconsult
Chris Robbemond	– Accountmanager Rabobank Westland
Ronaldt Thoen	– Directeur VEK-Adviesgroep
Rob van der Valk	– Beleidsmedewerker Energie LTO-Noord Glaskracht
Cees Vermeulen	– Docent Hogeschool InHolland

Met betrekking tot het stimuleren van de ontwikkeling van het gesloten telen zijn volgens de stakeholders de volgende vier punten van belang:

- R&D rond gesloten telen
- Tonen van bewezen technieken in demoprojecten
- Zorgen voor gunstig innovatieklimaat (subsidies, borgstelling, revolving funds)
- Werken aan versterken ondernemerschap (professionaliseren en competenties).

Bij het doorlopen van de strategische besluitvorming hebben de ondernemers met betrekking tot energie in het algemeen en gesloten telen in het bijzonder de meeste moeite met schakelpunten b en e:

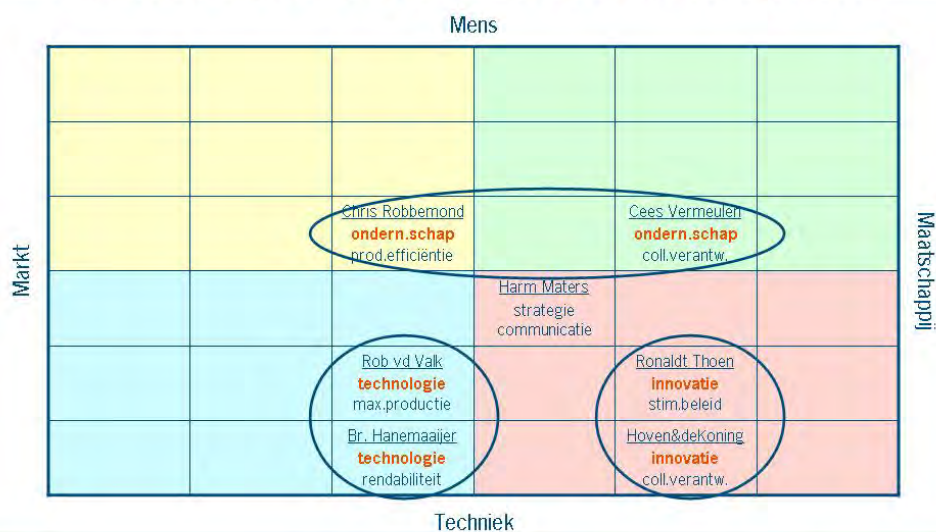
- b: vertalen omgevingssignalen naar energievisie: Wat moet ik doen?
- e: realiseren financiering en implementatie van gesloten telen: Hoe moet ik het doen?

De zeven stakeholders waren sterk gericht op voor hun relevante aspecten bij de ontwikkeling van geconditioneerd telen:

- Vanuit de technische hoek is er behoefte aan verdere (door)ontwikkeling van het systeem,
- Vanuit de toeleverende industrie is er belang dat er ruimte en ondernemerschap is voor verdere innovatie, terwijl
- de financieringsverstrekker en het onderwijs benadrukken dat ondernemerschap ondersteund moet worden.

Grafisch kunnen deze ontwikkelingslijnen als volgt worden weergegeven. Daarbij zijn de stakeholders in een soort landschap geplaatst op de assen mens-techniek en markt-maatschappij (zie Figuur 4).

## Innovatie-landschap >> kernwaarden spelers



conclusie: drie waarden-werelden

Figuur 3. Innovatielandschap stakeholders geconditioneerd telen.

Belangrijkste conclusie uit de stakeholderanalyse is, dat het zwaartepunt van de aandacht van de stakeholders in de (institutionele) omgeving ligt bij de technische ontwikkeling.

Het versterken van ondernemerschap moet volgens de stakeholders ten dienste staan van:

- Visievorming rond energiesystemen (Wat?)
- Vormgeving van geconditioneerd telen (Hoe?).

In Bijlage IV is het volledige verslag van de stakeholderanalyse opgenomen.

## 4.2 Analyse ondernemers en gesloten kas

Er zijn in totaal 14 ondernemers geïnterviewd. Alle ondernemers zijn sterk geïnteresseerd in de mogelijkheden van geconditioneerd telen, maar hebben nog geen definitieve keus gemaakt. Er zijn behoorlijke verschillen in hoever ze in het besluitvormingsproces zijn.

In onderstaande Tabel 3 worden kort enkele resultaten van de interviews samengevat.

Tabel 3. Enkele kenmerken en resultaten analyse ondernemers.

Ondernemer	Teelt	Schakelpunt <sup>1</sup>	Adoptiecurve <sup>2</sup>	Eigenschappen	Kennisvragen
1	paprika	E	Vroege volger/ pionier	Op alle competenties hoog	Betere sturing met het systeem, plantfysiologie
2	kleinfruit	D	Pionier/ Vroege volger	Doener, scoort op verschillende competenties hoog	Klimaatsturing - optimalisering (via ict)
3	paprika	D	Pionier/ Vroege volger	Toekomstgericht, scoort op alle competenties hoog, meer ondernemer dan manager	Hoe werkt het in de praktijk voor de paprikateelt? Vertaling technieken naar mijn bedrijf.
4	aubergine	D	Vroege volger	Toekomstgericht, scoort op alle competenties hoog, netwerker	Objectieve, goed zelf te interpreteren informatie, o.a. over verschillende systemen
5	bromelia	D	Vroege volger	Sterk in zoeken&Leren en Plannen maken	Informatie: welk systeem past het beste?
6	roos	D	Vroege volger	Toekomstgericht, relatief klein netwerk	Objectieve informatie over geconditioneerde teelt in de praktijk (praktijkproef?)
7	komkommer	D	Late middenmoter	Toekomstgericht maar genuanceerd, scoort hoog op alle competenties	in de ijskast omdat net geïnvesteerd in nieuwbouw
8	gerbera	C	Vroege volger	Toekomstgericht, actief in alle competentieclusters, relatief klein netwerk	Zelf kunnen snappen hoe het werkt. – proef in airco-kas volgen
9	tomaat	C	Vroege volger	Toekomstgericht, hoog op alle competenties, netwerker	Meer informatie nodig over verschillende systemen
10	tomaat	C	Vroege volger	Toekomstgericht, actief op alle competentiecluster, relatief klein netwerk	
11	gerbera	C	Vroege middenmoter	Bedachtzame plannenmaker, bevlogen, minder sterk in netwerken	Informatie: welk systeem meest toepasbaar? Mogelijkheden plantenfysiologie?
12	cymbidium	B	Pionier	Enthousiast, trots; minder sterk in netwerken, visie en analyseren	Eerst een kleinschalige proef doen.
13	alstroemeria	B	Vroege middenmoter	Meer manager dan ondernemer	Gezamenlijk onderzoek naar geconditioneerd telen bij alstroemeria
14	guzmania	A	middenmoter	Toekomstgericht, middenmoter in technische vernieuwing en netwerken	Informatie inwinnen over verschillende systemen (en proef in Bromelia)

<sup>1</sup> De positionering in het schakelpunten schema volgens de onderzoekers.

<sup>2</sup> De door de ondernemers zelf aangegeven positie op de adoptiecurve.

Bijlage II, III en V geven respectievelijk puntsgewijs de resultaten van de competentiescan en persoonlijkheidskenmerken en de resultaten van de interviews.

Tabel 3 levert de volgende interpretaties op:

- Het overzicht laat zien, dat de belangstelling voor geconditioneerd telen breed in de glastuinbouw aanwezig is, variërend van vruchtgroenten en klein fruit tot snijbloemen en potplanten;
- De deelnemers zijn gerangschikt naar het gevorderd zijn in het schakelpunten schema (van schakelpunt E naar schakelpunt A);
- Boven in de rangschikking (schakelpunten E en D) hebben de pioniers en de vroege volgers de overhand, terwijl de vroege en late middenmoters vooral onder in de rangschikking voorkomen.
- Onder in de rangschikking lijken de ondernemerscompetenties minder breed ontwikkeld te zijn dan boven in de rangschikking. Vooral de netwerkcompetenties lijken onder in de rangschikking minder ontwikkeld;
- De kennisvragen zijn boven in de rangschikking aanzienlijk specifiek (hoe moet ik sturen?) dan onder in de rangschikking (wat zijn de mogelijkheden?)

### 4.3 Schakelpunten, competenties en persoonskenmerken

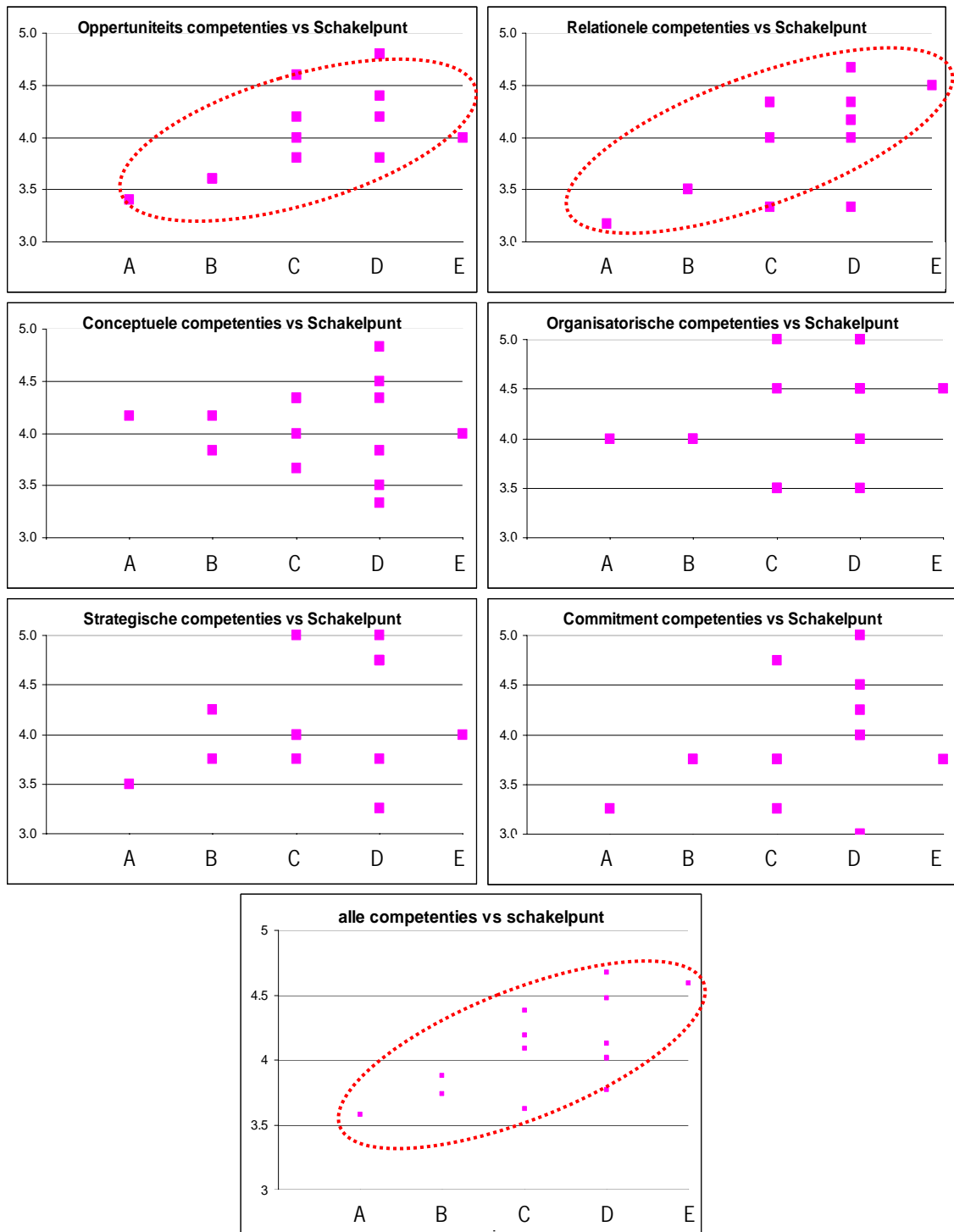
De scores op de competentiegebieden en persoonlijkheidskenmerken zijn uitgezet tegen de positie van het bedrijf op het schakelpunten schema. In figuren 5 en 6 staan deze grafieken weergegeven. Met het beperkte aantal waarnemingen (14) kan geen zware statistische analyse (w.o. correlatieanalyse) worden uitgevoerd.

