

Drs. J.T.W. Alleblas

ANALYSE VAN HET MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW

Onderzoekverslag no. 8

Mei 1984



SIGN: L 28 -8
EX. NO: A
MLV: 8433156

Landbouw-Economisch Instituut
Afdeling Tuinbouw
Conradkade 175 - 2517 CL Den Haag
Postbus 29703 - 2502 LS Den Haag
Telefoon 070 - 614161

Prijs f 20,25

REFERAAT

ANALYSE VAN HET MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW

Alleblas, J.T.W.

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1984

83 p., graf., tab.

Doel van het onderzoek, waarvan naast dit onderzoekverslag tevens een beknopte versie in de reeks Publikaties is verschenen, is de analyse van managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de invloed hiervan op de bedrijfsresultaten van gespecialiseerde glastuinbouwbedrijven.

In een standaard beslissingsmodel werden alle beslissingen gedetailleerd omschreven en werd aan alle onderdelen een waarde toegekend, in overeenstemming met de theoretische bijdrage van zo'n beslissingselement in het ideale managementniveau. Verschillen in opbrengstniveau worden voor het grootste deel verklaard door de mate van moderniteit van de bedrijven. Andere belangrijke invloeden van het management op de bedrijfsresultaten werden gevonden bij het ontwikkelingsniveau, bedrijfsregistratie en de sociale betrokkenheid van de ondernemer.

De resultaten kunnen in belangrijke mate verklaard worden naar gelang essentiële managementbeslissingen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht krijgen. Deze integratie van managementinstrumenten werd relatief vaak aangetroffen bij bedrijven met een sociale ondernemingsdoelstelling.

Management/Glastuinbouw/Beslissingen/Moderniteit/Ontwikkelingsniveau/Bedrijfsregistratie/Sociale betrokkenheid/Doelstellingen/Bedrijfsresultaat

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

INHOUD

	Blz.
WOORD VOORAF	7
1. INLEIDING	9
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Doel en beperkingen van het onderzoek	9
1.3 De geschiedenis van het onderzoek	10
1.4 Definities en beschrijvingen van vaktermen en kengetallen	11
1.5 De opbouw van het verslag	13
1.6 Samenvatting	13
2. BASISGEGEVENS, METHODE VAN ONDERZOEK EN REPRESENTATIVITEIT VAN DE BEDRIJVEN	14
2.1 Algemene achtergrondinformatie m.b.t. het gehanteerde managementmodel	14
2.1.1 Managementbeslissingen	14
2.1.2 Een managementbeslissingsmodel	14
2.1.3 De beslissingen, welke genomen worden in het licht van het beleid, de teeltplanning, werkvoorbereiding, -uitvoering en -contrôle	15
2.1.4 Invloedssferen	16
2.1.5 De kwantificering van het managementmodel	16
2.2 Het spanningsveld van de ondernemer	18
2.2.1 De spanningsveldfactoren	18
2.2.2 De meting van het spanningsveld	19
2.3 De onderzoeksmethode	20
2.4 De representativiteit van de bedrijven in onderzoek	21
2.5 Samenvatting	21
3. RELATIES TUSSEN MANAGEMENTASPECTEN EN BEDRIJFSRESULTATEN IN DE GLASTUINBOUW	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Beschrijving van de aspecten in de glastuinbouw	23
3.2.1 Eerste aspect: de moderniteit van de bedrijven	23
3.2.2 Tweede aspect: de jonge, ambitieuze, theoretisch en praktisch goed onderlegde ondernemer	26
3.2.3 Derde en vierde aspect: bedrijfsregistratie en voortgangscontrole	28
3.2.4 Vijfde, zesde en zevende aspect: de sociale geïnvolveerdheid van de ondernemer	31
3.2.5 De overige aspecten in relatie tot de bedrijfsresultaten	34
3.3 Samenvatting	36
3.4 Discussie	38
4. DOELSTELLINGEN EN DOELSTELLINGSTERMIJNEN IN DE GLASTUINBOUW	41
4.1 Inleiding	41
4.2 Doelstellingshorizon en dimensies van doelstellingen	41
4.2.1 Hoofddoelstellingen en afgeleide doelstellingen	41
4.2.2 Complexe en relatief complexe doelstellingen	42
4.3 Soorten van doelstellingen in de glastuinbouw	42
4.3.1 Financieel-economische en economisch-technische doelstellingen	42
4.3.2 Sociaal-economische en sociaal-psychologische doelstellingen	43
4.3.3 Relatief enge en enge (persoonlijke) doelstellingen	43

	Blz.
4.4 De termijn waarop doelstellingen in de glastuinbouw gerealiseerd kunnen worden	44
4.4.1 Hoofddoelstelling en strategische beslissingen	44
4.4.2 Afgeleide doelstellingen en tactische beslissingen	44
4.5 Glastuinbouwbedrijven met een economische of sociale doelstelling	45
4.5.1 Een kwantitatief overzicht	45
4.5.2 Managementaspecten en enige kengetallen	46
4.5.3 Het spanningsveld en de soort van doelstelling	48
4.6 Samenvatting	48
4.7 Discussie	49
5. RELATIES TUSSEN MANAGEMENTASPECTEN EN BEDRIJFSRESULTATEN IN DE GLASTUINBOUW BIJ VERSCHILLENDE SOORTEN DOELSTELLINGEN	51
5.1 Inleiding	51
5.2 Beschrijving van de aspecten bij glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling	51
5.2.1 Eerste en tweede aspect: de moderniteit van de bedrijven	51
5.2.2 Derde aspect: het opleidingsniveau van de ondernemer	53
5.2.3 Vierde en vijfde aspect: inspraak en medebeslissingsrecht	54
5.2.4 De overige aspecten in relatie tot de bedrijfsresultaten	55
5.3 Beschrijving van de aspecten bij glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling	56
5.3.1 Eerste aspect: geïntegreerd management bij relatief grote, moderne bedrijven.	56
5.3.2 Tweede en derde aspect: beperkt geïntegreerd management met accenten op de teeltplanning en sociaal management	58
5.3.3 De overige aspecten: partieel management	60
5.4 Samenvatting	62
5.5 Discussie	63
LIJST VAN AANGEHAALDE LITERATUUR	64
LITERATUUR VOOR VERDERE STUDIE	66
BIJLAGEN:	
1. Spanningsfactoren	68
2. Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau in de glastuinbouw in 1980	69
3. Correlatiematrix van de gebruikte variabelen	71
4. Gemiddelde, standaardafwijking en uiterste waarden van de gebruikte variabelen in procenten van de maximale scores	73
5. Procentuele onderverdeling van soorten doelstellingen in de glastuinbouw in 1980, gerangschikt naar het aantal ondernemers in procenten per doelstellingsklasse	74
6. Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau van de glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling	76
7. Correlatiematrix van de gebruikte variabelen bij bedrijven met een economische doelstelling	77

INHOUD (2e vervolg)

	Blz.
8. Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau van de glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling	78
9. Correlatiematrix van de gebruikte variabelen bij bedrijven met een sociale doelstelling	79
10. Kwalificatie van waarden en de hoogte van de bindingspercentages	80
11. De toetsing van het gebruikte managementmodel	81

WOORD VOORAF

Management is een complex geheel van voorbereiding, berekening en afweging gericht op rationele besluitvorming en doelmatige uitvoering. De bouwstenen daarvoor zijn informatie en inzicht. Als opeenvolgende fases in dat proces zijn te onderscheiden: het verzamelen van informatie, het verwerken van informatie tot inzicht, het omzetten van inzicht in beslissingen en van beslissingen in uitvoering, en tenslotte de controle op de uitvoering.

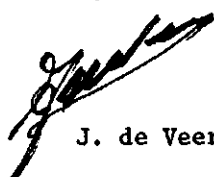
Op langere termijn hangt het succes af van het slagvaardig anticiperen op toekomstige ontwikkelingen op basis van inzicht ontleend aan goede informatie over ontwikkelingen op het eigen bedrijf en invloeden van buiten het bedrijf.

In dit onderzoekrapport wordt een analyse gegeven van de relaties tussen de verschillende onderdelen van het management en hun samenhang met de bedrijfsresultaten. Daarmede is een poging gedaan om beter greep te krijgen op het in vele opzichten vage en ongrijpbare begrip management.

Uit eerder onderzoek bleek reeds dat er een positieve relatie bestaat tussen de kwaliteit van het management en het opbrengstniveau. In dit onderzoek is dat verder uitgewerkt en gedetailleerd. Bovendien is nagegaan of er verband bestaat tussen de genomen managementsbeslissingen en de nagestreefde doelstellingen.

De verwachting is dat dit onderzoek, dat betrekking heeft op glastuinbouwbedrijven, zal bijdragen aan verbetering van inzicht bij de ondernemers en vergroting van de kennis omtrent de invloed van het management op de bedrijfsresultaten. Parallel met dit onderzoekverslag is een op het gebruik in de praktijk gerichte publikatie van de onderzoekresultaten verschenen.

De directeur



J. de Veer

1. INLEIDING

1.1 Probleemstelling

Management is te omschrijven als het geheel van beslissingen dat binnen het bedrijf door de ondernemer genomen wordt. De effectiviteit van het management wordt bepaald door de wijze waarop beslissingen tot stand komen en worden doorgevoerd om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken. Ondernemingsdoelstellingen kunnen bovendien naar aard en inhoud van bedrijf tot bedrijf verschillen. Dat betekent dat beslissingen of beslissingspakketten afgestemd zullen worden op de soort van doelstelling van de ondernemer, en goed management in deze verschillende omstandigheden inhoudelijk verschillende betekenissen kan hebben. Succesvolle managers hebben het in zich om de bedrijfsprocessen in de hand te houden en om op de juiste wijze in te spelen op interne en externe processen. Het succes van goed management kan dus worden teruggevoerd tot het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten, gezien in het kader van de ondernemingsdoelstelling.

Wil men de bedrijfsresultaten door middel van geavanceerder management verbeteren, dan zal men moeten weten welke beslissingen in welke mate directe of indirecte invloed uitoefenen op deze resultaten.

Deze invloeden kunnen veroorzaakt worden door opleidingsniveau, technisch niveau van de produktiemiddelen, beleidsbeslissingen, teeltplanning, werkvoorbereiding, etc. In voorgaand managementonderzoek (Alleblas, 1981b, Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982), zijn enige grote lijnen gevonden in de invloed van belangrijke beslissingsvelden op de bedrijfsresultaten. Inzicht omtrent de details van deze beslissingen, hun achtergronden en verbanden ten opzichte van elkaar, ontbrak echter nog.

Dat betekende dat er nog vraagtekens waren ten aanzien van de invloed van de juiste termijn waarop beslissingen genomen dienen te worden, de combinaties van strategische en tactische beslissingen, het raadplegen van bepaalde informatiebronnen, het inschakelen van personen of instanties bij het nemen van beslissingen en de invloed van inspraak en medezeggenschap van medewerkers op de bedrijfsresultaten.

1.2 Doel en beperkingen van het onderzoek

De hoofddoelstelling van dit managementonderzoek luidt: analyse van gedetailleerde managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de invloed hiervan op de bedrijfsresultaten, in de vorm van opbrengstniveau en taakomvang per manjaar. Indien het onderzoek in staat is om aan te geven welke aspecten van belang zijn voor het bedrijfsresultaat, kunnen impulsen ter verbetering van het management gegeven worden aan groepen van mensen of instellingen, die werkzaam zijn in het belang van de tuinbouw. Onderwijs, voorlichting, onderzoek en bedrijfsleven kunnen dan effectiever hun krachten aanwenden in het belang van de Nederlandse tuinbouw.

In voorgaand analyserend onderzoek (Alleblas, 1982) werd niet ingegaan op detailaspecten van de managementbeslissingen. Toen werd er gestreefd naar een globaal inzicht in de grote lijnen, die door de managementaspecten gekarakteriseerd worden. In dit vervolgonderzoek zal er naar gestreefd worden de detailaspecten, waaronder alle managementbeslissingen ingedeeld naar aard, tijdsdimensie, informatiebronnen en betrokkenheid van derden in de analyse te betrekken.