#### *Competenties*

Er lijkt samenhang te zijn tussen het verder gevorderd zijn in het schakelpunten schema en een hoge gemiddelde score op alle ondernemerschapcompetenties tezamen. De samenhang is het duidelijkst zichtbaar voor de specifieke competenties ‘Opportuniteit’ en ‘Relationeel’. Deze samenhangen zijn omcirkeld (zie Figuur 5).

Uit analyse van de interviewverslagen blijkt dat ondernemers die hoog scoren op het gebied van ‘Relationele competenties’ minder obstakels verwachten bij lokale overheden (vergunningverlening) en in de ontwikkelingen in de markt. Ondernemers die aangeven problemen te verwachten met vergunningen en weinig vertrouwen hebben in de markt scoren gemiddeld 3,8, terwijl ondernemers die hier minder problemen verwachten, dan wel een goed gevoel hebben dat ze er uit zullen komen gemiddeld 4,2 scoren op de competentie ‘Netwerken’. Er is niet specifiek naar de houding ten opzichte van de overheid gevraagd, zodat de observatie is gebaseerd op uitspraken van 9 ondernemers.



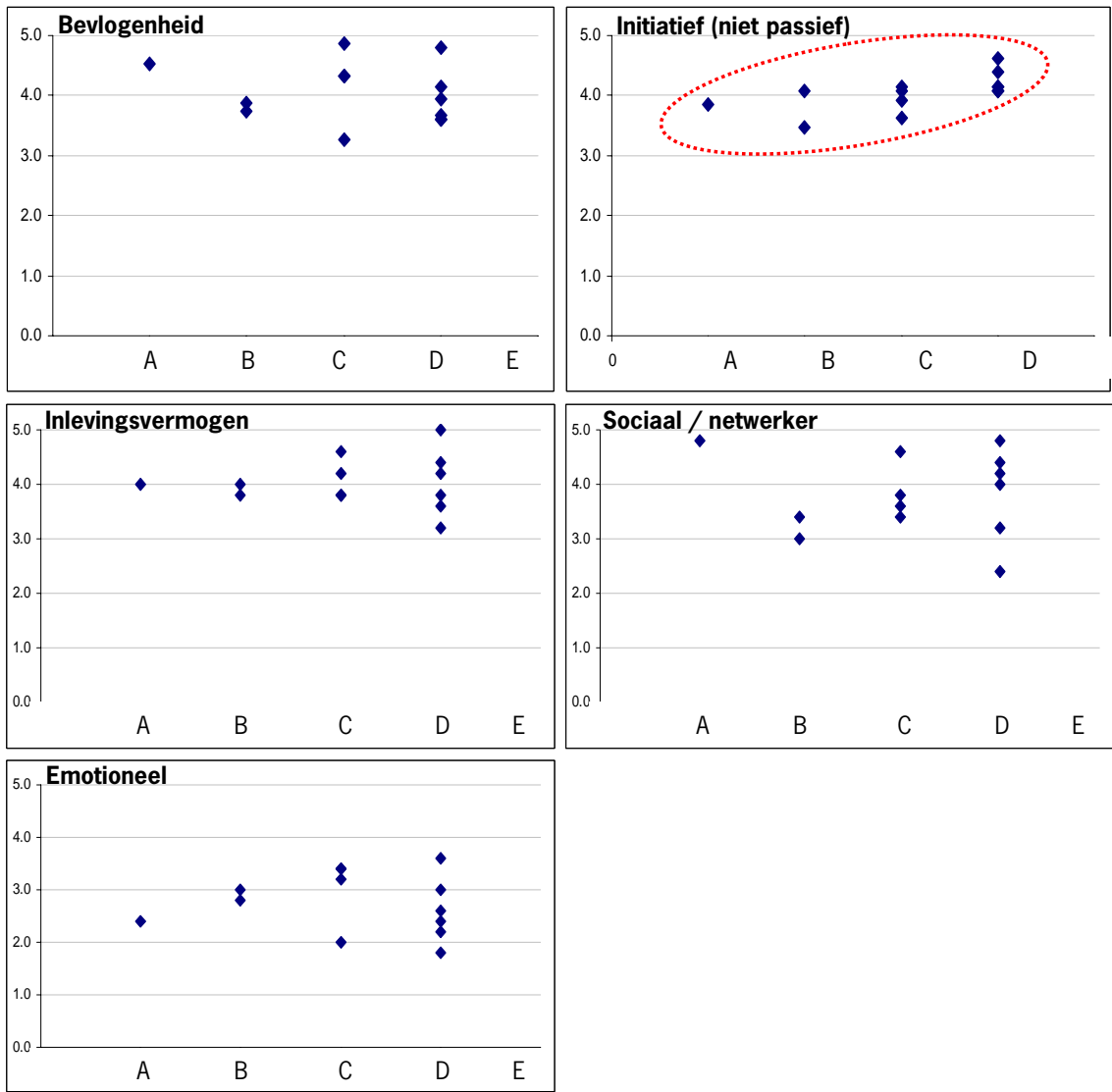


Figuur 5. Scores op een competentiegebied uitgezet tegen de positie op het schakelpunten schema.

De scores op de competentiegebieden zijn ook bepaald voor de vier competentieclusters 'analyseren en onderscheiden', 'initieren en voortzetten', 'netwerken en interacties' en 'plannen en evalueren'. Er lijkt dan een samenhang te bestaan tussen het verder gevorderd zijn in het schakelpunten schema en de competentiecluster 'initieren en voortzetten'. Opvallend is ook dat er door alle ondernemers relatief hoog gescoord werd op de competentieclusters 'analyseren en onderscheiden' en 'plannen en evalueren', ongeacht de fase in het schakelpunten schema (zie Bijlage VI).

*Persoonskenmerken*

Uit Figuur 6 volgt dat er samenhang lijkt te zijn tussen het persoonskenmerk 'initiatief' en het verder gevorderd zijn in het schakelpunten schema (omcirkeld). Een hogere score op initiatief nemen lijkt bevorderlijk te zijn voor het sneller doorlopen van het strategisch besluitvormingsproces.



*Figuur 6. Scores op voor persoonlijkheidskenmerken tegen de positie op het schakelpunten schema.*

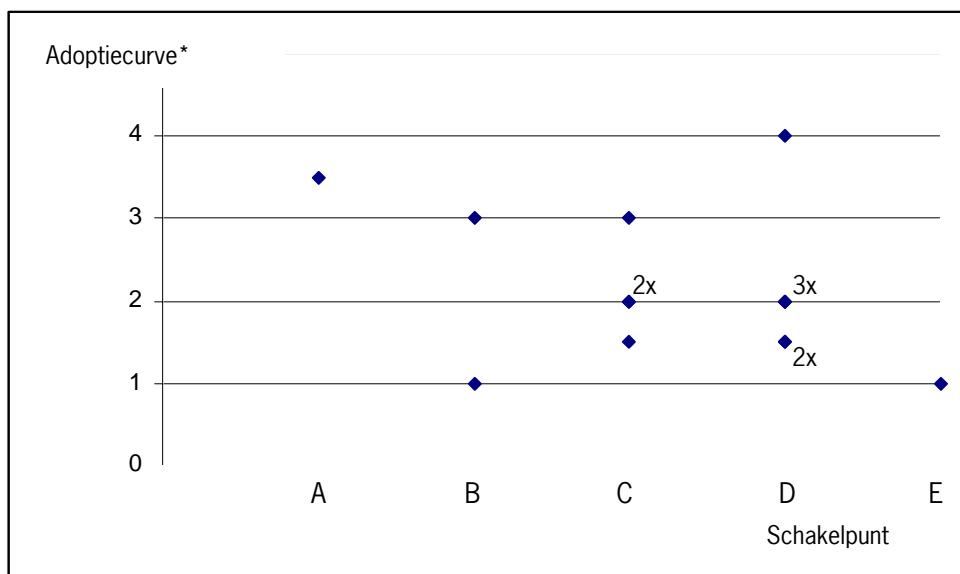
Opvallend is dat de ondernemers op het emotionele aspect gemiddeld lager scoren dan op de andere persoonlijkheidskenmerken. Ondernemers zeggen hun emoties minder te tonen of hun gedrag minder door anderen te laten beïnvloeden.

*Positie in het schakelpunten schema*

Alle bedrijven die binnen de komende twee jaar een strategische keuze willen maken ten aanzien van geconditioneerd telen, scoren minimaal een C in het schakelpunten schema.

## 4.4 Schakelpunten en adoptie

De ondernemers werden gevraagd zichzelf in te schatten volgens de adoptiecurve (innovator, vroege volger, vroege middenmoter, late middenmoter, late volger/achterblijver). Deze inschatting van ondernemers werd gelegd naast de positie van het bedrijf in het schakelpunten schema. Figuur 7 geeft de samenhang tussen de adoptiecurve en het schakelpunten schema. De figuur lijkt een samenhang te laten zien tussen het verder gevorderd zijn in het schakelpunten schema en een hoge score op de adoptiecurve. Er zijn 2 uitzonderingen. Een van de twee (op schakelpunt d) kan verklaard worden door een (tijdelijk) verminderde interesse in geconditioneerd telen, omdat er niet in nieuwbouw is geïnvesteerd. De andere uitzondering (op schakelpunt b) omschrijft zichzelf als pionier. In zijn specifieke subsector kan dat het geval zijn, wordt er met de gehele glastuinbouw vergeleken dan lijkt er sprake te zijn van enige zelfoverschatting.



- \* 1 = innovator  
 2 = vroege volger  
 3 = vroege middenmoter  
 4 = late middenmoter  
 5 = late volger / achterblijver

Figuur 7. Inschatting van de ondernemer over zijn positie op de adoptiecurve tegen de positie van het bedrijf in het schakelpunten schema.

## 4.5 Kennisbehoeften

Het interview ging ook in op de kennisbehoefte bij de ondernemers op het gebied van geconditioneerd telen. De kennisvragen kunnen als volgt worden samengevat:

- (5x) Proef uitvoeren: "het startpunt is eerst een kleinschalige proef te doen." Hierdoor kunnen de eerste knelpunten in beeld gebracht worden / ervaringen worden opgedaan met geconditioneerde teelt in specifieke gewassen.
- (5x) Informatie inwinnen: welke systemen zijn er? wat zijn de voor- en nadelen?
- (2x) optimaliseren van conditionering. Zowel de plantenfysiologie begrijpen (fundamentele kennis) als de technologie – de knoppen van de klimaatsturing, de complexiteit van de temperatuurregeling en RV die anders reageren door geconditioneerde teelt, etc.

Opmerking: 2 ondernemers hadden geen specifieke kennisvraag ten aanzien van geconditioneerd telen.

Alle kennisvragen wijzen in de richting van het entameren van een praktijkproef (deelname aan) als startpunt voor verdere discussie, een overzicht van de verschillende systemen (informatie inwinnen) en ten slotte het optimaliseren (op eigen bedrijf) van het nieuwe teeltsysteem.

Ondernemers zien geconditioneerd telen als kans voor betere sturing van de teelt (meer grip op oogstmoment) en kwaliteitsverbetering. Eventuele voordelen voor energie-efficiëntie worden door alle ondernemers op een tweede plaats genoemd.

## 4.6 Ervaringen elders

In eerdere projecten zijn (indirect) onderdelen van ondernemerschap onderzocht. Uit deze projecten komen de volgende elementen naar voren die relevant zijn in het besluitvormingsproces bij ondernemers:

- Gewasmodel in de hoofden van telers – ervaringskennis is zeer dominant – ‘stand van het gewas’ (Herkennen en spiegelen, casus introductie Substraatteelt)
- Risicobeheersing – kunnen werken met risicomarges – risicoperceptie en -houding (Herkennen en spiegelen, Scans energiezuinig telen). Onzekerheid is een onderdeel van risico: meer kennis (proeven, ervaringen uit de praktijk, etc.) verkleint het risico.
- Competentie “Netwerken” (Buurma, 1997; Buurma *et al.*, 2000). Hieraan gekoppeld de vaardigheid om een succesvolle subsidieaanvraag in te dienen.
- Drijfveren: energie is geen doel, maar een productiefactor en een kostenpost (Herkennen en spiegelen, Scans energiezuinig telen).

In het project “Kennis vergroten en kosten verlagen” over de start van geconditioneerd telen, komt het volgende beeld over de kennisvragen bij ondernemers naar voren:

- Ondernemers die de eerste concepten van gesloten teelt hebben: kennisvragen m.b.t. “Hoe kan het beter?”
- Ondernemers die gekozen hebben voor geconditioneerde teelt, maar het nog in de praktijk moeten brengen: kennisvragen m.b.t.: “Hoe kan het?” (dit is de groep waar het project “Eerst bezinnen en dan met geconditioneerd telen beginnen” zich primair op richt)
- Ondernemers die zich oriënteren: kennisvragen m.b.t. “Kan het?”
- Ondernemers die de beslissing nog vooruitgeschoven hebben: kennisvragen m.b.t. “Zou het ooit kunnen?”

In het onderhavige project komen vergelijkbare kennisvragen naar voren. Bij de selectie is vooral gekeken naar ondernemers die zich oriënteren op geconditioneerd telen.

## 5 Discussie

### 5.1 De gebruikte modellen

#### *Schakelpunten schema*

- De constatering in welk schakelpunt een ondernemer zich bevindt, is een momentopname: het geeft de positie van de ondernemer weer in het strategisch besluitvormingstraject. In het interview werd niet vastgesteld of de ondernemer 'vast' zat op dit punt. In de analyse van de resultaten zijn de onderzoekers wel nagegaan welke ondernemers, gezien hun bedrijfssituatie en daarmee de urgentie voor geconditioneerd telen, verder gevorderd zouden moeten zijn op het schakelpunten schema.
- Daarnaast kan het vastzitten op een punt ook samenhangen met de prioriteit van de ondernemer: het onderzoek richt zich op geconditioneerd telen, terwijl dit niet voor iedereen de hoogste prioriteit heeft. Dit is hier waarschijnlijk niet aan de orde, omdat de ondernemers speciaal voor dit thema zijn geselecteerd.
- Tenslotte moet in gedachten worden gehouden dat het doorlopen van het schakelpunten schema niet wil zeggen dat het bedrijf de geconditioneerde teelt ook daadwerkelijk gaat toepassen. Het bewust niet kiezen voor geconditioneerd telen kan de uitkomst van een strategische beslissing zijn voor een bedrijf in een gegeven situatie.

#### *Ondernemerscan*

- De ondernemerscan wordt door Th. Lans in zijn onderzoek gebruikt als leerfunctie voor ondernemers. Het is een tool voor zelfevaluatie (reflectie). Hiermee wordt het voor ondernemers inzichtelijk hoe zij scoren op de verschillende competenties. Hierdoor leert de ondernemer herkennen wat hij/zij niet weet. De ondernemer wordt bewust van zijn minder sterke kanten. Terugkoppeling van de resultaten met de ondernemer is dan ook belangrijk.
- Het gebruik van de ondernemerscan als 'meet' instrument voor het meten van het kwaliteitsniveau van de ondernemerscompetenties is niet het primaire doel, waarvoor de scan is ontwikkeld. Daarnaast is het een momentopname. De waarde van de scan in relatie tot de bereidheid tot het investeren in geconditioneerd telen is betrekkelijk, omdat het laatste mede wordt bepaald door de context, de persoonskenmerken en de motivatie. In sommige situaties kan er bijvoorbeeld (financiële, technische en organisatorische) ruimte zijn om te experimenteren. In dat geval worden risico's en onzekerheden minder zwaar beoordeeld.
- De ondernemerscan is nog in ontwikkeling. Zo is recent in de cluster 'plannen en evalueren' de term evalueren weggelaten (info Th. Lans). Evalueren blijkt niet het sterkste punt van ondernemers te zijn. Het is lastig, omdat het de ondernemers vaak ontbreekt aan kennis om de referentie goed inhoud te geven.

#### *Persoonskenmerken*

- De persoonskenmerken zijn weinig leer- en ontwikkelbaar. Wel zijn de persoonskenmerken (houding en gedragingen) contextgevoelig. Zo kan de risicohouding verschillen afhankelijk van de situatie waarin de ondernemer en het bedrijf zich verkeert.

### 5.2 Ondernemers

- Bij de werving zijn ca. 50 ondernemers benaderd. Uit deze selectie zijn 14 ondernemers bereid gevonden voor een interview. Redenen om niet deel te nemen aan het project waren:
  - De ondernemer is voornemens of staat op het punt te investeren in de gesloten teelt en heeft dus feitelijk het strategische besluit al genomen;
  - het issue speelt de komende jaren nog niet op het bedrijf,

- de aanpak gaf geen duidelijk zicht op een concreet resultaat. Ondernemer zag het nut er niet van in om tijd te besteden aan een interview
- De context van een bedrijf is belangrijk/bepalend voor een goede interpretatie van de bedrijfsgegevens: het aantal ondernemers op het bedrijf, solvabiliteit, bedrijfsgrootte, ontwikkelingsruimte (gemeente), etc.
- Het aantal ondernemers op een bedrijf is sterk bepalend: “Meer ondernemers op de bok geeft meer mogelijkheden.”: Onderzoekstechnisch is het dan van belang om goed te weten met wie je praat
  - Bij meer ondernemers kunnen de competenties van de individuen elkaar versterken.
  - Bij meer ondernemers kunnen individuen zich specialiseren en verdiepen in de materie.
- Er is niet onderzocht of/hoe de moeite die ondernemers hebben om de procedures te doorlopen meespeelt bij innovatie. Ondernemers die minder relatie hebben met de buitenwereld (netwerken) lijken negatiever over procedures rond vergunningaanvragen, e.d.
- Uit andere projecten blijkt dat ook elementen als risicobeheersing en ervaringskennis belangrijk zijn voor de besluitvorming. Deze elementen kwamen niet expliciet aan de orde in de competentiescan en de persoonlijkheidskenmerken.

### 5.3 Interpretatie van resultaten

- Het aantal interviews (n=14) is beperkt en de groep ondernemers is vrij homogeen (geïnteresseerd in geconditioneerd telen). Desondanks is er voldoende verscheidenheid tussen de ondernemers geconstateerd (van schakelpunt A tot E).
- De inschatting van positie in het schakelpunten schema is besproken en vastgesteld. Het schakelpunt is geen oordeel over het bedrijf als geheel, maar een momentopname van het denkproces van de ondernemer of onderneming over geconditioneerd telen. De competentiescan omvat het gehele spectrum van het ondernemerschap. Dit kan verklaren waarom er geen sterke samenhang is te vinden tussen de positie in het schakelpunten schema en de score op de competenties. Door het geringe aantal ondernemers in het onderzoek kunnen geen statistische uitspraken worden gedaan.
- De positionering in het schakelpunten schema is door de onderzoekers gedaan. Deze inschatting is niet meer teruggekoppeld met de ondernemer zelf. Daartegenover is de inschatting op plaats op de adoptiecurve bepaald door de ondernemer zelf. De onderzoeker heeft hier geen eigen inschatting aan gekoppeld.

### 5.4 Reflectie op de onderzoeks aanpak

Ter afsluiting van fase 1 is mede op verzoek van de opdrachtgevers (LNV en PT) een reflectie gehouden op de onderzoeks aanpak en met name het gebruik van de ondernemerscan.

Uit de reflectie met Th. Lans en J. Verstegen (WUR leerstoelgroep Educatie en Competentiestudies) is gebleken dat de bewijsvoering van de betekenis van ondernemerschapcompetenties in de strategische besluitvorming lastig is aan te tonen. Competenties spelen wel een rol, maar de betekenis kan moeilijk worden gekwantificeerd. Wel is bekend dat conceptuele competenties (analyseren en onderscheiden) belangrijk zijn in relatie tot de strategische besluitvorming. Het doorlopen van de strategische besluitvorming wordt echter niet alleen bepaald door de competenties, maar ook door persoonskenmerken, de context en motivatie.

Wel kan uit dit onderzoek worden geleerd dat de ondernemerscan niet als een ‘meet’ instrument voor het meten van het niveau van de ondernemerschapcompetenties is in te zetten.

Al met al geeft het voorgaande aan dat het focussen op ondernemerschapcompetenties in relatie tot de strategische besluitvorming te beperkt van scope is geweest in het onderzoek. Het doorlopen van de strategische besluitvorming met betrekking tot semigesloten kassen wordt door een complex van factoren en omstandigheden bepaald. Competenties, context, persoonskenmerken, risicohouding en motivatie moeten in dat verband in onderlinge samenhang worden beschouwd.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

#### Conclusies stakeholderanalyse

In de transitie naar een geconditioneerde teelt ligt de focus bij stakeholders sterk op technische en teelttechnische onderwerpen. Ondernemerschap en competenties worden slechts door enkele van hen als belangrijk gevonden:

- De percepties zijn sterk gekleurd door de belangen;
- Het zwaartepunt voor de ontwikkeling van geconditioneerde teelt ligt bij techniek (hardware en teelt)
- Vooral banken en onderwijsinstellingen zijn geïnteresseerd in de verdere ontwikkeling van ondernemerschap-kwaliteiten in de (glas)tuinbouw.