Als afgeleid doel tenslotte wordt een toetsing van het managementmodel nagestreefd. Hierbij dient nagegaan te worden in hoeverre de wijzigingen van de afzonderlijke onderdelen van het managementmodel wijzigingen kunnen ondergaan. De belangrijkste indicaties hiertoe dienen uit te gaan van de resultaten van het factoranalytisch onderzoek van het management in de tuinbouw.

Het onderzoek zal beperkt blijven tot de gespecialiseerde glastuinbouwbedrijven. Hieronder moet worden verstaan de gespecialiseerde glasgroenten-, snijbloemen- en potplantenbedrijven.

De gespecialiseerde bedrijven moeten aan een aantal voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn omschreven in H. 2.4.

Als te verklaren variabelen werden genomen het opbrengstniveau en de taakomvang per manjaar. Deze variabelen worden in dit verslag aangeduid als de bedrijfsresultaten. In zijn algemeenheid heeft dit begrip een bredere betekenis, dan de hier gebruikte variabelen. Bedrijfsresultaten moeten derhalve in dit verslag relatief eng geïnterpreteerd worden. Voor een omschrijving van deze begrippen wordt verwezen naar H. 1.4.

Het opbrengstniveau moet gezien worden als vervangend kengetal voor de rentabiliteit van het bedrijf. Bij het onderzoek naar het managementniveau en haar relaties was het door het niet aanwezig zijn van bedrijfseconomische boekhoudingen in 1980, niet mogelijk om een rentabiliteitskengetal ter karakterisering van de bedrijfseconomische prestatie in de analyse te betrekken.

Bij de interpretatie van de gegevens moet rekening gehouden worden met het feit dat de meting van het management en de onderdelen ervan een momentopname van 1980 voorstelt. Aangezien het mogelijk is dat in verschillende managementonderdelen sprake kan zijn van een bepaald discontinue-karakter zou het beter geweest zijn een meting over meerdere jaren uit te smeren. Gezien de beperkte onderzoekcapaciteit was dit echter onmogelijk.

1.3 De geschiedenis van het onderzoek

In 1978 kwam een Voorbereidingscommissie Management in de tuinbouw tot de conclusie, dat door de verscheidenheid van mensen en instellingen die zich met de managementmaterie in de tuinbouw bezighielden, het gewenst was om in een werkgroep mensen van verschillende disciplines bijeen te brengen, die een bijdrage zouden kunnen leveren aan de ontwikkeling van een harmonieus en dynamisch tuinbouwmanagement. Als resultaat van de werkzaamheden van deze voorbereidingscommissie werd daarna de Werkgroep Management Ontwikkeling (WMO) officieel geïnstalleerd door de directeur van de Directie Akkerbouw en Tuinbouw, van het Ministerie van Landbouw en Visserij.

De Werkgroep werd samengesteld uit vertegenwoordigers van de Directie Akkerbouw en Tuinbouw, de Voorlichtingsdienst, het Agrarisch Onderwijs, het Onderzoek en het Bedrijfsleven en startte in 1979 haar werkzaamheden.

Bij de vaststelling van de taken en het werkgebied van de WMO ging het om de individuele benadering van het glasbedrijf en om het tot ontwikkeling brengen van het management op de individuele bedrijven. De directe doelstelling behelsde dus niet het optimaal functioneren van de bedrijfstak na te streven.

Om de hoofddoelstelling te bereiken moest in feite worden vastgesteld hoe het met het management op de bedrijven is gesteld. Daartoe werd in 1980 een managementmodel ontwikkeld waarmee het werkelijk managementniveau op de bedrijven gemeten zou worden. Aan dit model dat in hoofdstuk 2 verklaard zal worden waren een inventariserend onderzoek naar het tuinbouwmanagement en een algemeen literatuuronderzoek voorafgegaan.

Een van de belangrijkste middelen van de WMO om het managementniveau te evalueren werd gevonden in een praktijkonderzoek in de vorm van een enquête. Deze enquête moest kunnen voorzien in de mogelijkheid om het managementniveau te meten en per aspect de managementthiaten vast te stellen, teneinde sleutels aan de WMO te verschaffen, maatregelen te treffen managementthiaten te (doen) reduceren of op te (doen) heffen. De enquête werd in 1980 uitgevoerd.

De eindrapportage van de enquête heeft plaats gevonden in 1982 (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Een belangrijk onderdeel van dit eindrapport wordt gevormd door de Conclusies en Aanbevelingen.

Een van de aanbevelingen aan het Onderzoek luidde: "In het belang van de tuinbouw moeten meer achtergronden belicht worden. Daarom ligt het op de weg van het onderzoek met de analyse door te gaan totdat het materiaal uitputtend is geanalyseerd en er op een aantal vragen een bevredigend antwoord gegeven kan worden.

Deze vervolgonderzoeken kunnen voor een groot deel uitgevoerd worden door middel van factor-analytisch onderzoek. Dit type onderzoek biedt relatief goede mogelijkheden om nadere gegevens boven tafel te brengen omtrent relaties tussen opbrengstniveau en managementniveau, ingedeeld naar detailmanagementaspecten, bedrijfsomvang, leeftijd, opleidingsniveau, bedrijfsstructuur, ondernemersdoelstellingen, etc."

In 1982 werd op de afdeling Tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut een begin gemaakt met het onderzoek.

1.4 Definities en beschrijvingen van vaktermen en kengetallen

Daar een beschrijving van het managementmodel en de daaraan gekoppelde managementbegrippen, kwantificeringen van beslissingen etc., onlosmakelijk verbonden is met de methode van onderzoek, zullen deze begrippen in H. 2 behandeld worden.

De overige vaktermen en kengetallen, die minder sterk aan het managementmodel verbonden zijn zullen hier beschreven worden.

De onderneming als systeem:

Een systeem is een van zijn omgeving tamelijk afgegrensd geheel van onderling samenhangende delen (Botter, 1977). Deze delen zijn volgens een bepaalde opzet geordend om een zeker doel te realiseren. Indien een systeem in 't geheel geen interactie heeft met zijn omgeving is er sprake van een gesloten systeem. Een systeem staat echter nooit geheel op zichzelf en is altijd min of meer open.

Een onderneming of een bedrijf kan als zodanig als een systeem beschreven worden. Een methode om een bedrijf als systeem te analyseren is de erin optredende bedrijfsprocessen te beschrijven.

Bedrijfsprocessen:

Het geheel van planning van handelingen en beslissingen, alsmede de uitvoering en controle ervan, in overleg met de betrokken personen. Deze personen verschillen veelal van proces tot proces.

Bij interne bedrijfsprocessen moet men denken aan bijvoorbeeld de planning van de teelt in overleg met de betrokken bedrijfsvoorlichter. Externe bedrijfsprocessen spelen zich af in het omgevingsveld van de onderneming. Investeringsbeslissingen en contacten hieromtrent met leveranciers en toeleverende industrie en m.b.t. de financiering met banken gaan veelal samen.

Het geheel van de bedrijfsprocessen heeft betrekking op de in het bedrijf functionerende subsystemen. Elk subsysteem kan als een proces beschreven worden.

Subsystemen:

- Het technisch subsysteem omvat handelingen, beslissingen en omstandigheden, die in verband gebracht kunnen worden met het technisch niveau van het bedrijf. Dit niveau kan o.a. afgemeten worden aan de moderniteit, mechanisatie en automatisering (teeltsystemen, watervoorziening);
- Het economisch subsysteem omvat handelingen, beslissingen en omstandigheden, die verband houden met het beleid, teeltplanning, werkvoorbereiding en -uitvoering benevens begroting, financiering, boekhouding, administratie, etc.;
- Het sociale subsysteem beweegt zich op het gebied van het (inter) menselijk handelen. De vorm waarin de menselijke relaties, zowel intern als extern gestalte krijgen kan tot de kern van genoemd subsysteem gerekend worden.

Strategische beslissingen:

Beslissingen, waarvan de gevolgen in het algemeen op wat langere termijn merkbaar zijn. Deze beslissingen zijn vaak gebaseerd op verwachtingen en onzekerheden en dienen daarom tevoren, goed overwogen en beredeneerd te worden.

Bij deze voorbereidingen dienen veelal berekeningen plaats te vinden en wordt informatie ingewonnen van specialisten. Een kenmerk van strategische beslissingen is de aanwezigheid van een strategie. Hieronder wordt verstaan dat beslissingen voorbereid zullen moeten worden voor een aantal op elkaar volgende stadia van een beslissingenreeks, vaak afhankelijk van de op een toekomstig moment beschikbare informatie.

Tactische of operationele beslissingen:

Beslissingen, waarvan de gevolgen in het algemeen op korte termijn merkbaar zijn. Tactische beslissingen vinden vaak plaats in de uitvoeringsfase van de produktie en zijn relatief gemakkelijk te overzien. Zij zijn noodzakelijk om het produktieproces in de uitvoeringsfase te sturen en bieden de mogelijkheid om snel in te grijpen in de bedrijfsprocessen.

Bedrijfsresultaten:

Bedrijfsresultaten kunnen op verschillende manieren gemeten worden. In dit rapport moet het begrip bedrijfsresultaat relatief eng geïnterpreteerd worden. De meting is geschied met behulp van het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar.

Opbrengstniveau:

Ter bepaling van het opbrengstniveau worden normen voor de geldopbrengsten per m² vergeleken met de werkelijke opbrengsten per m² van het betreffende jaar. Indien de normopbrengsten bijvoorbeeld f 70,- per m² per jaar zijn en de werkelijke gerealiseerde opbrengsten f 80,-, wordt het opbrengstniveau bepaald door het quotiënt van $80/70 = 114,3\%$. Bij de berekeningen werden per bedrijf voor alle in het teeltplan voorkomende gewassen de normopbrengsten berekend en gerateleerd aan de werkelijke totale opbrengsten.

Het opbrengstniveau moet gezien worden als vervangend kengetal voor de rentabiliteit van het bedrijf. De invloed, die uitgaat van een (optimale) combinatie van produktiefactoren, komt in dit kengetal slechts ten dele tot zijn recht. De correlatie tussen opbrengstniveau en rentabiliteit is, zoals uit onderzoek (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982) gebleken is relatief hoog ($R^2; \pm 0,75$).

Standaardbedrijfseenheid (sbe):

De sbe werd in 1968 geïntroduceerd als middel om de bedrijfsomvang van agrarische bedrijven te meten door het op één noemer brengen van de oppervlakten van verschillende gewassen (tuinbouw) en de aantallen dieren van verschillende veesoorten.

De sbe is afgeleid van beloningsaanspraken van de primaire produktiefactoren, arbeid en kapitaal en geeft de netto-toegevoegde waarde weer. Uitgaande van de klassieke economische theorie dat op langere termijn de factorkosten en factoropbrengsten aan elkaar gelijk zijn, werd in 1968 de sbe bepaald met behulp van de toegerekende factorkosten (arbeid, rente, netto-pacht).

Uit onderzoek (LEI, jaarverslag 1977) is gebleken dat voor bepaalde produktien wel degelijk sprake is van structureel verschillende ontwikkelingen van het ondernemersoverschot. De genoemde aanname van gelijkheid op lange termijn tussen factorkosten en factoropbrengsten is daardoor komen te vervallen. Hiermee rekening houdend moet de sbe beschreven worden als een maatstaf voor de omvang van een agrarische activiteit op basis van netto-toegevoegde waarde onder normale produktieomstandigheden (Dröge, e.a., 1983).

Sbe per manjaar:

Het totaal aantal sbe van het bedrijf gedeeld door het aantal manjaren van de arbeidsbezetting. Daar het begrip sbe een normatief karakter draagt, mag dit kengetal niet geïnterpreteerd worden als een arbeidsproduktiviteitskengetal, maar spreken we liever van taakomvang per manjaar.

Door dit kengetal worden een aantal wezenlijke activiteiten binnen het productieproces geregistreerd. Hierbij kan gedacht worden aan vergroting van de kapitaalsintensiteit en de substitutie van produktiefactoren (Alleblas 1981a).

1.5 De opbouw van het verslag

Dit onderzoek kan gezien worden als een vervolgonderzoek met betrekking tot het onderzoek naar het managementniveau in de glastuinbouw uitgevoerd in 1981 door de Werkgroep Management Ontwikkeling. Derhalve is voor een goed begrip van de management problematiek in de tuinbouw tamelijk uitgebreid ingegaan op het werk dat deze werkgroep heeft verricht in de jaren 1980-1981.