Onderwijs en financiële instellingen kunnen als “bondgenoten” betrokken worden bij de ondersteuning van de adoptie van geconditioneerd telen via ondernemerschap ontwikkeling.

#### Conclusies analyse potentiële ondernemers

Binnen de groep van “vroege volgers” blijken er verschillen te zijn in competenties. Hoog scoren voor ondernemerschapcompetenties lijkt samen te hangen met het verder gevorderd zijn in het schakelpunten schema. Deze samenhang werd ook gevonden voor de afzonderlijke competenties rond het zien van kansen, en relationele competenties (het netwerken).

Kijkend naar andere projecten gericht op ondernemerschap zijn ook de risicobeheersing en ervaringskennis van belang. Dit blijkt uit de kennisvragen van de ondernemers uit dit onderzoek. De kennisvragen zijn gericht op het verkrijgen van een eerste gevoel (proef uitvoeren), het verzamelen van informatie over verschillende systemen en het opdoen van kennis over de nieuwe teeltwijze (kennis vergroting = risicoverkleining) en het optimaliseren van het nieuwe teeltsysteem (ontwikkelen van ervaringskennis).

Er lijkt samenhang te zijn tussen de vaardigheid tot het nemen van initiatief en een initiatiefrijke persoonlijkheid enerzijds en het gevorderd zijn in het schakelpunten schema anderzijds.

Er lijkt daarnaast samenhang te zijn tussen “relationele competenties” en de houding van de ondernemer ten opzichte van (regionale) overheden en de marktafzet. Deze relatie werd eerder gevonden door Buurma (1997) en Buurma et al. (2000).

De hypothese in dit onderzoek ‘*competenties spelen een bepalende rol in de strategische besluitvorming*’ kan noch worden aanvaard noch worden verworpen. Het is een combinatie van zaken (context, competenties, persoonskenmerken en motivatie) dat bepaalt of de ondernemer de strategische besluitvorming sneller doorloopt in relatie tot de bereidheid tot het investeren in geconditioneerd telen. Daarnaast leert het onderzoek dat de ondernemerscan niet als ‘meet’ instrument is in te zetten voor het meten van de kwaliteit van de ondernemerschapcompetenties.

### 6.2 Aanbevelingen

Interventietrajecten gericht op de introductie van geconditioneerd telen lijken gebaat bij het ontwikkelen van competenties op het vlak van relaties (netwerken) en het zien van kansen. Concreter betekent dit:

- het kunnen oriënteren op de markt en trends in de maatschappij en vertalen naar kansen voor het eigen bedrijf;
- verhogen/verbeteren van de interne- en externe communicatie rond het bedrijf;
- het kunnen opzetten en in stand houden van netwerken;

- het kunnen onderhouden van relaties met relevante partijen (omgeving, lokale overheden, financiële instellingen, etc.).

Andere projecten ervaren risicobeheersing en de ervaringskennis als blokkade voor introductie van nieuwe teeltsystemen. Het verhogen van het begrip van het teeltproces en het teeltsysteem (fysiologie van de plant en functionaliteit van de systeemcomponenten) zou leiden tot:

- het verkleinen van de risicoperceptie en
- het verkleinen/loslaten van de afhankelijkheid van de ervaringskennis.

In termen van dit project zou dit duiden op het ontwikkelen van Conceptuele competenties (analyseren en begrijpen).

Naar aanleiding van de reflectie op de onderzoeksaanpak worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1) Terugkoppelen van de interviewresultaten naar de ondernemers.

Waar zit de aarzeling van ondernemers om te investeren in geconditioneerd telen:

- kennisniveau;
- juiste mensen inschakelen/inhuren;
- willen/kunnen de ondernemers het wel (is er voldoende motivatie);
- is er voldoende vertrouwen in eigen kunnen.

De terugkoppeling levert zeer waarschijnlijk resultaten op, die aanknopingspunten kunnen bieden voor de aanpak van fase 2.

2) In het lopende project 'Eerst bezinnen dan semigesloten beginnen' (info J. Verstegen) signaleren de ondernemers een behoefte aan een vervolg en begeleiding. De bezichtiging op bedrijfslocatie en het in groepsverband elkaars ondernemingsplannen bediscussiëren worden positief ervaren. Op vragen als: Is het systeem van bedrijf X iets voor bedrijf Y en zo nee, waarom dan niet?, wordt uitgebreid ingegaan. Deze werkwijze kan in de uitwerking van fase 2 worden meegewogen.

Een algemene aanbeveling is om de invulling en uitwerking van het interventietraject in fase 2 samen met de opdrachtgevers (LNV en PT) te doen, mede in het licht van het door PT en LNV in 2007 opgestarte Versnellingsprogramma voor implementatie van semigesloten kassen.



## 7 Advies voor plan van aanpak van fase 2

Na analyse van de verschillende onderdelen van ondernemerschap is het volgende advies geformuleerd voor de invulling van de 2<sup>e</sup> fase van dit project.

Gezien de ontwikkeling rond geconditioneerde teelt en de wens dat semigesloten kassen versneld moeten worden geïmplementeerd om de sector doelstellingen ten aanzien van CO2 emissie reductie te halen, gaat de voorkeur uit naar een interventietraject op basis van een businesscase voor geconditioneerd telen. In fase 2 worden ondernemers begeleid bij de strategische besluitvorming en bij de implementatie van het plan, ondanks de nog onvolledige beschikbare (teelt-) technische kennis over geconditioneerd telen. De strategische besluitvorming wordt het meest concreet in het opstellen van een businessplan voor de geconditioneerde teelt. De begeleiding van ondernemers dient daarbij de volgende doelen:

- Kennisdoorstroming over geconditioneerde teelt. Mede in het kader van het energieprogramma wordt veel kennis ontwikkeld. Het vanuit concrete vragen van de ondernemer ontsluiten van deze kennis lijkt ons belangrijk.
- Observaties rond het thema Ondernemerschap: hoe gaan ondernemers om met beperkte informatie? Hoe verwerven ze informatie (welke bronnen, copy paste of ook een vertaling/verwerking naar het eigen bedrijf)? Ontwikkeling van de vraagarticulatie gedurende het proces?

Met de observaties tijdens het begeleiden van de ondernemers en de eerdere suggestie dat competenties 'opportuniteit en relationeel' meespelen hopen we een duidelijker advies te kunnen geven aan beleidsmakers en programmamakers over het stimuleren van de verbreding van innovaties, bijvoorbeeld trajecten voor begeleiden van Early Adopters – gericht op kennisdoorstroming en competenties (m.n. zien van kansen "opportuniteit" en via informatieverzameling in netwerken "relationeel" op kansen inspelen). Tevens speelt deze aanpak in op de constatering dat bij alle ondernemers, in alle fasen van besluitvorming, er grote behoefte is aan informatie die ze op hun bedrijf kunnen toepassen ("analyseren en begrijpen").

Een *mogelijke* uitwerking van dit interventietraject ziet er als volgt uit. Een definitieve uitwerking kan vorm krijgen in overleg met de opdrachtgevers.

### **Interventietraject: Businessplan en implementatie van geconditioneerd telen**

#### *Doel*

Ondernemers verwerven op actieve en interactieve wijze inzicht in de geconditioneerde teelt op basis van de stand van zaken binnen het onderzoek en in de praktijk. De ondernemers leren ondanks de beperkte en onzekere informatie de operationele processen helder te krijgen en leren zo als ondernemers de nieuwe manier van telen zo goed mogelijk naar hun eigen situatie te vertalen en te begrijpen. Concreet resultaat is een businessplan over geconditioneerd telen voor hun teelt en bedrijf en een invoeringstraject.

#### *Te ontwikkelen competenties*

- kansen zien (opportunity competenties)
- analyseren en begrijpen (conceptuele competenties).
- leren netwerken (relationele competenties)

#### *Aanpak*

Interactieve bijeenkomsten in 6-8 sessies.

Werkvormen:

- Plenaire sessie

- Individueel: raadplegen toeleverancier, adviseur en/of onderzoeker
- Gebruik rekentool SynergieKompas
- Huiswerkopdrachten
- Observatie door onderzoeksgroep m.b.t. ondernemerschapaspecten.

*Bijzonderheden*

Competenties:

Tijdens de bijeenkomsten worden de deelnemers geobserveerd ten aanzien van het thema ondernemerschap (competenties, persoonlijkheidskenmerken, risicohouding). Hiervan wordt een verslag opgesteld en teruggekoppeld naar de deelnemers.

Vergaderlocatie:

Voorgesteld wordt de bijeenkomsten op bedrijfslocatie van de deelnemers te houden.

Lezingen:

De inleiders, ervaringsdeskundigen en andere genodigden worden in overleg met de deelnemers vastgesteld.

# Literatuur

- Bremmer, J., P. Ravensbergen, F. Kempkes, T. Dueck & J. Verstegen, 2007.  
*Herkennen en Spiegelen; Barrières en kennishiaten bij energiebesparing in de glastuinbouw*. Den Haag, LEI, Rapport 3.07.01
- Buurma, J.S., 1997.  
*Oorzaken van verschillen in middelenverbruik tussen bedrijven; schurftbestrijding in appels*. Den Haag, LEI-DLO, Publicatie 4.143, pp 27-28.
- Buurma, J.S., E. den Belder & B. Evenhuis, 2000.  
*Strategie-ontwikkeling voor tripsbestrijding in prei; sociaal-economisch gedeelte*. Den Haag, LEI, Intern Rapport, pp 44-47.
- Buurma, J.S. & J.I. Potters, 2006.  
*Pionieren is te leren*. Syscope; kwartaalblad voor systeeminnovatieprogramma's, Nummer 12, blz 15-17.
- Buurma, J.S., P. de Wolf & E.H. Poot, 2006.  
*Tussen nieuw en nuttig; een essay over het agrarisch kennissysteem*. Wageningen/Den Haag; PPO/LEI.
- De Lauwere et al., 2007 .  
*Eerst bezinnen en dan semigesloten beginnen*. Brochures n.a.v. 4 workshop met de deelnemende ondernemers. LEI, Wageningen, 2007.
- Lans, T., H.S.A. Biemans, M. Mulder, R. Bergevoet & J. Verstegen, 2005.  
*"De identificatie van ondernemerscompetenties in agribusiness."* Meten en Onderwijskundig Onderzoek, proceedings van de 32e Onderwijs Research Dagen, Academic Press Universiteit Gent, p. 91-93.
- Lans, T. & J. Verstegen, 2008.  
*"Analysing, Pursuing and Networking: A Validated Three-Factor Framework of Entrepreneurial Competence in Small Business "* Journal of Small Business Management (Submitted).
- Maters *et al.*, 2006.  
*Synergie; Uitwisseling van kennis en praktijkervaringen bij (semi-) gesloten telen*. www.synergieplaza.nl
- Ruijs, M., F. Kempkes, A. Dieleman, M. Esmeijer, P. Ravensbergen.  
*Kan het beter? Advies voor energiebesparing aan energiezuinige telers van paprika, chrysant en radijs*. Interne rapporten, LEI, Den Haag, 2005 en 2006.
- Poot & Hietbrink, 2006.  
*Kennis verhogen en kosten verlagen; Inventarisatie van vragen over (semi-) gesloten kassen bij glastuinders*. PPO Glastuinbouw en LEI, Naaldwijk.
- Rogers , E.M., 1962. *Diffusion of Innovation* . New York, Free Press
- Splinter, G.M., J.S. Buurma, G. Heijerman-Pepelman & R. Schreuder, 2008.  
*Vanuit passie kiezen voor profijt; verbetering van het ondernemerschap in de fruitteelt en boomkwekerij*. Den Haag, LEI Wageningen UR, Rapport 2008-008, 154 pp.
- Strong, E.K., 1925.  
*"Theories of Selling"*. Journal of Applied Psychology 9: 75-86.

Verstegen, J., E. Westerman, P. Ravensbergen & J. Bremmer , 2003.

*Ondernemen met energie; Gedragsonderzoek naar de drijfveren van glastuinders ten aanzien van energiebesparing* . Den Haag, LEI, Rapport 2.03.12.

Verstegen et al., 2006.

*Samen grenzen verleggen*. Nieuwsbericht op <http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-03/433/2006-16/beschrijving.htm>

Verstegen, J.A.A.M. & T.L. Lans, 2006.

*De kunst van het zien en realiseren* . Den Haag, LEI, 2006, Rapport 8.06.02.

## Bijlage I. Algemene vragenlijst ondernemers

*NB: gesloten kas, energieleverende kas, kas als energiebron, semigesloten kas, airco kas, sunergie kas, energie optimaal kas, gekoelde kas etc: al deze concepten vangen we onder de naam "geconditioneerd telen". Mits er naast productieverhoging / kwaliteitsverbetering ook energiebesparing mogelijk is!*

### Interviewgegevens

Datum interview:

Namen van de interviewer(s):

### Algemene gegevens

Naam van het bedrijf:

Adres (hoofdvestiging):

Postcode en plaats:

Telefoon en email:

Oppervlakte van het bedrijf (glasopstanden en totaal):

Welke gewassen worden er geteeld?

Aantal ondernemers op het bedrijf:

Aantal werknemers (vast en ingehuurd):

Wat is de structuur van het bedrijf? (eenmanszaak, maatschap, BV, ...)

Continuïteit van het bedrijf: hoe zit het met bedrijfsopvolging?

### Persoonlijke gegevens

Naam van de geïnterviewde:

Leeftijd:

Hoogst genoten opleiding:

Functie geïnterviewde:

Verantwoordelijk voor strategie, investeringsbeslissingen? ja / nee

Hoe vervult u deze functie al/ Hoe lang bent u ondernemer?

### Bedrijf en ondernemer tot nu toe

1. Kunt u kort iets vertellen over de recente geschiedenis van uw bedrijf? Wat zijn de afgelopen jaren de meest recente ingrepen in de bedrijfsopzet/inrichting en in de organisatie?
2. Heeft u plannen om te investeren? Waarin? Hoe concreet zijn die? Voor welke termijn? Is er voldoende investeringsruimte?
3. Kunt u iets vertellen over u zelf? Wat voor type ondernemer bent u? Wat ziet u als ultieme doel als ondernemer? Waarom?
4. Welke van de volgende beschrijvingen past het beste bij u?
  - o Ik ben vaak de eerste van mijn collega's die het nieuwste van het nieuwste heeft op het gebied van technologie
  - o Ik gebruik graag het nieuwste van het nieuwste, maar alleen nadat ik erover gehoord heb van collega's die het al gebruiken
  - o Ik wacht liever even tot de kinderziektes eruit zijn
  - o Ik heb geen haast om nieuwe technieken te gebruiken en gebruik ze alleen als het zeer duidelijke voordelen biedt ten opzichte van bestaande producten
  - o Ik wacht zo lang ik kan en gebruik ze alleen als het echt moet

### Toekomstplannen, strategie algemeen

5. Wat zijn de belangrijkste bedreigingen voor uw bedrijf? Welke kansen ziet u?
6. Hebt u al een scherp beeld van waar u met uw bedrijf naar toe wilt? Waar hoopt u over 5 jaar te staan? Hoe bent u tot deze keuze gekomen? Weet u al hoe u dit denkt te realiseren?

### Visie op energie

7. Hoe zou u de actuele situatie van “het energiebeleid” en “de energiemarkt in de glastuinbouw” willen omschrijven? Welke ontwikkelingen ziet u de komende jaren in het energiebeleid en die energiemarkt? (Zowel in de omgeving als in de sector zelf)

### Vertaling naar eigen bedrijf

8. Hoe gaat u op deze ontwikkelingen inspelen?
9. Hoe belangrijk is het onderwerp “energie” in uw bedrijfsvoering, hoe hoog staat het op de prioriteitenlijst? (*toev. bijv. schaalvergroting, mechanisering, arbeidsorganisatie, marktwerking, etc.*)
10. (Indien nog niet genoemd) Wat zou geconditioneerd telen voor uw bedrijf kunnen betekenen? Waarom?

### Omzetten in plannen

11. Hoe ver bent u met het maken van plannen om de energie strategie concreet vorm te geven?  
*[Probeer te bepalen in welke fase de ondernemer zit naar analogie van het AIDA model: Attention – Interest – Decision – Action, of naar analogie van het schakelpuntenmodel van Jan Buurma et al: punt a t/m e]*
12. Wat is er nog nodig/ wat moet er gebeuren om verder te komen in de planvorming?

### Realiseren van plannen

13. Wat vindt u de moeilijkste obstakels die u zult moeten overwinnen om deze plannen daadwerkelijk te realiseren? Zijn dat zaken die u altijd moeilijk vindt, of is het typisch iets voor deze plannen mbt energie en geconditioneerd telen?  
*[Open vraag, in 2e instantie helpen met suggesties: goede informatie en informatiebronnen, betrouwbare partners, goede adviseurs, regelen financiering/ verzekering/ vergunningen ...]*
14. Hebt u enig idee wie of wat u hierbij zou kunnen helpen? Hoe ging dat bij eerdere, min of meer vergelijkbare strategische beslissingen?  
*[Open vraag, in 2e instantie helpen met suggesties: adviseurs, collega's, banken, accountants, ...]*

### Karakterisering Ondernemer en bedrijf

*Interviewer: graag na afloop op basis van je eigen inschatting een karakterisering van de ondernemer en zijn bedrijf maken. Denk daarbij aan termen als “modern bedrijf, innovatieve ondernemer, typische vakman, energie is een topissue, etc.*

## Bijlage II. Vragenlijst competentiescan

	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4	Bedrijf 5	Bedrijf 6	Bedrijf 7	Bedrijf 8	Bedrijf 9	Bedrijf 10	Bedrijf 11	Bedrijf 12	Bedrijf 13	Bedrijf 14
<b>Opportuniteit</b>														
De ontwikkeling van nieuwe technologieën ervaar ik als een grote kans	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3
Ik ben vaak de eerste die nieuwe dingen uitprobeert	5	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	2	3
Ik ben voortdurend op zoek naar nieuwe informatie	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
Ik ben voortdurend op zoek naar nieuwe mogelijkheden (brandpreventie)	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3
Ik heb goed door wanneer ik tijd moet steken in nieuwe ontwikkelingen	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
<b>Relationeel</b>														
Ik breng regelmatig mensen uit mijn netwerk bij elkaar	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	3	3
Ik heb veel contacten met andere partijen in de keten	5	5	4	5	5	2	4	3	5	2	5	3	4	4
Ik heb veel netwerken buiten de agrarische sector	3	2	3	3	4	1	5	3	4	3	3	3	2	2
Ik onderhandel vaak met leveranciers of afnemers over de prijzen waaro	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3
Samenwerken tussen ondernemers in mijn sector vind ik zeer belangrijk	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
Tijdens presentatie komen mijn ideeën duidelijk over bij mijn publiek	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
<b>Conceptueel</b>														
Ik houd de hoofdlijnen in de gaten en kan de kern van een probleem ben	5	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4
Ik kan gemakkelijk relaties tussen verschillende invalshoeken leggen	4	3	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4
Ik kom in onderhandelingen met collega's of leveranciers altijd snel tot de	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
Ik scheid gemakkelijk feiten van meningen	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	3	5	4
Ik weet problemen op mijn bedrijf altijd duidelijk in kaart te brengen	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4
Ik weet waar ik relevante informatie kan vinden	5	4	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4
<b>Organisatorisch</b>														
Een goede planning is essentieel voor het succes van mijn bedrijf	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
Ik herken problemen op de werkvloer gemakkelijk	4	5	3	5	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4
<b>Strategisch</b>														
Het bedrijf up-to-date houden is voor mij zeer belangrijk.	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3
Ik evalueer zoveel mogelijk mijn eigen acties	5	2	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	3
Mijn zakelijke doelen kan ik direct benoemen	4	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4
Mijn zakelijke doelen kan ik direct benoemen	5	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4
<b>Commitment</b>														
Feedback van burgers op mijn product probeer ik mee te nemen in de be	5	5	3	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4
Ik ben betrokken bij activiteiten die bijdragen aan een positief imago van	5	2	4	5	4	1	5	3	5	2	2	4	5	2
Ik ben me degelijk bewust van mijn sterke en zwakke punten	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4
Ik neem uitdagingen vaker aan dan collega's in het vak	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3

Door het aanpassen van de indeling van de vragen in verschillende competentie-benamingen tijdens het project, komt het nu voor dat een van de competenties wordt gescoord aan de hand van slechts twee vragen.