In hoofdstuk 2 wordt het basismateriaal van een managementbeslissingsmodel beschreven. Eveneens wordt hier ingegaan op de kwantitatieve samenhang van diverse beslissingsvelden en de spanningen waaraan de ondernemer dagelijks blootgesteld wordt. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt de methodiek van het vervolgonderzoek en de representativiteit van de aan het onderzoek ten grondslag liggende bedrijven beschreven.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten gegeven van een factoranalyse, waarbij de relaties onderzocht zijn tussen de managementaspecten en de bedrijfsresultaten. Bij dit onderzoek werd het management van de glastuinbouw in zijn totaliteit geanalyseerd.

Hoofdstuk 4 handelt over doelstellingen en doelstellingstermijnen in de glastuinbouw. Uitgebreid wordt ingegaan op soorten, dimensies, en termijnen van doelstellingen. In dit hoofdstuk wordt kwantitatief inzicht verstrekt in de aantallen bedrijven met een sociale of een economische doelstelling.

In hoofdstuk 5 wordt de relatie geanalyseerd tussen de managementaspecten en de bedrijfsresultaten in de glastuinbouw bij verschillende soorten doelstellingen.

In bijlage 11 tenslotte wordt in een viertal punten beschreven waarom een adequate toetsing van het managementmodel onmogelijk is.

1.6 Samenvatting

In voorgaande onderzoeken (Alleblas, 1982) werd op globale wijze de invloed van belangrijke beslissingsvelden op de bedrijfsresultaten geanalyseerd. Inzicht omtrent de invloed van meer gedetailleerde beslissingen, hun achtergronden en verbanden ten opzichte van elkaar, ontbrak echter nog.

Er bestonden zodoende nog grote onzekerheden t.a.v. de invloed van de juiste termijn waarop beslissingen genomen moeten worden, de mogelijke combinaties van strategische en tactische beslissingen, het raadplegen van informatiebronnen, het inschakelen van personen of instanties bij het nemen van deze beslissingen, etc. De in dit rapport uitgevoerde analyse van detailsaspecten en de invloed ervan op de bedrijfsresultaten beoogt enige duidelijkheid op dit gebied te brengen.

Bovendien zal in dit onderzoek nagegaan worden in welke mate de verschillende soorten managementbeslissingen samenhangen met verschillende soorten doelstellingen. Hierbij wordt m.b.t. de managementkarakteristieken onderscheid gemaakt naar overwegend economische en overwegend sociale doelstellingen.

Door grotere bekendheid met managementaangelegenheden, de achtergronden van de detailbeslissingen en de invloed ervan op de bedrijfsresultaten kunnen impulsen ter verbetering van het management gegeven worden aan groepen van mensen of instellingen, die werkzaam zijn in het belang van de tuinbouw. Onderwijs, voorlichting, onderzoek en bedrijfsleven kunnen dan effectiever en gericht hun krachten aanwenden ten behoeve van een beter management. Het onderzoek is beperkt gebleven tot de gespecialiseerde glastuinbouwbedrijven en kan als een vervolgonderzoek gezien worden van het managementonderzoek van de WMO (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

2. BASISGEGEVENS, METHODE VAN ONDERZOEK EN REPRESENTATIVITEIT VAN DE BEDRIJVEN

2.1 Algemene achtergrondinformatie m.b.t. het gehanteerde managementmodel

2.1.1 Managementbeslissingen

Het succes van het management kan worden teruggevoerd tot het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten. Bij de planning en de daarop geënte beslissingen als een dynamische activiteit van het management zou een onderscheid gemaakt kunnen worden naar beslissingen die betrekking hebben op korte termijn-doelen en op lange termijn-doelen. Steeds weer moet bij het beslissen ingehaakt worden op de verstoringen die vooral vanuit de externe omgeving op het bedrijf en de bedrijfsprocessen inwerken.

Bij de middellange- en lange termijnbeslissingen staat de aard en de omvang van de productiecapaciteit van het bedrijf centraal. Het handelt hierbij om een grote diversiteit van keuzeproblemen: bedrijfsgrootte, bedrijfsuitrusting, overschakeling naar andere teelten, etc. Een kenmerk van deze (strategische) beslissingen is hun complexe samenhang. Vaak hebben deze beslissingen geen zichtbaar rechtstreeks effect op de bedrijfsdoelstelling. De tijdstippen waarop ze genomen worden vertonen weinig of geen regelmaat. Bij de besluitvorming zijn meestal meerdere mensen betrokken. Kenmerkend is tevens dat ze gepaard gaan met veel informatieverwerking.

De operationele of tactische beslissingen zijn veelal beter te overzien in verband met de overzichtelijkheid voor de planningsperiode (relatief korte termijn), terwijl de gestelde doelen tastbaar en meetbaar zijn.

Hierbij staat de tuinbouwmanager voor het nemen van beslissingen aangaande het kiezen en ten uitvoer brengen van zijn teeltplan in overeenstemming met de aangeboden productiecapaciteit.

De beslissingen kunnen hier omschreven worden als het tot stand brengen van een dynamisch proces van mensen en middelen in de uitvoeringsfase van de productie.

2.1.2 Een managementbeslissingsmodel

Met de hiervoor geschetste informatie werd een model opgesteld voor het meten van het management, dat gebaseerd is op het beslissingspatroon van de ondernemer. Daarbij heeft steeds de vraag centraal gestaan: welke beslissingen moet een goed manager nemen en op welke wijze neemt hij die beslissingen.

Bij de opstelling van zogenaamde managementcriteria dienen deze beslissingen gezien te worden aan de hand van een standaardbeslissingsmodel.

De indeling welke de WMO gegeven heeft aan de beslissingen die de tuinbouwmanager dient te nemen, luidt als volgt:

- Beslissingen aangaande beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering:
Hieronder vallen in het algemeen beslissingen, die over meer dan één jaar uitgevoerd zullen worden. B.v.: vervanging van een bepaald bedrijfsgedeelte, vergroting van het bedrijf, bedrijfsleiding en personeelsbezetting in de toekomst;
- Beslissingen aangaande voorbereiding en bewaking van het teeltplan:
Dit zijn beslissingen op korte termijn betreffende begroting van opbrengsten en kosten en bewaking van het teeltplan;
- Beslissingen betreffende werkvoorbereiding, werkuitvoering en voortgangscontrolle. Zeer korte termijnbeslissingen betreffende de inzet en de bewaking van de arbeid.

Bij de omschrijving en de bestudering van deze drie beslissingsvelden werd nauwlettend in de gaten gehouden of het economisch, het technisch en het sociaal-subsysteem binnen de onderneming voldoende tot hun recht kwamen.

Bovengenoemde beslissingen behoren overwegend tot het terrein van de actuele beslissingen van de ondernemer. Naast deze beslissingen werd onderkend dat omstandigheden aanwezig zijn die het gevolg kunnen zijn van beslissingen uit het verleden. Deze beslissingen uit het verleden oefenen invloed uit op het heden-daagse management en worden daarom tot de invloedssferen op het management gerekend. De hier bedoelde invloedssferen komen vooral tot uiting in het opleidings- en ontwikkelingsniveau en het technisch niveau van de bedrijven (moderniteit). Tevens worden hier enige overige sociale aspecten bedoeld, welke niet in het overwegend actuele beslissingsgedeelte tot zijn recht gekomen waren (b.v. werkomstandigheden). De invloedssferen voor een totaal managementmodel werden eveneens gedetailleerd omschreven en geïntegreerd in het beslissingsmodel. In de volgende paragrafen volgt een specificatie van de drie beslissingsvelden en van de invloedssferen op het management.

2.1.3 De beslissingen welke genomen worden in het licht van het beleid, de teeltplanning, werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle

Beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering

De beslissingen, die bij het beleid aan de orde komen hebben betrekking op:

- a. vervanging van een bepaald bedrijfsgedeelte;
- b. vergroting of verkleining van de omvang van het bedrijf;
- c. vervanging of uitbreiding van de uitrusting of toerusting;
- d. ontwikkeling van het teeltplan over meer dan één jaar;
- e. bedrijfsleiding en de personeelsbezetting in de toekomst.

Vorbereiding en bewaking van het teeltplan

Vastgelegd werd welke beslissingen worden genomen bij de voorbereiding

c.q. bewaking van het teeltplan:

- a. produktiebegroting;
- b. begroting van de geldopbrengsten;
- c. begroting van de kosten;
- d. begroting van de arbeidsbehoefte;
- e. bewaking van het teeltplan.

Werkvoorbereiding, werkuitvoering en voortgangscontrole

Er werd een inventarisatie gemaakt omtrent de beslissingen welke genomen werden bij de werkvoorbereiding etc. op twee gebieden te weten de arbeidsbehoefte:

- a. bij de oogstwerkzaamheden;
- b. bij de teelt (verzorgingswerkzaamheden).

Bovengenoemde drie beslissingsgebieden lopen achtereenvolgens over een termijn van maximaal drie jaar bij de beleidsbeslissingen tot minimaal een week bij de werkvoorbereiding. Bij elk der gebieden wordt de hoofdbeslissing t.a.v. het beleid, de teeltplanning en het werk uitgesplitst naar een aantal belangrijke onderdelen (a, b, etc.). Deze worden vervolgens onderworpen aan een analyse en bevatten de volgende aandachtspunten:

1. de termijn waarover vooruit gedacht wordt;
2. welke personen en instanties behulpzaam zijn bij de ontwikkeling van de plannen;
3. in welke mate schriftelijke informatiebronnen geraadpleegd worden;
4. de mate waarin kengetallen uitgerekend of beslissingstechnieken gebruikt worden ter ondersteuning;
5. in hoeverre er inspraak of medebeslissingsrecht bestaat voor de medewerker.

2.1.4 Invloedssferen

Opleidings- en ontwikkelingsniveau

Door het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer en zijn medewerkers in de analyse te betrekken wordt getracht inzicht te krijgen in het (kennis) niveau. Hiertoe is niet alleen het dagonderwijs bij de inventarisatie betrokken doch is eveneens aandacht besteed aan het cursorisch onderwijs. Verder kunnen ook het lidmaatschap van werkgroepen, commissies etc. evenals leesgewoonten bijdragen aan het kennisniveau van de ondernemer. Tenslotte zijn in de berekeningen het opleidingsniveau van meewerkende familie en personeel meeggeteld.

Moderniteit

Met het begrip moderniteit wordt bedoeld op de ouderdom van produktiemiddelen en de mate waarin gereageerd is (wordt) op technische ontwikkelingen. Hierbij worden de vervangings- en uitbreidingsinvesteringen betrokken. Om de mate van bijblijven en de nieuwe ontwikkelingen vast te leggen worden in het algemeen bij de produktiemiddelen het type, bouwjaar en materiaal gebruikt als criteria voor moderniteit. Tevens worden een groot aantal gegevens betreffende het technisch niveau van het bedrijf gevraagd. Een globale onderverdeling van de produktiemiddelen luidt als volgt: kassen, verwarmingsinstallaties en toebehoren, klimaatregelingen, watervoorziening en energiebesparende maatregelen.

Overige sociale aspecten

Bij het opleidings- en ontwikkelingsniveau en de hiervoor genoemde beslissingsgebieden is een gedeelte van het sociaal aspect aan de orde geweest. Er is van uitgegaan dat een gedeelte van het opleidings- en ontwikkelingsniveau ten goede komt aan het sociaal inzicht (niveau) van de ondernemer. Bij de actuele beslissingen kon gescoord worden op het sociale vlak indien de overlegstructuur in min of meerdere mate aanwezig was. Onder de overige sociale aspecten worden een aantal onderdelen ondergebracht, die vooral betrekking hebben op omstandigheden, die de werksituatie kunnen veraangenamen.

2.1.5 De kwantificering van het managementmodel

De WMO is er vanuit gegaan dat indien alle door haar aangegeven beslissingen volgens de door haar omschreven wijze genomen waren en tevens de invloedsferen optimaal functioneren de onderneming een ideaal managementniveau zou hebben bereikt en derhalve een maximale score van 100% (1000 punten) toegemeten zou krijgen. Vervolgens ging het om een arbitraire vaststelling van de mate van belangrijkheid van de aangegeven beslissingsvelden. Er moest m.a.w. een onderverdeling van de ideale score van 1000 punten gemaakt worden over respectievelijk opleidingsniveau, moderniteit, beleidsvoorbereiding, teeltplanning, werkvoorbereiding, -uitvoering en controle, en overige sociale aspecten.