# Bijlage III. Vragenlijst persoonlijkheidstest

	Bedrijf 1	Bedrijf 2	Bedrijf 3	Bedrijf 4	Bedrijf 5	Bedrijf 6	Bedrijf 7	Bedrijf 8	Bedrijf 9	Bedrijf 10	Bedrijf 11	Bedrijf 12	Bedrijf 13	Bedrijf 14
Als ik aan het werk ben, vliegt de tijd voorbij	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4
Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
Tijdens mijn werk bruis ik van energie	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Als ik werk voel ik mij fit en sterk	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
Ik ben enthousiast over het werk dat ik doe	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5
Als ik werk, vergeet ik alle dingen om me heen	2	2	1	3	2	0	4	2	1	5	3	2	2	5
Mijn werk inspireert me	3	3	3	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5
Tijdens mijn werk beschik ik over een grote mentale veerkracht	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5
Mijn werk brengt mij in vervoering	3	2	3	5	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4
Mijn werk is voor mij een uitdaging	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	5	4	4	5	3	4	4	1	5	5	3	2	4	4
Ik ga helemaal op in het werk	5	3	3	4	4	0	4	2	4	4	3	3	4	4
Ik ben trots op het werk dat ik doe	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	3	4	3	5	4	4	4	3	5	5	3	3	5	5
Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4
Op dit moment is het niet nuttig om plannen te maken	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
Het is nog te vroeg om plannen te maken voor mijn toekomst	1	1	4	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2
Ik maak alleen plannen als ik weet wat er in de toekomst gaat gebeuren	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
Mijn motto is: afwachten maar	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	2
Ik krijg het ook wel voor elkaar zonder het maken van toekomstplannen	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1
In de huidige situatie is het nuteloos om toekomstplannen tot uitvoer te brengen	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1
Ik pak de problemen actief aan	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4
Als er iets mis gaat, zoek ik onmiddellijk naar een oplossing	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5
Als ik de kans heb om actief betrokken te raken, neem ik die	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	2	4	4
Ik neem onmiddellijk het initiatief, zelfs als anderen het niet doen	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	2	4	4
Ik gebruik kansen snel om mijn doelen te bereiken	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3
Ik ben bijzonder goed in het realiseren van ideeën	3	5	4	5	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4
Gewoonlijk doe ik meer dan van mij gevraagd wordt	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	4	4
Ik kan andere mensen goed beoordelen.	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3
Ik kan over het algemeen goed van anderen de kwaliteiten beoordelen door naar hun ged	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
Ik kan de gevoelens van anderen goed inschatten en beoordelen hoe ze zich voelen in ee	4	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4
Ik kan goed aangeven waarom mensen op een bepaalde manier reageren in de meeste s	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5
Over het algemeen weet ik goed in te schatten wanneer het de juiste tijd is om om een gu	3	3	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4
Ik kan me makkelijk aanpassen aan iedere sociale situatie.	2	3	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	4	4
Ik voel me prettig bij allerlei typen mensen. Jong of oud, mensen met dezelfde of een tota	2	3	5	4	4	5	3	5	4	4	3	3	5	5
Ik kan met iedereen over om het even ander onderwerp praten.	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5
Anderen vinden dat ik gevoelig en begrijpend ben.	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	4	5	5
Ik heb er geen moeite mee om me bij vreemden te introduceren.	3	2	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	5	5
Men kan altijd mijn emoties goed zien, zelfs als ik ze tracht te verbergen.	3	4	1	2	1	3	4	4	4	2	3	3	1	1
Iedere emotie die ik van binnen heb kan je aan de buitenkant zien.	1	4	1	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3
Anderen mensen kunnen redelijk goed inschatten hoe ik me op een bepaald moment voel.	3	3	2	5	2	4	4	4	4	1	2	3	2	2
Ik ben erg gevoelig voor de kritiek van anderen.	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4
Ik maak me zorgen hoe anderen over me denken.	1	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2

s in schakelpunten-schema (A = informatie; E = beslissing)

E	D	D	D	D	D	D	C	C	C	C	B	B	A
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



# Bijlage IV. Verslag van de stakeholderanalyse, 1 juni 2007

## Ondernemerschap gesloten kas; analyse innovatie-schema's stakeholders

Project 'Ondernemerschap en gesloten kassen'  
WUR Glastuinbouw en LEI

Jan Buurma (LEI) m.m.v. Marc Ruijs, Eric Poot en Peter Vermeulen (WUR-Gtb)



### Voorwoord

- Deze notitie beschrijft de perceptie van stakeholder partijen ten aanzien van het ondernemerschap en de competenties van ondernemers in relatie tot de strategische besluitvorming over geconditioneerd telen.
- De stakeholder analyse omvat 7 interviews met partijen in de periferie van de glastuinbouwondernemer.
- De analyse werpt een blik in de keuken hoe partijen aankijken tegen glastuinbouwondernemers in relatie tot de eigen bedrijfactiviteiten en belangen.

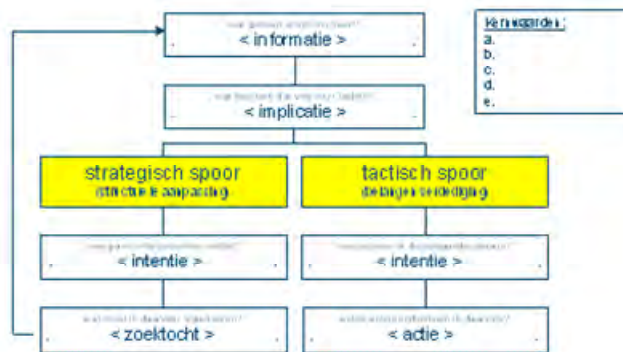


### Beeldverslag van een interviewronde

- Interview-verslagen compact samengevat in innovatie-schema's;
- Rangschikking van innovatie-schema's in een innovatie-landschap
- Interpretatie van het innovatie-landschap
- Conclusies en implicaties voor vervolg



## Inhoud van het innovatie-schema



## Leeswijzer voor het innovatie-schema

- In de bovenste twee balken signaleert de respondent een trend of ontwikkeling en geeft daar gewicht aan
- Op het tactische spoor geeft de respondent aan hoe hij zijn positie voorlopig probeert veilig te stellen
- Op het strategische spoor geeft de respondent aan naar welke situatie op termijn toe wil groeien
- Tactisch spoor is overblijfsel van oude strategie; strategisch spoor is vooruitblik van nieuwe strategie
- Beide sporen staan paradoxaal tegenover elkaar

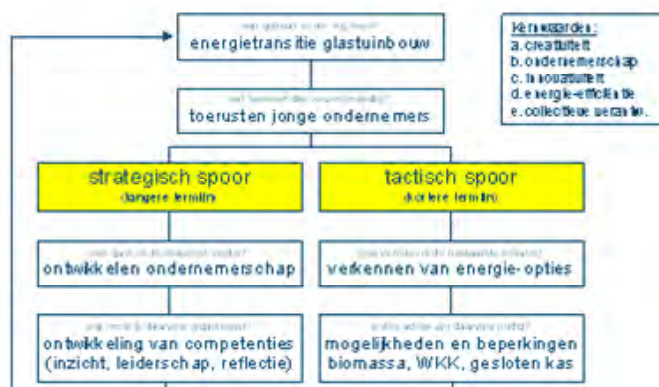


## Waarden als basis voor zichtbaar gedrag



## Innovatie-schema<sup>1)</sup> van Cees Vermeulen

docent hogeschool InHolland



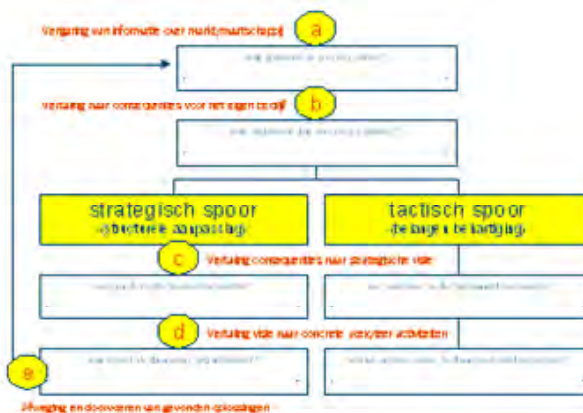
<sup>1)</sup> inschatting o.b.v. flits-interview

## Gesignaleerde denklijnen

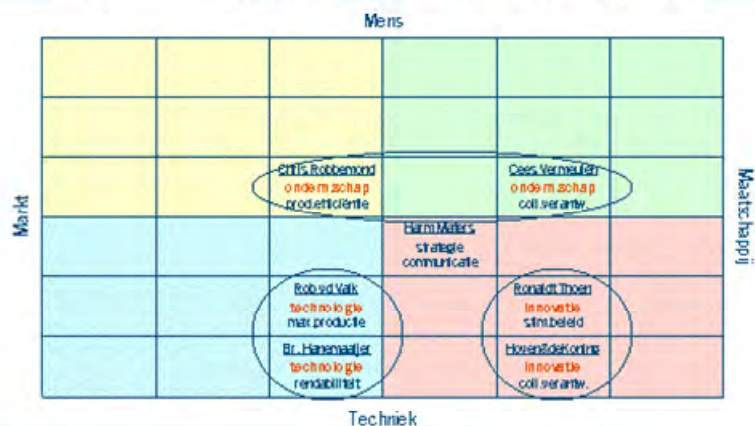
- R&D-projecten rond geconditioneerd telen
- bewezen technieken in demo-projecten tonen
- zorgen voor een gunstig innovatie-klimaat
  - subsidies, borgstelling, revolving funds
- werken aan versterking ondernemerschap
  - professionaliseren, competenties en -ontwikkeling



## Schakelpunten-schema

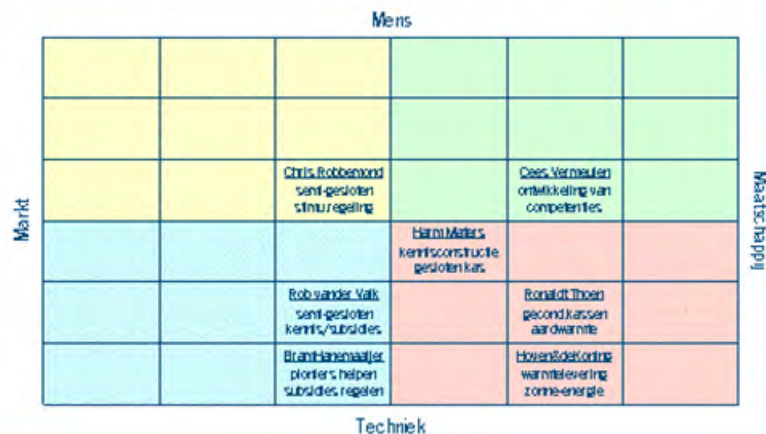


## Innovatie-landschap >> kernwaarden spelers



conclusie: drie waarden-werelden

## Innovatie-landschap >> strategische sporen spelers



## Innovatie-landschap >> interpretatie

- Drie waarden-werelden in het landschap:
  - ◆ Technologie (Hanemaaijer, vd Valk)
  - ◆ Innovatie (Thoen, Hoven&deKoning)
  - ◆ Ondernemerschap (Robbemond, Vermeulen)
- Technologie >> subsidies voor gesloten kassen
- Innovatie >> fondsen voor energie-concepten
- Ondernemerschap >> leergangen voor competenties



## Innovatie-landschap >> conclusies

- Perceptie stakeholders gekleurd door belangen
- Zwaartepunt stakeholders ligt bij techniek
- Ondernemerschap is braakliggend terrein!
- Versterking ondernemerschap voor:
  - ◆ Visievorming rond energiesystemen (WAT?)
  - ◆ Vormgeving van geconditioneerd telen (HOE?)



## Ondernemerschap >> wie zijn bondgenoten?

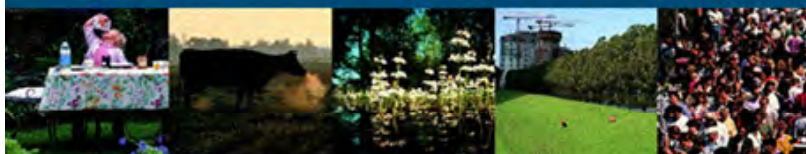
- Technische adviseurs hebben weinig belang bij versterking van ondernemerschap. Is vermoedelijk nadelig voor hun zakelijke belangen.
- Bankiers en docenten hebben zakelijke belangen bij goed ondernemerschap (en de vorming daarvan)
- Bondgenoten zoeken bij banken, boekhoudburo's, sociaal-economische voorlichting en scholen.



## Ter overweging ...

Informatie >> [jan.buurma@wur.nl](mailto:jan.buurma@wur.nl)

© Wageningen UR







## Bijlage V. Puntsgewijs verslag van interviews ondernemers

Impressies uit intake-interviews met deelnemers  
De bedrijven zijn geanonimiseerd.

### Bedrijf 1

Algemeen	24,5 + 5 ha paprika, verpakkingsstation in Steenberg. Vader met 4 zoons 2 locaties, wordt nagedacht over 3 <sup>e</sup> .
Aandachtsgebied	Efficiëntie en uitbreiding
Eigen typering	Early adaptor - Pionier
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek mogelijkheden gesloten kas</li> <li>• 1 kas gekoeld met luchtbevochtiging; er ligt een subsidieaanvraag</li> <li>• wacht nog op bewezen succes en uitslag van subsidieaanvraag</li> <li>• zoekt nog kennis over sturen/omgaan met geconditioneerd telen</li> <li>• zit in fase van "decision" &gt;&gt; <b>schakelpunt E</b> "afwegen en doorvoeren"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productiesturing</li> <li>• Minder CO2 nodig</li> </ul>
Plannen 5 jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3e locatie?</li> <li>• Subsidieaanvraag semigesloten kas</li> <li>• Wachten op bewezen succes geconditioneerde teelt</li> </ul>
Kansen & knelpunten	<p>Knel: risico energiekosten. Kans: energie opwekken (4 WKK's).</p> <p>Kans/knel: markt gaat producten wellicht afrekenen op CO2-verbruik</p>
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met het maken van toekomstplannen</li> <li>• is in hoge mate actief op alle competentieclusters</li> <li>• scoort zeer hoog op <b>initiëren</b>/voortzetten en op plannen/evalueren</li> <li>▶ sterk in initiëren en plannen ≅ vergevorderd in schakelpunten-schema</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sturen en leren omgaan met koeling/semigesloten teelt/geconditioneerde teelt</li> <li>• Plantenfysiologie</li> <li>• Toeleveranciers hebben nog weinig ervaring met koeling op grote schaal en met een hoogverdampende teelt als de paprika's. Ook toeleveranciers zullen nog moeten leren.</li> </ul>

**Bedrijf 2**

Algemeen	4 ha aardbeien, 1,2 ha frambozen en 1,3 ha bramen. Inkoop bij andere telers voor lange levering. Made. Man en vrouw
Aandachtsgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aangaan van nauwere contacten met (Engelse) markt.</li> <li>• ontwikkeling tot handelsbedrijf. Ontwikkelen tot marktleider in specials.</li> <li>• Kick om iets nieuws succesvol in de markt te zetten.</li> </ul>
Eigen typering	Innovator en early adaptor " <b>pionier/vroege volger</b> "
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft zich laatste jaren geconcentreerd op nauwere contacten met de markt</li> <li>• doel is jaarrond levering van een kwaliteitsproduct om het kanaal open te houden</li> <li>• knelpunt is hoge temperatuur en lage luchtvochtigheid in warme periodes</li> <li>• experimenteert met verneveling van aircokas, daksproeiers en schermen</li> <li>• zit in fase van "experimenteren" &gt;&gt; <b>schakelpunt D</b> "zoeken en leren"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koeling en luchtvochtigheid in warme periodes verbeteren (experimenteren met verneveling, aircokas, daksproeiers en schermen)</li> </ul>
Plannen 5 jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelsbedrijf</li> <li>• iets groter zijn</li> </ul>
Kansen & knelpunten	Internationale concurrentie (verbetering van rassen en techniek). Kans: integreren in de markt en nieuwe rassen.
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pakt problemen direct aan; scoort matig op bevoegenheid</li> <li>• vindt zichzelf "gemiddeld" op sociaal/emotioneel terrein</li> <li>• scoort <b>hoog op netwerken</b>; scoort matig op analyse en evaluatie</li> <li>▶ vindt zichzelf perfectionist/control freak <math>\cong</math> minder gemakkelijk in de omgang</li> </ul>
Kennisvraag	Samenwerking met softwareleverancier (afstemming van systeem op andere beheersing van klimaat) Netwerken en informatie vergaren (geen concrete vraag)

**Bedrijf 3**

Algemeen	8 ha paprika (belicht) Berkel. 1 ondernemer op bedrijf
Aandachtsgebied	Samenwerking met compagnons – continuïteit borgen bewijsdrang
Eigen typering	<b>pionier / vroege volger</b>
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ziet toekomst in geconditioneerd telen, inclusief belichting</li> <li>• heeft potenties gezien in proeven met collega's en bij Themato</li> <li>• ziet wispelturige overheid als een bedreiging &gt;&gt; MEP-subsidie</li> <li>• zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt D</b> "zoeken en leren"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productieverhoging</li> <li>• Productiesturing (fasesturing)</li> <li>• Energiebesparing</li> <li>• Verdienen aan CO2 via emissiehandel</li> <li>• Besparen op waterverbruik</li> </ul>
Plannen 5 jaar	Flink uitbreiden met compagnons
Kansen & knelpunten	Kansen: Energie/wkk, schaalvergroting (partij worden voor de retail), CO2 emissiehandel.
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met maken van toekomstplannen</li> <li>• is over <b>volle breedte actief</b> op onderscheiden competentieclusters</li> <li>• scoort neutraal op management; kan dat overlaten aan bedrijfsleider</li> <li>▶ actief op ondernemerschap <math>\cong</math> vooruitstrevend in bedrijfsontwikkeling</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teeltproeven doen samen met andere ondernemers</li> </ul>

**Bedrijf 4**

Algemeen	2,6 ha aubergine. Vader en zoon
Aandachtsgebied	Topproductie en –kwaliteit. Versterken van goede naam als teeltbedrijf in de markt
Eigen typering	Vroege volger
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is optimistisch over geconditioneerde teelt van aubergines</li> <li>• heeft veel contacten met o.a. Kees vd Lans &gt;&gt; ervaringskennis</li> <li>• voorziet obstakels bij vergunningen &gt;&gt; uitbesteden</li> <li>• zit in de fase van “informatie” &gt;&gt; <b>schakelpunt D</b> “zoek-activiteiten”</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een betere productie en energie besparen moet mogelijk zijn.</li> <li>• Daarnaast is er in deze teelt een hoge insectendruk, dit kan wellicht ook verminderd worden.</li> </ul>
Plannen 5 jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkassen en verdubbelen</li> </ul>
Kansen & knelpunten	<p>Kansen: automatisering</p> <p>Knelpunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kloof tussen beleidsmakers en praktijk.</li> <li>• Liberalisering energiemarkt.</li> </ul>
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met maken van toekomstplannen</li> <li>• kan met alle soorten mensen omgaan; is recht door zee</li> <li>• is in hoge mate <b>actief op alle</b> competentieclusters</li> <li>▶ breed netwerk in buitenwereld <math>\cong</math> weet buitenwereld te bespelen</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelf veel kennis nodig bij innovatie (anders afhankelijk van toeleverancier/adviesbureau – techniek niet navolgbaar)</li> <li>• Informatie over verschillende systemen</li> </ul>

**Bedrijf 5**

Algemeen	8 ha bromelia. Kudelstaart. Heeft zelf contact met afnemers-supermarkten. Vader en 2 zoons
Aandachtsgebied	Recent uitgebreid en gemoderniseerd. Ketenintegratie: Ontwikkelen eigen soorten en direct contact met klanten (supermarkten)
Eigen typering	Vroege volger
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zoekt kansen in afzetmarkt, hoge kwaliteit, exclusief assortiment</li> <li>• geconditioneerd telen &gt;&gt; betere sturing, besparing energie</li> <li>• ziet randvoorwaarden (vergunningen, subsidies) als grootste obstakel</li> <li>• zit in fase van “aandacht / interesse” &gt;&gt; <b>schakelpunt D</b> “zoeken en leren”</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlagen kostprijs (energiekosten)</li> <li>• Voorblijven van wetgeving</li> <li>• Stabieler klimaat (niet zo zeer meerproductie)</li> </ul>
Plannen 5 jaar	Over 2 jaar verder uitbreiden: schaalvergroting, mechanisatie
Kansen & knelpunten	<p>Afzet verbeteren (vaste klanten, exclusieve soorten)</p> <p>Knelpunt: afzet, overheid (wijzigingen subsidies,</p>
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volop actief met het maken van plannen, enthousiast</li> <li>• voor buitenstaanders minder gemakkelijk te doorgronden</li> <li>• in hoge mate <b>actief op alle</b> competentieclusters</li> <li>▶ hoge scores op competenties <math>\cong</math> vroegtijdig in “zoeken en leren”</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk type systeem past het beste?</li> <li>• Kennis van toeleveranciers is vaak gekleurd.</li> </ul>

**Bedrijf 6**

Algemeen	3,8 ha rozen. Mobiel systeem en belichting. Bleiswijk. 1 ondernemer op bedrijf
Aandachtsgebied	Energie
Eigen typering	Vroege volger
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zit toekomst in geconditioneerde teelt &gt;&gt; betere kwaliteit in zomer/najaar</li> <li>• vindt vergunningen-traject voor aquifers erg lang duren.</li> <li>• zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt D</b> "zoeken en leren"</li> <li>• wil kennis en ervaring opdoen via improvement center</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasverbruik verminderen</li> <li>• Betere kwaliteit in zomer en najaar</li> </ul>
Plannen 5 jaar	Waren concreet, maar bleken te duur
Kansen & knelpunten	Knelpunten: lichtuitstoot en personeel (bedrijfsleider nodig) Kansen: mechanisering teelt, koeling
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met maken van toekomstplannen</li> <li>• is in hoge mate actief in alle competentieclusters</li> <li>• heeft <b>relatief klein netwerk</b> in keten en buitenwereld</li> <li>▶ dun netwerk in buitenwereld <math>\cong</math> bezorgd over vergunningen-traject</li> </ul>
Kennisvraag	Neutrale informatie (niet-gekleurde informatie) over geconditioneerde teelt: praktijkproef

**Bedrijf 7**

Algemeen	3,4 ha komkommer. Berkel. Vader en zoon
Aandachtsgebied	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vervangen 1,5 ha in 2007.</li> <li>2. (oogst) robot</li> <li>3. Energie (gekoppeld aan geconditioneerd telen)</li> <li>4. Afzet &amp; versheid in het schap</li> <li>5. Belichting</li> </ol>
Eigen typering	Geen haast om nieuwe technieken te gebruiken: " <b>late middenmoter</b> " Deelnemer aan energie prijsvraag (8 <sup>e</sup> geworden. Gaat door met de ontwikkeling)
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• houdt bij nieuwbouw rekening met inbouwen van geconditioneerde teelt</li> <li>• investeert (in samenwerking met collega's) in geconditioneerd telen</li> <li>• is bedacht op financierbaarheid en op regelgeving rond aquifers</li> <li>• zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt D</b> "zoeken en leren"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer los komen van fossiele brandstof</li> <li>• Arbeidsomstandigheden in kas verbeteren</li> <li>• Duurzamer produceren</li> </ul>
Kansen & knelpunten	Knep: financiering, vergunningen voor warmteopslag (25C)
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met het maken van toekomstplannen</li> <li>• is in hoge mate <b>actief op alle</b> competentie-clusters</li> <li>• scoort hoog op initiëren en voortzetten</li> <li>▶ volop geïnvesteerd in nieuwbouw <math>\cong</math> kalm aan met geconditioneerde teelt</li> </ul>
Kennisvraag	