Bij de kwantificering heeft de werkgroep twee ingangen gekozen. De eerste ingang was geënt op een puntenverdeling van de bovengenoemde 6 beslissingsgebieden (managementonderdelen). De tweede ingang was gebaseerd op een puntenverdeling naar de drie subsystemen binnen de onderneming. Het resultaat van de verdeling is ondergebracht in tabel 2.1.

De globale onderverdeling van de scores over het economisch, het technisch en het sociaal subsysteem werd vastgesteld op respectievelijk $\pm 38\%$, $\pm 32\%$ en $\pm 30\%$. De werkgroep is ervan uitgegaan dat het economisch subsysteem naar verhouding zwaarder zou wegen dan de andere subsystemen. Hierbij heeft zij zich laten leiden door het feit dat bij de meeste ondernemers het economisch aspect in de bedrijfsdoelstelling op de eerste plaats zal komen. Een tweede steuntje in de rug vond de werkgroep in de arbitraire verdelingen die reeds eerder bij managementkwantificeringsmodellen vastgesteld waren (Farmer en Richman, 1964).

Het scoringsmodel heeft betrekking op de beslissingen uit het verleden en actuele beslissingen. Als een van de uitgangspunten werd aangenomen dat de

Tabel 2.1 Onderverdeling van de score ten behoeve van de meting van het managementniveau

Managementonderdelen		Puntenverdeling			
		totaal	subsystemen		
			economisch	technisch	sociaal
Beslissingen:					
1.	Beleidsbeslissingen	250	145	30	75
2.	Teeltplanbeslissingen	240	145	30	65
3.	Werkbeslissingen	130	65	20	45
Invloedssferen:					
4.	Opleidings- en ontwikke- lingsniveau	100	20	40	40
5.	Moderniteit	200	-	200	-
6.	Overige sociale aspecten	80	-	-	80
Ideaal managementniveau		1000	375	320	305

actuele beslissingen in het model relatief zwaar zouden moeten wegen (onderdeel 1 t/m 3). Hierbij werd er van uitgegaan dat $\frac{2}{3}$ deel van de totale normscore aan deze beslissingen gekoppeld zou worden.

Het relatief klein aandeel in de normscore voor onderwijs/opleiding komt voort uit de veronderstelling, dat een relatief hoog opleidingsniveau in de overige managementaspecten tot scores zal leiden. Ten overvloede zij hier vermeld dat de werkgroep geenszins de mening is toegedaan dat het opleidings/ontwikkelingsniveau een onbelangrijke plaats in het geheel inneemt.

Bij de onderverdeling van het opleidingsniveau naar de drie subsystemen is er van uitgegaan, dat het economisch subsysteem in de actuele beslissingenreeks extra zal kunnen scoren. Bij de overwegend actuele beslissingen van de ondernemer werd er van uitgegaan dat $\frac{1}{3}$ deel ten goede zou moeten komen aan het sociale subsysteem. De scoringsmogelijkheid werd gerealiseerd in de medebeslissings- of inspraakmogelijkheden van de medewerkers. Daarnaast telt mee de hulp die de ondernemer inroept van andere personen of instanties bij het nemen van zijn beslissingen.

Door het technisch subsysteem in de actuele beslissingenreeks (tabel 2.1, onderdeel 1, 2 en 3) de mogelijkheid te geven om te scoren heeft de werkgroep de invloed van de stand van de techniek op het bedrijf en de kennis hieromtrent bij de ondernemer onderkend.

De moderniteitscore wordt in zijn totaliteit gekoppeld aan het technisch subsysteem. Het begrip moderniteit moet hier dus geïnterpreteerd worden als technische graadmeter.

In het zesde managementonderdeel werden scoringsmogelijkheden ingebouwd voor de werksituatie zelf. Deze konden vanwege hun min of meer statisch of op zichzelf staand karakter niet ondergebracht worden bij de andere aspecten.

De werkgroep is bij de verdeling van de punten veel verder gegaan dan het schema aangeeft. Alle enquêtevragen behorende bij de 6 managementonderdelen zijn beoordeeld op hun belangrijkheid en hebben uit dien hoofde een kwantiteit toegerekend gekregen. Een van de beperkingen van deze publikatie is dat er niet in detail op ingegaan kan worden. Een uitgebreide omschrijving is opgenomen in het eindrapport van de werkgroep (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

De hier aangeduide puntenverdeling werd gebruikt om het werkelijke managementniveau van de aan het onderzoek deelnemende bedrijven te meten. In onderzoekstermen kan hier worden gesproken van toepassing van de objectieve fit-methode.

Naast de vaststelling van het managementniveau met het hier beschreven model werd het spanningsveld waarin de ondernemer en zijn bedrijf zich bevinden gemeten. Deze meting is gebeurd volgens de subjectieve fit-methode (Chim, Cobb en French, 1978). In de volgende paragraaf worden de achtergronden van de meting van dit spanningsveld beschreven.

2.2 Het spanningsveld van de ondernemer

2.2.1 De spanningsveldfactoren

Het spanningsveld werd vastgesteld met behulp van persoonlijke indrukken van de ondernemer. In dit enquête-onderdeel is plaats ingeruimd voor de eisen, die de ondernemer aan zijn omgeving stelt. De mate waarin de werkelijkheid aan deze eisen voldoet wordt door hem uitgedrukt in een waarderingscijfer. Indien de werkelijkheid en de door de ondernemer te stellen eisen dicht bij elkaar liggen zal het spanningsveld voor de ondernemer relatief laag zijn.

Naast de eisen die de ondernemer aan zijn omgeving stelt, werd in dit onderdeel van de enquête ook vastgesteld in hoeverre of in welke mate de ondernemer vindt dat hij de vereiste kwaliteiten bezit om als ondernemer te kunnen functioneren.

Bij alle gestelde vragen werd indien de afwijkingen groot waren, naar de reden van de afwijkingen gevraagd. Deze toevoegingen zijn vooral bedoeld om indrukken op te doen over de persoonlijke behoeften van de tuinder (Zuidgeest en Bos, 1980).

Bij de opzet van dit onderdeel werd een onderverdeling gemaakt (zie grafiek 2.1) naar de reikwijdte van de invloedssfeer van de ondernemer, te weten:

1. ondernemersklimaat in enge zin;
2. ondernemersklimaat in ruime zin.

ad 1. Het ondernemersklimaat in enge zin

Hieronder vallen op de eerste plaats alle individuele factoren. Daaronder moeten worden verstaan alle factoren die rechtstreeks gekoppeld worden aan de persoon van de ondernemer zoals:

- opleidingsniveau;
- communicatiemogelijkheden;
- financiële armslag;
- realisatie van persoonlijke doelstelling.

In de tweede plaats vallen onder het ondernemersklimaat in enge zin alle bedrijfsfactoren. Dat zijn factoren die verband houden met het bedrijf zelf resp. met de bedrijfsstructuur zoals:

- bedrijfsomvang;
- bedrijfstoerusting;
- ligging van het bedrijf;
- financiering van het bedrijf;
- personeel en personeelsorganisatie.

ad 2. Het ondernemersklimaat in ruime zin

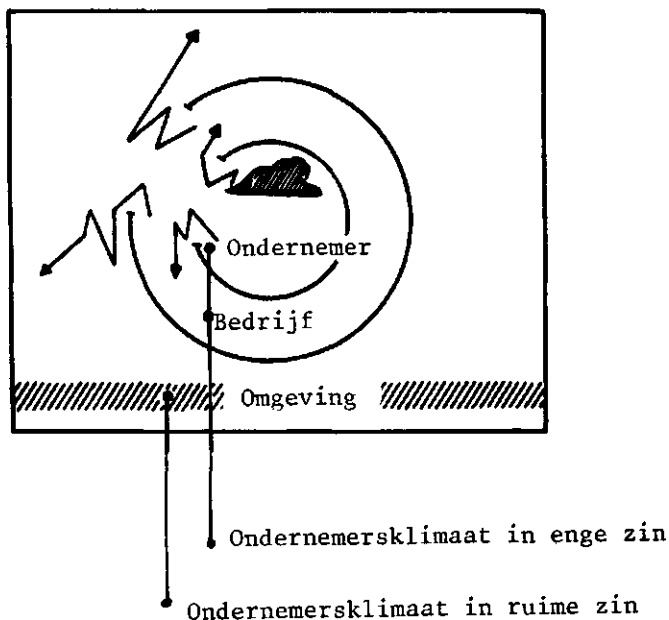
Onder het ondernemersklimaat in ruime zin vallen de zogenaamde omgevingsfactoren. Bij de meting van het spanningsveld dat gerelateerd moet worden aan omgevingsfactoren moeten grenzen gesteld worden. Deze grenzen werden vastgesteld op het punt waar geen beredeneerbaar verband meer aanwezig is met de bedrijfsorganisatie.

Bijvoorbeeld de spanningen die een tuinder ondervindt door een bedrijfs-extern feit zoals productie en plaatsing van kernraketten worden niet gemeten.

De omgevingsfactoren 1) kunnen globaal betrekking hebben op de volgende aspecten:

- collega's;
- NTS;
- voorlichting;
- bedrijfsleven;
- onderwijs;
- overheid;
- buitenland.

Grafiek 2.1 Het spanningsveld van de ondernemer



2.2.2 De meting van het spanningsveld

Bij de kwantificering van het spanningsveld van de ondernemer, moet gewerkt worden met een arbitraire onderverdeling van de spanningsaspecten. Hiertoe werd vastgesteld welke kwantiteit elk spanningsaspect toegemeten krijgt. De verdeling luidde als volgt:

- persoonlijke factoren + 20%;
- bedrijfsfactoren + 30%;
- omgevingsfactoren + 50%.

Met deze verdeling is de spanning die gemeten wordt in het ondernemersklimaat in enge zin resp. ruime zin verdeeld op fifty-fifty-basis.

Bij de opzet van een waarderingsschema is uitgegaan van een maximale score van 10 punten en een minimale score van 0 punten per detailaspect. We hebben hiermee de ondernemer als het ware zijn spanningsrapport op laten stellen. Naar gelang de ondernemer een detailaspect hoog waardeert is dit aspect voor hem minder problematisch bij zijn bedrijfsbeheer.

We trekken dan de conclusie dat hij een rustiger spanningsveld heeft. Het laagste spanningsveld heeft die ondernemer, die het maximale aantal punten scoort. De totaalscore die bereikt kan worden bedraagt 340 punten (per vraag 10

1) In bijlage 1 is een uitgebreid overzicht opgenomen van alle individuele-, bedrijfs- en omgevingsspanningsfactoren.

punten, individuele factoren 60 punten, bedrijfsfactoren 110 punten, omgevingsfactoren 170 punten). Indien de ondernemer geen mening heeft voor een der vermelde detailspecten wordt verondersteld dat zich voor dit onderdeel geen spanningen voordoen.

2.3 De onderzoeksmethode

De onderzoeksgegevens zijn afkomstig van een steekproef uit de Nederlandse glastuinbouwbedrijven, zoals deze in 1972/73 getrokken is ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek van de afdeling tuinbouw van het LEI.

De steekproef ten behoeve van dit onderzoek omvatte ongeveer 240 bedrijven. Daar dit aantal bedrijven te groot was om de enquête managementniveau (zie H. 1.3) mee uit te voeren werd een steekproef uit deze bedrijven getrokken, die ongeveer 30% van het oorspronkelijke steekproefaantal betrof. Deze steekproefuitdunning werd op dusdanige manier gerealiseerd, dat de representativiteit van de oorspronkelijke populatie gewaarborgd bleef.

In het vooronderzoek werden met behulp van meervoudige regressieanalyse verbanden onderzocht tussen het opbrengstniveau en de managementaspecten (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Dit gebeurde zowel bij de snijbloemen onder glas als de glasgroenten. Uit dit onderzoek is gebleken dat er een positief en lineair verband bestaat tussen het managementniveau en het opbrengstniveau.