**Bedrijf 8**

Algemeen	10,5 ha gerbera (3 vestigingen), 1,4 ha potanthuriums. De Lier. 4 broers
Aandachtsgebied	Daghandel = leidraad voor inrichting van het bedrijf. Tot top-5 van gerbera-sector blijven behoren.
Eigen typering	Pionier, vroege volger
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wil bij de top-5 in de gerbera-sector blijven behoren</li> <li>• ziet toekomst in geconditioneerd telen &gt;&gt; minder Botrytis; meer sturing</li> <li>• zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt C</b> "visieontwikkeling"</li> <li>• niet gerust op vergunning voor aquifer voor warmteopslag</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere teeltresultaten (meer sturing, minder botrytis)</li> <li>• Minder afhankelijk van energiemarkt</li> </ul>
Plannen 5 jaar	Nieuw bedrijf (over drie jaar)
Kansen & knelpunten	Bedreiging: grillige energiemarkt, internationale concurrentie Kans: daghandel
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volop actief met maken van toekomstplannen; volop werkplezier</li> <li>• in hoge mate actief in alle competentieclusters</li> <li>• <b>matig ontwikkeld netwerk</b> in keten en buitenwereld</li> <li>▶ dun netwerk in buitenwereld ≡ bezorgd over vergunningentraject</li> </ul>
Kennisvraag	• "zelf goed weten waar je het over hebt."

**Bedrijf 9**

Algemeen	10,5 ha tomaten (pijnacker). 4 broers
Aandachtsgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding met 16 ha, waarvan 8 ha gesloten</li> <li>• Jaarrond het topsegment bedienen</li> <li>• Organisatie van het bedrijf (passie van Ted)</li> <li>• Energie (passie van Ted)</li> </ul>
Eigen typering	Vroege volger
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft "jaarrond teelt voor topsegment" als doelstelling</li> <li>• om die reden geconditioneerd telen, inclusief gedeelte belichting</li> <li>• heeft passie voor energie (en ook voor arbeidsorganisatie)</li> <li>• zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt C</b> "visieontwikkeling"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiebesparing</li> <li>• De drive (uitdaging) die het geeft binnen het management</li> <li>• Vermarketing, imago van het bedrijf</li> </ul> <p>Ted verwacht geen kilo meer te plukken door het geconditioneerd telen op zich. Een nieuw systeem kan het kennisniveau over de teelt van tomaten in het algemeen verhogen. Hierdoor zal op het hele bedrijf wel de licht productie toe gaan nemen.</p>
Plannen 5 jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2009 energieneutraal (8 ha geconditioneerd)</li> <li>• 2012 energie leveren</li> </ul>
Kansen & knelpunten	Kansen: imago van bedrijf in de markt, bedrijfsvoering (organisatie)
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met maken van toekomstplannen</li> <li>• kan prima omgaan met allerlei mensen in allerlei situaties</li> <li>• is in hoge mate <b>actief op alle</b> competentieclusters, m.n. netwerken</li> <li>▶ zeer actief in netwerken ≡ nergens gemopper over overheid/regels</li> </ul>

**Bedrijf 10**

Algemeen	7,5 ha tomaten. Tinte. Twee broers
Aandachtsgebied	Uitbreiding 7 ha. Knelpunt met gemeente
Eigen typering	Vroege volger
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ziet mogelijkheden in warmtelevering // aardwarmte</li> <li>• heeft contacten met de provincie</li> <li>• ervaart grote obstakels bij gemeente en energiebedrijf</li> <li>• zit in de fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt C</b> "visieontwikkeling"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het omlaag brengen van de energiekosten is een belangrijk voordeel.</li> <li>• De productie zal ook omhoog gaan, doordat in de zomer de nachttemperatuur verlaagd kan worden.</li> </ul>
Plannen 5 jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topproductie. Leuk, modern bedrijf</li> </ul>
Kansen & knelpunten	<p>Kansen: lycoppeen tomaat, aardwarmte, warmte uit botlek, beter imago voor bedrijf (betere communicatie over duurzaamheid)</p> <p>Knelpunten: gemeente, bedrijfsopvolging</p>
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• is volop actief met maken van toekomstplannen</li> <li>• is in hoge mate actief op alle competentieclusters</li> <li>• heeft <b>relatief klein netwerk</b> in keten en buitenwereld</li> <li>▶ dun netwerk in buitenwereld <math>\cong</math> problemen met buitenwereld</li> </ul>

**Bedrijf 11**

Algemeen	2,7 ha gerbara in Zevenhuizen. 1 ondernemer (volgend jaar zal vrouw ook participeren)
Aandachtsgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhuizing &amp; keuze: 3 ha nieuwbouw in randstad of 5 bij Venlo: nieuwbouw met moderne outillage. Grensverleggend bezig zijn (passie/interesse: plantfysiologie, productkwaliteit).</li> <li>• Tweede bedrijf in verpakking: concept van verpakking voor directe verkoop.</li> </ul>
Eigen typering	Ik wacht tot de kinderziektes eruit zijn – "interest" fase: " <b>vroege middenmoter</b> "
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wil vernieuwende kas bouwen en daarin geconditioneerde teelt toepassen</li> <li>• wacht het liefst tot nieuwe technologie bedrijfseconomisch rond te rekenen is</li> <li>• werkt aan subsidieaanvraag voor toepassing van plantsensoren</li> <li>• heeft het (fysiologische) doel helder, maar het "technische hoe" nog niet.</li> <li>• Zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt C</b> "strategievorming"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productkwaliteit, teeltoptimalisatie</li> <li>• Minder afhankelijk van grillige energiemarkt.</li> </ul>
Plannen 5 jaar	
Kansen & knelpunten	Energie (grillige markt).
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaat <b>bedachtzaam</b> te werk met plannen maken</li> <li>• blinkt niet uit in bevologenheid; houdt zijn emoties liever voor zich</li> <li>• scoort betrekkelijk <b>laag op netwerken</b> buiten agrarische sector</li> <li>▶ wil eerst economische voordelen zien <math>\cong</math> vroege middenmoter</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer inzicht in fysiologie: kasklimaat aanpassen aan de fysiologische behoeften van de plant.</li> <li>• Welke vorm/type systeem past het beste?</li> <li>• Financiële toetsing – bedrijfseconomische haalbaarheid</li> </ul>

**Bedrijf 12**

Algemeen	1.6 ha cymbidium.
Aandachtsgebied	Topbedrijf op een toplocatie
Eigen typering	Pionier
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>energiemarkt ondoorzichtig en rommelig; draait op restwarmte van buurman</li> <li>geconditioneerd telen &gt;&gt; betere sturing &gt;&gt; betere productkwaliteit</li> <li>ziet het vinden van de juiste mensen als het grootste obstakel</li> <li>fase onduidelijk ("aandacht"?) &gt;&gt; <b>schakelpunt B</b> "hoe nu verder?"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betere kwaliteit</li> <li>Hogere productie</li> <li>Meer sturing van product</li> </ul>
Plannen 5 jaar	Doorgaan of stoppen: wil het goed doen of helemaal niet.
Kansen & knelpunten	Knelpunten: teelt is eenvoudig op te pakken. Personeel is lastig Kans: energie is kleine issue (kas verbruikt geen gas)
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>volop actief met het maken van plannen, enthousiast, trots</li> <li>matig ontwikkeld in tonen van emoties</li> <li><b>matig ontwikkeld netwerk</b> in buitenwereld; matig in analyseren</li> <li>▶ neutrale score op netwerken ≡ middenmoter in visieontwikkeling</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Locatie en investeringsgeld</li> <li>Techniek optimaal kunnen benutten (hoe-vraag)</li> </ul>

**Bedrijf 13**

Algemeen	5 ha alstroemeria. Luttelgeest. 2 broers
Aandachtsgebied	Kostprijs verlaging en conditioneren van teelt Continuïteit borgen (mensen die de twee broers kunnen vervangen)
Eigen typering	Vroege middenmoter
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>mikt op beheerste uitbreiding en intensivering &gt;&gt; kostprijsbeheersing</li> <li>verwacht productieverbetering door klimaatverbetering zomer/najaar</li> <li>zit in fase van "interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt B</b> "kansen signaleren"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>productieverbetering</li> </ul>
Plannen 5 jaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>geconditioneerd telen</li> <li>iets groeien</li> </ul>
Kansen & knelpunten	Knelpunten <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurrentie (Colombia, Kenia)</li> <li>Stagnatie in afzet</li> <li>Binden van personeel (middenkader)</li> </ul>
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>is op achtergrond actief met maken van toekomstplannen</li> <li>is matig enthousiast over werk; scoort matig op werkplezier</li> <li>is <b>matig actief</b> op competentieclusters rond ondernemerschap</li> <li>is in hoge mate actief op competentiecluster rond management</li> <li>▶ matig actief op ondernemerschap ≡ matig enthousiast over werk</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek uitvoeren naar geconditioneerde teelt (eerder niet goedgekeurd door landelijke commissie)</li> </ul>

**Bedrijf 14**

Algemeen	Sinds 2 jaar. 1,85 ha Guzmania's. 's Gravenzande. Samen met vrouw
Aandachtsgebied	Eerst bewijzen in markt. Toegevoegde waarde. Ideeën uitwerken
Eigen typering	<b>"vroege / late middenmoter"</b> r
Status geconditioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nog onvoldoende vertrouwen in de afzetmogelijkheden</li> <li>• ziet mogelijkheden in gezamenlijk proef met collega's</li> <li>• zit in de fase van "aandacht / interesse" &gt;&gt; <b>schakelpunt A</b> "informatievergaring"</li> </ul>
Aanleiding geconditioneerde teelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder afhankelijk van energiemarkt</li> <li>• Mogelijkheid om meerdere soorten in 1 kas te telen</li> </ul>
Plannen 5 jaar	Verdubbelen (om mechanisatieslag te kunnen maken). Betekent ook organisatieomslag
Kansen & knelpunten	Knelpunt: slechte vermarkting en slechte marktpenetratie in Oost-Europa. Niche-product waar weinig aandacht voor is.
Persoonsbeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volop actief met maken van toekomstplannen; enthousiast</li> <li>• op achtergrond mate actief op alle competentieclusters</li> <li>• <b>matig ontwikkeld netwerk</b> in buitenwereld en in initiatief nemen</li> <li>▶ neutrale score op initiatief <math>\cong</math> middenmoter in technische vernieuwing</li> </ul>
Kennisvraag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijke proef met bromelietelers</li> </ul>



## Bijlage VI. Scores op de vier competentiegebieden en de positie in het schakelpunten schema

De figuren hieronder geven de score weer van de ondernemers op basis van de vier competentieclusters 'analyse en onderscheiden', 'initiëren en voortzetten', 'netwerken en interactie' en 'plannen en evalueren'.