Bij het onderzoek zoals dat in hoofdstuk 3 en 5 beschreven is is gebruik gemaakt van factoranalyse. Deze analyse heeft zich in eerste instantie gericht op de glastuinbouw in zijn totaliteit. Van de in het onderzoek gebruikte bedrijven werd nauwkeurig vastgesteld wat de managementscores waren voor de managementbeslissingen en invloedssferen. Deze scores werden als variabelen bij het factoranalytisch onderzoek ingevoerd.

Factoranalyse is een onderzoeksmethode welke geschikt is voor het bedrijfsvergelijkend onderzoek. Met behulp van een dergelijke analyse is het mogelijk om samenhangen tussen een (groot) aantal variabelen van een groot aantal bedrijven te ontdekken. Vaak zien we de factoranalyse toegepast als nog geen of onvoldoende inzicht bestaat in het ter beschikking staande materiaal.

In het algemeen wordt met de factoranalyse geprobeerd een groot aantal variabelen zo goed mogelijk te beschrijven door middel van een kleiner aantal variabelen, die dan factoren of aspecten worden genoemd. Bij het zoeken naar de aspecten wordt gebruik gemaakt van de correlatie tussen de variabelen - een maat voor hun onderlinge samenhang. Factoranalyse kan dus beschreven worden als een methode om de correlatiematrix te analyseren, in dié zin, dat de nadruk ligt op de relaties tussen de variabelen. Bij het onderzoek naar deze relaties werd op basis van eerder uitgevoerd onderzoek uitgegaan van lineaire verbanden (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

Per aspect wordt een deel van de variantie van de oorspronkelijke variabelen ondergebracht. Deze variantie wordt per aspect uitgedrukt in zogenaamde bindingspercentages van de variabelen. Een bindingspercentage is de gekwadrateerde correlatiecoëfficiënt (R^2) van een variabele en het betreffende aspect.

Hoe hoger het bindingspercentage, des te sterker is de samenhang van de betreffende variabele met het aspect. De maximale samenhang van een variabele met een aspect bedraagt 100%; de variabele valt dan volledig samen met het aspect. Indien het bindingspercentage 0% is is er geen enkele samenhang met het aspect.

Een van de kenmerken van de factoranalyse is dat de aspecten onafhankelijk van elkaar zijn (behoudens de zogenaamde scheve draaiingen, welke niet in dit onderzoek toegepast werden). De spreiding welke in de diverse aspecten aangegeven staat moet onafhankelijk van de spreiding in andere aspecten geïnterpreteerd worden.

De benoeming van de aspecten is een zaak voor de onderzoeker. Hij zal proberen een benaming te vinden, die zo dicht mogelijk ligt bij de inhoud van het aspect. Veelal komt het erop neer dat het aspect genoemd wordt naar de variabele, die het hoogste bindingspercentage in dat aspect heeft. Noodzakelijk is dit echter niet.

De interpretatie van de bindingspercentages is afhankelijk van de mate van significantie. Significantie behoeft niet hetzelfde te zijn als "hoog". Dit is mede afhankelijk van het aantal waarnemingen.

In dit rapport beschreven onderzoek met 63 waarnemingen moet R^2 minimaal 0,03 zijn bij een onbetrouwbaarheidspercentage van 10%, en 0,06 bij een onbetrouwbaarheidspercentage van 5%.

De mate van significantie is voor wat betreft de hoogte niet eenduidig bepaald (Brand-koolen, 1972). Wat de één hoog noemt kan door een ander als minder hoog of helemaal niet hoog geïnterpreteerd worden. Brand-Koolen geeft een overzicht van de kwalificatie van waarden en bindingspercentages. Dit overzicht is opgenomen in bijlage 10.

Indien de samenhang zeer hoog is valt de spreiding in de betreffende variabele vrijwel samen met het aspect. Van vrijwel alle onderscheiden aspecten is een tabel toegevoegd waarin de gemiddelden in groepen geïllustreerd zijn. Deze illustraties geven een indruk over de werkelijke grootte van de verschillen in de scores van de managementvariabelen en de resultaatvariabelen. Mede aan de hand van deze illustraties worden de onderzoeksresultaten besproken.

2.4 De representativiteit van de bedrijven in onderzoek

Aan de managementenquête werd deelgenomen door de glasbedrijven (groenten, snijbloemen, potplanten) die bij de sectie rentabiliteitsonderzoek van de afdeling tuinbouw van het LEI ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek in de periode 1972-1976 in administratie waren. Deze steekproef kent een aantal beperkingen. We moeten ons steeds realiseren, dat we een bepaalde groep op het oog hebben. Een groep die tot stand gekomen is door een aantal beperkingen in het model op te nemen. De omschrijving van de beperkingen waaronder de bedrijven in de steekproef zitten luidt als volgt:

1. de bedrijven moeten groter zijn dan 60 sbe;
2. de ondernemer moet het agrarisch hoofdberoep uitoefenen;
3. de bedrijven moeten meer dan 60% van de totale bedrijfsomvang in sbe aan glas innemen;
4. voor de gespecialiseerde glasgroenten, snijbloemen en potplantenbedrijven geldt, dat meer dan 60% van de glas sbe aangewend moet zijn in respectievelijk glasgroenten (verwarmd of onverwarmd), snijbloemen en potplanten.

De landelijke representatieve steekproef van de afdeling tuinbouw van het LEI vertegenwoordigt ongeveer 50% van de bedrijven met glasprodukten (+ 75% van de gespecialiseerde glasbedrijven) en + 75% van de landelijk voorkomende oppervlakte glasgroenten (van Noort, 1974a), snijbloemen onder glas en potplanten (van Noort, 1974b).

De populaties waarvoor de bedrijven representatief zijn, zijn opgenomen in het onderzoekverslag van de WMO (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

Voor het factoranalytisch onderzoek stonden 65 bedrijven ter beschikking. Van deze bedrijven zijn in de uitvoeringsfase van de analyse twee bedrijven vanwege respectievelijk hun te grote bedrijfsomvang en gecompliceerd teeltplan uit de analyse weggelaten.

2.5 Samenvatting

Het succes van het management kan worden teruggevoerd tot het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten. Hierbij kon een onderscheid gemaakt worden naar beslissingen, die betrekking hebben op korte termijn doelen en lange termijn doelen. Bij de lange termijn beslissingen (strategische beslissingen) staat de aard en de omvang van de productiecapaciteit van het bedrijf centraal. Het handelt hierbij om een grote diversiteit van keuzeproblemen zoals bedrijfs-grootte, bedrijfsuitrusting, overschakeling op andere teelten, personeelsbezetting, etc.

Bij de korte termijnbeslissingen (operationele en tactische beslissingen) staat de tuinbouwmanager voor het nemen van beslissingen aangaande het kiezen en ten uitvoer brengen van zijn teeltplan in overeenstemming met de aangeboden produktiecapaciteit.

Met deze achtergrondinformatie werd een model opgesteld voor het meten van het management, dat gebaseerd is op het beslissingspatroon van de ondernemer. In een standaardbeslissingsmodel werden alle strategische en tactische beslissingen gedetailleerd omschreven en werd aan alle onderdelen een kwantiteit toegerekend. Tevens werd in het managementmodel plaats ingeruimd voor de moderniteit en het technisch niveau van het bedrijf en de bedrijfsuitrusting benevens het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer.

Met dit managementmodel was het mogelijk om het individueel managementniveau van de tuinder te meten. Indien alle door de Werkgroep Management Ontwikkeling omschreven beslissingen volgens de haar omschreven ideale wijze genomen werden, zou de onderneming een ideaal managementniveau bereikt hebben. Aan dit ideaal niveau van het management ligt een arbitraire scoreverdeling van de toe te kennen punten ten grondslag. Bij de kwantificering en de verdeling is voor twee ingangen gekozen. De eerste was geënt op de puntenverdeling van de zes hoofdonderdelen: opleidingsniveau, moderniteit, beleidsbeslissingen, teeltplanningsbeslissingen, werkvoorbereiding, -uitvoering en controle, overige sociale aspecten.

De tweede ingang was gebaseerd op een puntenverdeling naar de drie subsystemen binnen de onderneming: het economische, het technische en het sociale subsysteem. Het resultaat van de verdeling is ondergebracht in tabel 2.1.

Naast de vaststelling van het managementniveau werd het spanningsveld van de ondernemer en zijn bedrijf gemeten door het vastleggen van persoonlijke indrukken van de ondernemer. Hierbij werd een onderverdeling gemaakt naar het individuele spanningsveld, de bedrijfsspanningen en de omgevingsspanningen.

Bij het onderzoek werd gebruik gemaakt van factoranalyse. Bij deze onderzoeksmethode wordt een groot aantal variabelen zo goed mogelijk beschreven door middel van een kleiner aantal nieuwe aspecten. Bij het bepalen van de aspecten wordt gebruik gemaakt van de correlatie tussen de variabelen. De benoeming van de aspecten is een zaak van de onderzoeker. Hij zal proberen een benaming te vinden, die zo dicht mogelijk ligt bij de inhoud van het aspect. Veelal komt het er op neer, dat het aspect genoemd wordt naar de variabele, die het hoogste bindingspercentage in dat aspect heeft. Noodzakelijk is dit echter niet.

Het onderzoek werd uitgevoerd met een uitgedunde steekproef (63 bedrijven) van de gespecialiseerde glasgroente, -bloemen en potplantenbedrijven, die bij de sectie rentabiliteitsonderzoek van de afdeling tuinbouw van het LEI ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek in de periode 1972-1976 in administratie waren. Deze bedrijven zijn groter dan 60 sbe en de ondernemer moet het agrarisch hoofdberoep uitoefenen. Van de totale bedrijfsomvang moet meer dan 60% van de totale sbe door glas ingenomen worden. Vervolgens moet meer dan 60% van de glas sbe aangewend zijn in respectievelijk glasgroenten, snijbloemen of potplanten.

3. RELATIES TUSSEN MANAGEMENTASPECTEN EN BEDRIJFSRESULTATEN IN DE GLASTUINBOUW

3.1 Inleiding

Het hier beschreven onderzoek verschilt in enige opzichten van het eerder uitgevoerd onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Het onderzoek van de werkgroep was gericht op het vaststellen van het managementniveau in de glastuinbouw met behulp van een managementmodel. Daarnaast werd het veronderstelde verband tussen managementniveau en opbrengstniveau getoetst en kwamen enige grote lijnen naar voren voor de verklaring van de verschillen in opbrengstniveau.

Tenslotte werden met behulp van de uitkomsten van het onderzoek aanbevelingen gedaan ter verbetering van het managementniveau welke gericht waren op de voorlichting, het onderwijs, het onderzoek en het bedrijfsleven.

In het vervolgonderzoek, waarvan hier gerapporteerd wordt, worden de samenhangen tussen een relatief groot aantal detailvariabelen ($n=55$) geanalyseerd. Bij de globale analyse van de Werkgroep Management Ontwikkeling werden verzamelvariabelen gebruikt. Deze verzamelvariabelen kwamen overeen met de in het vorige hoofdstuk beschreven onderdelen van het beslissingspatroon en de invloedssferen op het management. Tevens werd het spanningsveld, bestaande uit drie onderdelen in de analyse meegenomen.

Doordat bij het nieuwe onderzoek gebruik is gemaakt van relatief veel variabelen was het noodzakelijk een andere onderzoeksmethode te gebruiken. Daarom werd gebruik gemaakt van factoranalyse; het vorige onderzoek werd verricht met behulp van regressieanalyse.

De grote lijnen welke in het onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling gevonden zijn worden door het nieuwe onderzoek enerzijds bevestigd en anderzijds verder uitgediept. Door de verschillen in aanpak van het onderzoek kunnen gedetailleerder uitspraken gedaan worden over het management en de invloed op het opbrengstniveau en taakomvang per manjaar. Tevens komen uit dit onderzoek nieuwe aanvullende inzichten voor de verklaring van de verschillen in het opbrengstniveau beschikbaar.

3.2 Beschrijving van de aspecten in de glastuinbouw

De eindresultaten van het onderzoek zijn weergegeven in een aspectentabel, welke is opgenomen in bijlage 2. Hierin staan de gevonden aspecten in kolommen naast elkaar. Per kolom kan dus afgelezen worden uit welke variabelen elk aspect gevormd is en welke samenhangen bestaan met de te verklaren variabelen.

De correlatiematrix van de in de analyse gebruikte variabelen is in zijn geheel opgenomen in bijlage 3.

De gemiddelden, standaardafwijkingen en de uiterste waarden van de gebruikte variabelen zijn weergegeven in bijlage 4.

Ten behoeve van de toegankelijkheid zullen de meeste gevonden aspecten in de volgende paragrafen behandeld worden met behulp van de bedrijfsgegevens (illustraties). Per aspect zijn de bedrijven daartoe ingedeeld in 3 groepen, waarbij per groep de gemiddelde score wordt aangegeven.

Van alle variabelen waarvan het gemiddelde van groep tot groep significant verschilt, zijn de waarden vermeld. Het kan voorkomen dat bedrijven in aspect één tot groep één behoren, maar in een ander aspect in een andere groep vallen. Er bestaat namelijk geen samenhang tussen de groepsindelingen volgens de verschillende aspecten.

3.2.1 Eerste aspect: de moderniteit van de bedrijven

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

ten behoefte van de continuïteit van de onderneming. Het managementniveau is o.a. af te meten aan het peil van de moderniteit als maatstaf voor de in het verleden genomen investeringsbeslissingen.

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

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

De invloed van de moderniteit op de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau staat omschreven in tabel 3.1. Het is een samenvatting van de aspectentabel welke in bijlage 2 in zijn geheel is opgenomen. In deze tabel zijn naast de scores ingedeeld naar drie bedrijfsgroepen de bindingspercentages vermeld.

Tabel 3.1 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in 3 groepen naar oplopende score op het aspect "moderniteit van de bedrijven"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "moderniteit van de bedrijven"				Bindings- percen- tage
	gemid- deld	laag n=19	midden n=23	hoog n=21	
Moderniteit van het kassenbestand:					
leeftijd, materiaal	53,2	40,6	51,1	66,8	40
Verwarmingsinst., ketels, branders	39,3	27,3	35,0	55,3	32
Klimaatregelapparatuur, computer	17,0	5,0	11,0	33,0	11
Waternvoorziening en -zuivering	72,0	66,0	72,0	79,0	3
Specifieke hulpmiddelen en install.	66,7	52,0	71,0	75,3	19
Gebruik van kengetallen bij be- leidsbeslissingen	58,3	52,7	55,7	66,0	4
Gebruik van kengetallen bij de teeltplanning	23,0	15,7	17,3	35,7	6
Inpraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	46,0	39,4	46,2	51,4	6
Bedrijfsspanningen 2)	76,8	74,6	77,6	78,1	3
Bedrijfsomvang in sbe	420,3	352,6	419,1	483,0	3
Opbrengstniveau in %	93,7	82,3	94,0	103,6	28

- 1) De scores zijn berekend als gemiddelden per groep, en zijn uitgedrukt in procenten van het ideaal niveau (= 100%) per variabele. Bedrijfsomvang en taakomvang zijn uitgedrukt in sbe, het opbrengstniveau in % van de norm.
- 2) Door de wijze van inschaling moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief hoog percentage als relatief lage spanning.
Deze twee opmerkingen zijn van toepassing op alle in dit hoofdstuk gegeven tabellen.

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

In het eerste aspect gaat zoals uit tabel 3.1 blijkt 40% van de spreiding in de moderniteit van het kassenbestand en 32% van de spreiding in de moderniteit van de verwarmingsinstallaties samen met 28% van de spreiding in het opbrengstniveau. Gezien de verdere samenhang met de klimaatregelapparatuur, watervoorziening en specifieke hulpmiddelen kan geconcludeerd worden, dat het om bedrijven gaat, die een zekere graad van moderniteit in de breedte bereikt hebben. Er is dus geen sprake van een eenzijdige concentratie op de moderniteit van bepaalde bedrijfsonderdelen. Dit aspect toont dit, doordat bedrijven op elk van de drie onderdelen meer of minder blijken te geven van moderniteit en niet uitsluitend op één afzonderlijk onderdeel.

Het opbrengstniveau van de derde groep (zie tabel 3.1) ligt ongeveer 21,3% hoger dan de laagste groep. De score voor de moderniteit van het kassenbestand, de verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur en de specifiek hulpmiddelen voor de teelt ligt voor deze groep dan ook + 25% hoger. Ook op bedrijven met hoge moderniteit kan dus - als gevolg van andere factoren - een laag opbrengstniveau voorkomen en bedrijven met geringe moderniteit hebben soms een relatief hoog opbrengstniveau. Er is echter een duidelijke tendentie dat hogere moderniteit samengaat met een hoger opbrengstniveau. Globaal kan geconcludeerd worden dat elk procent hogere moderniteit eveneens één procent hoger opbrengstniveau met zich mee brengt.

Uit deze gegevens mag dus niet geconcludeerd worden, dat moderniteit altijd een graadmeter is voor een hoog opbrengstniveau. Uit de aspectentabel in bijlage 2 blijkt dat + 60% van de verschillen in de moderniteit van het kassenbestand en + 68% van de verschillen in de moderniteit van verwarmingsinstallaties zich niet aan dit aspect heeft gebonden, terwijl het aspect op zijn beurt 28% van de opbrengstverschillen verklaard.

De moderniteit blijkt een vrijwel onafhankelijke en zeer belangrijke invloedsfeer van het management te kunnen zijn. In het eerste aspect blijkt nauwelijks enige samenhang aanwezig te zijn met managementbeslissingen op lange- of op korte termijn. De lage bindingen, die gevonden werden duiden er niet op dat essentiële managementbeslissingen of onderdelen ervan op het moment van onderzoek op de juiste wijze aandacht kregen.

Uit de gegevens van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek van de afdeling Tuinbouw van het LEI blijkt dat er een discontinue verloop is in de investeringen. Dit kan een van de verklaringsgronden zijn voor de geringe samenhang tussen moderniteit en beleidsbeslissingen op het moment van meting (1980). Hierop wordt in par. 3.4 teruggekomen.

Dit aspect leert ons tevens dat moderniteit in de meeste gevallen een goed uitgangspunt is voor goede bedrijfsresultaten. Met name het volgende aspect toont, dat partiële aandacht voor moderniteit (b.v. voor een deel van toerusting van het bedrijf) weliswaar positieve resultaten oplevert, maar dat deze aanzienlijk lager uit zullen vallen dan een moderniteitsstreven in de breedte.

Resumerend kan gezegd worden, dat moderniteit een zeer belangrijke invloed heeft op de bedrijfsresultaten. Deze bedrijfsresultaten kunnen echter extra verbeterd worden naar gelang andere managementbeslissingen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht krijgen.

Een en ander blijkt uit de overige in dit hoofdstuk beschreven aspecten, waardoor in totaal nog eens + 30% van de verschillen in opbrengstniveau verklaard wordt.

Uit tabel 3.1 en bijlage 2 blijken verder nog enige interessante samenhangen met de moderniteit van de bedrijven. Deze laten zich als volgt omschrijven:

1. Relatief moderne bedrijven maken meer gebruik van kengetallen bij de lange- en middellange termijnbeslissingen. In aspect 1 gaat 6% van de verschillen in het gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen (lange termijn) en 4% van de verschillen in het gebruik van kengetallen bij teeltplanningsbeslissingen (middellang) samen met 40% van de verschillen van moderniteit van het kassenbestand en 28% van de verschillen in het opbrengstniveau.

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

2. Beleidsbeslissingen d.w.z. beslissingen ten behoeve van de langere termijnontwikkelingen van het bedrijf worden bij moderne bedrijven vaker genomen na overleg met de medewerkers. Het lijkt er dus op, dat de ondernemers in aspect 1, niet alleen technisch-economisch op een relatief hoog peil functioneren, maar dat zij dit samen laten gaan met een verantwoord functioneren op het sociale vlak. De samenhang is weliswaar niet hoog, maar geeft niettemin een duidelijk richting aan. In par. 3.2.4 zal de inspraak en medezeggenschap verder besproken worden.

3.2.2 Tweede aspect: de jonge, ambitieuze, theoretisch en praktisch goed onderlegde ondernemer

In het tweede aspect zijn een aantal positieve elementen verenigd voor de toekomstige tuinbouwmanager. De ondernemer die uit dit aspect te distilleren valt is jong, ambitieus, heeft een goede theoretische ondergrond en is praktisch bezig in de vorm van lidmaatschappen van studieclubs (NTS) en standsorganisaties. Bovendien functioneert deze ondernemer op een relatief modern bedrijf. Doordat al deze positieve factoren verenigd zijn in één bedrijf bij één manager blijft de positieve invloed op het opbrengstniveau niet achterwege.

In tabel 3.2 is een samenvatting gegeven van de bindingspercentages die in aspect 2 berekend zijn. De samenhangen tussen opleiding en ontwikkeling, het niveau van de moderniteit van het bedrijf en de invloed hiervan op het opbrengstniveau zijn in deze tabel tevens geïllustreerd met de scores van de verschillende groepen.

Tabel 3.2 illustreert een aanzienlijke samenhang tussen het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer, de moderniteit van het bedrijf en de leeftijd van de ondernemer.

Voor wat betreft het opleidings- en ontwikkelingsniveau in dit aspect kan gezegd worden dat we te doen hebben met een algemene vakontwikkeling welke samengaat met de dagopleiding van de ondernemer. In aspect 2 gaat 16% van de verschillen in het genoten dagonderwijs samen met respectievelijk 24% van de verschillen in sociaal-economische activiteiten in de vorm van lidmaatschappen bij organisaties zoals de NTS en de standsorganisaties, en met 10% van de verschillen in leesgewoontes van de ondernemer. De ondernemers in de groep met de hoogste score voor het genoten dagonderwijs hebben duidelijk meer bezigheden buitenshuis dan die van de groep met de laagste score. Deze samenhang wordt ook aangetroffen in een onderzoek naar de opleidings en bijscholing van tuinders in het Zuidhollands Glasdistrict (v.d. Ploeg, 1982). Tuinders met meer opleiding richten zich sterker op studieclubs en voorlichtingsdiensten.

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

Een tweede globale lijn van de profielschets van deze ondernemers en hun bedrijven zoals blijkt in dit aspect, is de moderniteit van de bedrijven. We kunnen concluderen dat er in aspect 2 een samenhang gevonden is tussen de moderniteit van de bedrijven en het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer. Zo gaat in dit aspect 29% van de verschillen in schuuroppervlakte, 16% van de verschillen in de moderniteit van de klimaatregelapparatuur, 31% van de verschillen in de watervoorziening en 31% van de verschillen in specifieke hulp-

middelen bij de teelt samen met 16% van de verschillen in het genoten dagonderwijs en 24% van de verschillen in de activiteiten bij diverse organisaties. Ten aanzien van de moderniteit is het wel opvallend dat de samenhang met de opleiding laag is voor het onderdeel moderniteit van het kassenbestand. De samenhang manifesteert zich dus meer op het gebied van de toerusting- en uitrusting van de produktiemiddelen.

Tabel 3.2 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "jonge, ambitieuze ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "jonge ambitieuze ondernemer"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=25	midden n=15	hoog n=23	
Dagonderwijs van de ondernemer	36,0	25,6	34,8	48,8	16
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, etc.	38,8	20,8	46,0	53,6	24
Leesgewoontes van de ondernemer	91,3	87,3	89,3	97,3	10
Schuuroppervlakte	60,0	28,0	60,0	96,0	29
Moderniteit van het kassenbestand:					
leeftijd, materiaal	53,2	50,2	47,5	60,1	4
Klimaatregelapparatuur, computer	17,0	4,0	3,0	39,0	16
Watervoorziening en -zuivering	72,0	44,0	80,0	98,0	31
Verduisterings-, belichtings-, schermapparatuur	22,0	12,0	27,0	30,0	4
Transportmiddelen in kassen, schuur en naar veiling	51,0	28,0	67,0	65,0	6
Specifieke hulpmiddelen en install.	66,7	54,0	64,3	82,3	31
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	66,0	57,0	73,5	71,0	3
Gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen	58,3	50,7	62,3	63,7	4
Teeltplanning: het begroten van de produktie (termijn)	18,7	10,0	16,7	30,0	15
Teeltplanning: het begroten van de produktie (personen)	16,7	10,7	16,7	22,0	8
Vastleggen van de werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst	12,7	5,3	10,7	22,0	9
Bedrijfsomvang in sbe	420,3	338,4	404,1	520,0	6
Gemiddelde leeftijd van de ondern.	41,6	45,6	41,1	37,6	-27
Het opbrengstniveau in %	93,7	89,0	89,9	101,3	8

1) Zie opmerking bij tabel 3.1.

Wellicht zal hier als een van de achtergronden de relatief lage leeftijd van de ondernemers aangevoerd kunnen worden. Grote risicodragende investeringen in de vorm van de bouw van nieuwe kassen zijn bij deze groep nog wat achterwege gebleven. Hun aandacht is in de beginjaren van het ondernemerschap relatief minder gericht op diepgrijpende investeringen en sterker op maatregelen die op korte termijn effect sorteren.

Gezien de samenhang van de moderniteit van de toe- en uitrusting en het opbrengstniveau is dit geen verkeerde instelling gebleken. Hierbij dient onmiddellijk toegevoegd te worden dat investeringen in het kassenbestand geenszins achterwege kunnen blijven. De positieve invloed van moderne kassen en moderne verwarmingsinstallaties is vele malen groter dan investeringen ten behoeve van

de toerusting en uitrusting van het bedrijf. Dit is duidelijk gebleken uit aspect 1.

Een van de achtergronden voor het achterwege blijven van grote investeringen ten behoeve van de vernieuwing van het kassenbestand, kan naast de lage leeftijd en kritische houding, die het gevolg kan zijn van het relatief hoge opleidingsniveau, gezocht worden in de samenhang met de bedrijfsomvang. Op grote bedrijven zoals blijkt uit tabel 3.2 eist het op peil houden van het kassenbestand relatief grote investeringen. Dit alles brengt zware lasten mee voor de relatief jonge ondernemers, die grote sprongen in het duister in het verleden wellicht juist mede daarom vermeden hebben.

Tenslotte kan nog opgemerkt worden dat de invloed op het opbrengstniveau (8%) niet mag worden toegeschreven aan één van de in tabel 3.2 genoemde variabelen. We moeten er van uitgaan dat de kracht juist uitgaat van het gecombineerde effect van een aantal aandachtsvelden. De hoofdkenmerken van aspect 2 moeten echter gezocht worden in een goede opleiding en ontwikkeling, die samengaat met een modern bedrijf. Indien de aandacht voor alle facetten van de moderniteit in de breedte (meer onderdelen van het produktieapparaat) verbetert zal onder invloed hiervan het opbrengstniveau hoger kunnen zijn.

Uit tabel 3.2 blijken nog enige interessante samenhangen in het tweede aspect. Samengevat zouden deze als volgt omschreven kunnen worden:

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

3.2.3 Derde en vierde aspect: bedrijfsregistratie en voortgangscontrole

Bedrijfsregistratie kan omschreven worden als het registreren van gegevens met het doel meer inzicht te krijgen in deze gegevens en als gevolg daarvan de positieve en negatieve invloeden van lange- en korte termijnbeslissingen op de bedrijfsresultaten te onderkennen.

De bedrijfsregistratie zoals deze in aspect 3 aan de orde zal komen heeft hoofdzakelijk betrekking op de vastlegging van de arbeidsgegevens bij de oogst en de verzorging van de gewassen. Hierbij behoort tevens de voortgangscontrole: een vergelijking van werkelijke en geplande gegevens.

De definiëring van bedrijfsregistratie kan in het algemeen breder zijn dan in dit hoofdstuk aangegeven. Zij kan betrekking hebben op algemene bedrijfsge-

gevens, zoals straling, watergift, bemesting, arbeid, opbrengsten, energieverbruik, temperatuur en ziektebestrijding.

In diverse consultantschappen wordt aandacht besteed aan de bedrijfsregistratie. Dat deze inspanningen terecht zijn zal blijken uit de invloed op het opbrengstniveau, welke in deze aspecten aangetoond wordt.

In tabel 3.3 zijn de scores en de bindingspercentages, die betrekking hebben op de beslissingen t.a.v. de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle en het opbrengstniveau opgesomd.

De aandacht voor de werkvoorbereiding blijkt een belangrijke invloed te hebben op het opbrengstniveau. In aspect 3 gaat 48% van de verschillen bij de vastlegging van de arbeidsgegevens van de oogst en 60% van de verschillen bij de verzorging van het gewas samen met 8% van de verschillen in het opbrengstniveau. Hierbij moet worden opgemerkt dat een groot deel van de variantie in deze variabelen samengaat met de voortgangscontrole van deze gegevens. De kracht van de bedrijfsregistratie moet dus gezocht worden in het gecombineerde effect van vastleggen en controleren. Blijft deze controle achterwege dan heeft de registratie van gegevens geen zin zoals uit de volgende aspecten zal blijken.

Tabel 3.3 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in twee groepen naar oplopende score op het aspect "bedrijfsregistratie en voortgangscontrole"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "bedrijfsregistratie en voortgangscontrole"			Bindings- percen- tage
	gemiddeld	laag n=49	hoog n=14	
Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst	12,7	2,0	50,0	48
Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens bij de verzorging	5,0	0,0	23,0	60
Voortgangscontrole m.b.t. de oogst	6,0	0,0	26,0	62
Voortgangscontrole m.b.t. de termijn	3,0	0,0	12,0	69
Bedrijfsspanningen 2)	76,8	77,0	73,6	-22
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	66,0	62,5	79,8	7
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	32,5	29,5	42,0	7
Opbrengstniveau in %	93,7	91,4	101,6	8

1,2) Zie opmerkingen tabel 3.1.

De ondernemer, die aandacht besteedt aan de voorbereiding, uitvoering en controle van de arbeidsgegevens behaalt in het algemeen een hoger opbrengstniveau, dan de ondernemer die deze managementaangelegenheden verwaarloost. Uit tabel 3.3 blijkt het verschil tussen ondernemers die niet of wel registreren op te kunnen lopen tot gemiddeld 10% van het opbrengstniveau.

In dit aspect werd geen samenhang gevonden tussen de bedrijfsregistratie en het opleidings- en ontwikkelingsniveau. De registratieactiviteiten van deze ondernemers komen in dit aspect niet voort uit een hoog opleidingsniveau. Dit is deels toe te schrijven aan de omstandigheid dat in het vorige aspect een groot deel van de variantie in het opleidingsniveau en een deel van de variantie in registratieactiviteiten samen gaan met de leeftijd van de ondernemer.

In dit aspect is de vraag interessant uit welke bron deze ondernemers hun informatie en motivatie halen, om aandacht te besteden aan de bedrijfsregistratie. Mogelijk hebben we hier te maken met ondernemers, die het van nature in

zich hebben om dergelijke activiteiten zonder de gewenste opleiding op een adequate wijze uit te voeren of moet een verklaring gezocht worden in het lidmaatschap van studieclubs (NTS).

Onder adequate wijze van uitvoeren moet nadrukkelijk worden verstaan: het vastleggen. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van geavanceerde technieken (computer) of van een bedrijfsregistratieformulierenset (Consulentschappen voor de tuinbouw, 1981). De invloed op het opbrengstniveau verdwijnt geheel als de ondernemer de gegevens niet registreert. Dit blijkt uit tabel 3.4 waar de scores en de bindingspercentages opgenomen zijn van het vierde aspect. Dit is eigenlijk een deelfacet van de voorbereiding, uitvoering en controle van arbeidsgegevens, met dien verstande dat de ondernemer niets vastlegt maar alles opslaat in zijn hoofd.

De derde groep van ondernemers zegt dus relatief veel aandacht te besteden aan de werkvoorbereiding, in die zin dat zij op korte termijn (wekelijks) bekijken wat er gedaan moet worden.

Tabel 3.4 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "voorbereiding van het werk bij de oogst en de verzorging zonder schriftelijke vastlegging"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "voorbereiding van het werk bij de oogst en de verzorging zonder schriftelijke vastlegging"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=21	midden n=17	hoog n=23	
Werkvoorbereiding op de juiste termijn: oogst	50,7	32,0	52,7	71,3	23
Werkvoorbereiding op de juiste termijn: verzorging	33,0	2,0	31,0	70,0	57
Opbrengstniveau in %	93,7	93,1	94,1	94,1	-1

1) Zie opmerking tabel 3.1.

Een dergelijk soort aandacht sorteert geen effect, en zal om invloed op het opbrengstniveau uit te kunnen oefenen aangevuld moeten worden met voortgangscntrole. De verschillen in het gemiddeld opbrengstniveau voor ondernemers die zonder enige controle achteraf aandacht aan de werkvoorbereiding besteden is nihil. Zowel de lage als de hoge groep uit tabel 3.4 hebben ongeveer een gelijk gemiddeld opbrengstniveau.

Uit het aspect bedrijfsregistratie blijken nog enige interessante samenhangen, te weten:

1. De werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle blijkt bij de ondernemers, die hun arbeidsgegevens vastleggen bedrijfsspanningen op te leveren. Dit duidt er op dat het opsporen van oorzaken die invloed hebben op de bedrijfsresultaten tevens invloed heeft op de gemoedsrust van de ondernemer. Dit kan verschillende achtergronden hebben. Het is denkbaar dat de vorm van registratie van gegevens te geïsoleerd geschiedt van de overige gegevens die bijvoorbeeld met de teeltplanning te maken hebben. Door deze isolatie van gegevens kan geen volledig inzicht in de bedrijfsprocessen verkregen worden waardoor de bedrijfsspanningen stijgen en de invloed op het opbrengstniveau lager uitkomt dan in geval van meer volledige registratie.

2. Er is een samenhang tussen bedrijfsregistratie en het gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de beleidsbeslissingen en teeltplanningsbeslissingen. Samenhang met de aandacht voor beleidsbeslissingen en teeltplanningsbeslissingen op de juiste termijn en met inschakeling van juiste personen ontbreekt echter. De visie en de tenuitvoerlegging van lange- en middellange termijnbeslissingen ontbreekt zodoende bij de wat korte termijnplanners. De WMO heeft in het verleden vaak gepleit voor een geïntegreerde aanpak van de activiteiten ten behoeve van een verantwoord bedrijfsbeheer.

3.2.4 Vijfde, zesde en zevende aspect: de sociale geïnvolveerdheid van de ondernemer

Onder sociale geïnvolveerdheid moet worden verstaan de mate van sociale betrokkenheid van de ondernemer welke zich zowel kan uiten in kwantiteit als kwaliteit van de externe en interne contacten van het bedrijf. Tot de externe contacten kunnen worden gerekend alle zakelijke relaties van de onderneming: voorlichters, boekhouders, banken, veilingen, specialisten, standsorganisaties, bedrijfsleven en collega's. Tot de interne contacten behoren de contacten met medewerkers in de ruimste zin. Aan de interne contacten en relaties kan door de ondernemer o.a. vormgegeven worden door middel van het toestaan van inspraak en medezeggenschap bij beleid, teeltplan en werk zowel tijdens de voorbereidingsfase, de uitvoering en de controle ervan.

De sociale betrokkenheid van de ondernemer heeft hoofdzakelijk betrekking op het sociale subsysteem van de onderneming. De vorm waarin de relaties zowel intern als extern gestalte krijgen kan tot de kern van dit subsysteem gerekend worden.

Goed management kan o.a. afgemeten worden aan het niveau van de arbeidsmotivatie en het arbeidsklimaat. Beiden zijn gefundeerd op een gedegen overlegstructuur. Goed overleg tussen de ondernemer en de medewerkers kan o.a. leiden tot een verhoogde inzet voor de ondernemingsdoelstellingen. Een nauwere betrokkenheid bij de opzet van de ondernemingsdoelstellingen en de uitwerking ervan werkt in het algemeen prestatieverhogend.

Naar gelang de motivatie van de medewerkers voor het bereiken van de doelstellingen in meerdere mate aanwezig is, is de leiding (management) er in geslaagd relatief goede omstandigheden te creëren voor een verantwoord management.

Aan de inspraak en medezeggenschapsgedachte kunnen verschillende dimensies verbonden worden. In het uiterste (negatieve) geval zal de ondernemer in het geheel geen gegevens overdragen, geen inspraak dulden en is van medezeggenschapsrecht geen enkele sprake; de communicatie is volledig dood.

In het andere uiterste hebben de medewerkers volledige inspraak en medebeslissingsrecht; de communicatie is open en alle medewerkers beslissen in gelijke mate mee over ondernemersdoelstellingen en de uitwerking ervan. Tussen deze twee uitersten liggen overgangsvormen, die als volgt omschreven kunnen worden:

1. De medewerkers worden van tevoren nergens over ingelicht; de ondernemer deelt zijn standpunten en beslissingen mee zonder inspraak van de medewerkers.
2. De ondernemer deelt niet alleen zijn standpunten en toekomstige beslissingen mee, maar luistert naar de medewerkers. De uiteindelijke beslissing neemt hij zelf.
3. De ondernemer en medewerkers praten gezamenlijk voor de in te nemen standpunten en de te nemen beslissingen. De ondernemer zelf heeft echter het laatste woord.

Het inspraak en medebeslissingsrecht heeft betrekking op drie belangrijke beslissingscategorieën, te weten: beleidsbeslissingen, teeltplanbeslissingen en werkbeslissingen. Op deze drie categorieën heeft de WMO haar onderzoek gebaseerd. De mate van inspraak en medebeslissingsrecht werd op de boven omschreven wijze voor deze drie categorieën vastgesteld door middel van een puntenwaardering. Naargelang inspraak en medebeslissingsrecht door de ondernemer op een hoger niveau toegepast werd behaalde hij een hogere managementscore.

De resultaten van een analyse met deze gegevens zijn terug te vinden in tabel 3.5 (middellange- en lange termijnbeslissingen) en in tabel 3.6 (korte termijnbeslissingen). Uit de aspecten vijf, zes en zeven blijkt dat de sociale betrokkenheid invloed heeft op het opbrengstniveau van de onderneming: 6% van de verschillen in opbrengstniveau wordt verklaard door sociale betrokkenheid van de ondernemer en werknemers op het beleids- en teeltplanningsgebied en 3% op het gebied van de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle.

Uit de in deze paragraaf behandelde aspecten moet geconcludeerd worden dat de sociale betrokkenheid of sociale geïnvolveerdheid niet één verschijnsel is, maar bestaat uit drie onafhankelijke factoren. Deze factoren zullen achtereenvolgens beschreven worden.

Uit tabel 3.5 blijkt, dat respectievelijk 47% en 41% van de variantie in het inspraak- en medebeslissingsrecht bij respectievelijk het beleid en teeltplanning samengaan met 6% van de variantie in het opbrengstniveau. Uit het scoreniveau van de hoge groep blijkt, dat zij vaker en/of beter aandacht besteden aan het inspraak- en medebeslissingsrecht dan de lage groep. Dit komt tot uitdrukking in een + 11% hoger opbrengstniveau (98,4% versus 87,5%).

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

Ondernemers die een voldoende communicatievaardigheid bezitten zijn in het voordeel vergeleken bij de op dit punt minder goed bedeelde collega's. Zij leggen niet alleen gemakkelijker interne contacten doch treden ook naar buiten vaker op, waardoor ingehaakt kan worden op ontwikkelingen op velerlei gebied.

Tabel 3.5 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouw-bedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "inspraak en medezeggenschap bij (middel)lange termijnbeslissingen"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "inspraak en medezeggenschap bij (middel) lange termijn beslissingen"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=21	midden n=18	hoog n=24	
Inspraak medebeslissingsrecht bij het beleid	46,0	30,0	48,0	62,2	47
Inspraak medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	40,8	24,3	46,0	55,0	41
Cursorisch onderwijs v.d. ondernemer	39,7	34,7	39,0	46,0	3
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisatie, etc.	38,8	19,6	46,8	54,0	17
Opleidingsniveau van het personeel	30,0	6,0	18,0	68,0	41
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	66,0	54,5	71,0	75,5	11
Opbrengstniveau in %	93,7	87,5	96,4	98,4	6

1) Zie opmerking tabel 3.1.

Deze omstandigheden zullen ertoe leiden, dat in het algemeen een hoger opbrengstniveau gehaald wordt. Om deze verdienste geheel op het conto van de inspraak en medezeggenschap te schuiven is dus te gewaagd. Daarom spreken we liever van sociale geïnvolveerdheid (betrokkenheid) van de ondernemer in het gehele gebeuren van interne en externe bedrijfsprocessen als een totaal gebeuren. De in-

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

Bij ondernemers, die een grotere sociale betrokkenheid tonen zien we dat de medewerkers een hoger opleidingsniveau hebben. Een dergelijke stijl van management zal wellicht aantrekkingskracht uitoefenen op beter gekwantificeerde medewerkers. In het algemeen zal dat de communicatie bij inspraak en ten uitvoerbrengring van medebeslissingsrecht vergemakkelijken. In dit aspect komt tevens een lichte samenhang naar voren met het gevolgde cursorisch onderwijs van de ondernemer.

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

In tabel 3.6 zijn de bindingspercentages opgenomen van het zesde aspect: de inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Hieruit blijkt dat de medezeggenschap op het gebied van de (zeer) korte termijnplanning naar verhouding meer invloed heeft op de taakomvang in sbe per manjaar dan op het opbrengstniveau; respectievelijk 6% en 3%. Gezien de fase van de produktie waarin dit geschiedt is dat niet verwonderlijk. In dit zesde aspect bestaat tevens een samenhang (11%) met de inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning. Gezien het volgtijdelijk karakter van deze bezigheden ligt dit in de lijn der verwachting.

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

Tabel 3.6 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en controle"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en controle"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=17	midden n=16	hoog n=30	
Inspraak en medebeslissingsrecht m.b.t. het werk	31,7	4,8	38,3	73,0	87
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	40,8	33,5	44,8	49,8	11
Overige sociale aspecten zoals accommodatie, werkomstandigheden, etc.	40,6	21,0	46,2	70,4	79
Werkoverleg in de uitvoeringsfase	72,0	60,0	77,3	88,7	18
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	32,5	24,0	35,3	44,0	9
Taakomvang in sbe per manjaar	87,7	80,9	90,6	96,8	6
Opbrengstniveau in %	93,7	89,8	96,8	97,6	3

1) Zie opmerking tabel 3.1.

Tenslotte kunnen bij de sociale geïnvolveerdheid van de ondernemer nog enige opmerkingen gemaakt worden. Het niveau van de inspraak en medezeggenschap kent qua effectiviteit enige dimensies. Deze dimensies hebben een verschillende, afnemende, invloed op het opbrengstniveau. Medebeslissingsrecht bij belangrijke zaken zoals het bedrijfsontwikkelingsbeleid en teeltplanning hebben een grotere invloed op het opbrengstniveau (6%) dan bij de meer op de uitvoering gerichte werkzaamheden (3%). Een grotere medeverantwoordelijkheid brengt een verhoogd gevoel van betrokkenheid bij de medewerkers met zich mee, en dientengevolge een hogere prestatiegerichtheid. Als de ondernemer zich beperkt tot een simpel werk-overleg in de uitvoeringsfase, de laatste schakel in de produktiefase, zal geen enkele invloed meer uitgaan op het opbrengstniveau of de taakomvang per manjaar (zie aspect 7 bijlage 2).

Het scoreniveau van de inspraak en medezeggenschap zoals dat in de tabellen 3.5 en 3.6 in de groepen geïllustreerd is houdt geen verband met het al of niet in dienst hebben van vreemd personeel. In alle drie de groepen is het percentage van bedrijven die geen vreemde arbeidskrachten in dienst hebben even hoog.

3.2.5 De overige aspecten in relatie tot de bedrijfsresultaten

1. Het bedrijfsontwikkelingsbeleid (8e tot en met de 12e aspect)

De beslissingen welke samenhangen met het totale bedrijfsbeheer vallen globaal uiteen in drie delen, te weten: het bedrijfsontwikkelingsbeleid of de bedrijfsorganisatie, de samenstelling van het teeltplan en de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Het laatste onderdeel werd reeds in het derde en vierde aspect beschreven.

Bij het bedrijfsontwikkelingsbeleid of de bedrijfsorganisatie komen (strategische) beslissingen van de ondernemer aan de orde, die zich uitstrekken over een termijn van + 1 tot 5 jaar. Deze beslissingen komen voor op het gebied van vervanging van het bedrijf of een gedeelte ervan, vergroting of verkleining van het bedrijf, de bedrijfsuitrusting of -toerusting, de ontwikkeling van het teeltplan over meerdere jaren en de bedrijfsleiding en personeelsbezetting in de toekomst.

Uit eerder uitgevoerd onderzoek (Alleblas, 1981b) is gebleken dat er een samenhang bestaat tussen het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer en aandacht voor het bedrijfsbeleid. Naarmate de ondernemer beter is toegerust met kennis ter ondersteuning van het bedrijfsbeleid, is hij ook eerder in beter staat een dergelijke beleid ten uitvoer te brengen. Beter ontwikkelde ondernemers kijken in het algemeen beter en verder vooruit hetgeen meer mogelijkheden biedt om te anticiperen op toekomstige onzekere gebeurtenissen. Deze samenhang is in de aspectentabel van bijlage 2 wel aanwezig, maar is door de scheiding van de vijf beleidsaspecten, en door de weglating van bindingspercentages lager dan 3 minder goed zichtbaar (8e t/m 12e aspect).

Het bedrijfsbeleid heeft slechts een gering verband met het opbrengstniveau. Uit de gegevens uit de aspectentabel blijkt dat de vijf beleidsonderdelen tezamen ongeveer 3% invloed uitoefenen op het opbrengstniveau.

Een verklaring voor de geringe samenhang met de bedrijfsresultaten kan gezocht worden in het feit dat de situatie als momentopname geïnterpreteerd moet worden. Het vooruit denken en het nemen van belangrijke beslissingen is een proces dat in beweging is en het is aannemelijk dat op het moment van onderzoek de economische situatie de oorzaak was voor geringe aandacht voor bijvoorbeeld investeringsbeslissingen. In H. 3.4 wordt hierop teruggekomen.

2. De teeltplanning (13e t/m 16e aspect)

De beslissingen welke op middellange en korte termijn genomen moeten worden worden o.a. bepaald door teeltplanningsactiviteiten, welke plaatsvinden over een termijn van minder dan één teeltjaar. Teeltplanningsbeslissingen, waarbij het gaat om de voorbereiding, uitvoering en controle, hebben betrekking op vier onderdelen: de begroting van de produktie, geldopbrengsten, kosten en de arbeidsbehoefte.

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

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

Bij nadere analyse van de teeltplanningsaspecten (aspecten 13 t/m 16) blijkt dat de begrotingen naar gelang zij meer op de juiste termijn opgesteld worden, de WMO heeft haar voorkeur uitgesproken voor in de tijd gezien gedetailleerde begrotingen, eveneens meer opgesteld werden met inschakeling van de juiste personen. Deze samenhang manifesteert zich op ongeveer 50 à 60% van de variantie van de juiste termijnen en de juiste personen.

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

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

3. De bedrijfsomvang (17e aspect)

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

Uit aspect 17 blijkt dat de bedrijfsomvang voor een groot deel samenvalt met de taakomvang in sbe per manjaar. In dit aspect gaat 42% van de variantie in de bedrijfsomvang samen met 54% van de variantie in de taakomvang.

Op de relatie bedrijfsomvang-bedrijfsresultaat wordt hier slechts summier ingegaan. In het verleden is reeds uitgebreid over deze relatie gerapporteerd.

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

Uit onderzoek (Alleblas, 1979, 1981a) is gebleken dat er een duidelijk verband bestaat tussen de bedrijfsgrootte en de taakomvang in sbe per manjaar. Naar gelang de bedrijven groter zijn neemt de taakomvang progressief toe tot een bedrijfsomvang van + 300 sbe voor de glastuinbouw. Daarna wordt de toename van de taakomvang degressief en stabiliseert zich bij een omvang van + 550 sbe.

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

4. Het spanningsveld van de ondernemer (18e aspect)

In aspect 3 hebben we gezien, dat 22% van de variantie in de bedrijfsspanningen zich gebonden heeft aan de bedrijfsregistratie. Dit was de enige duidelijke binding van een van de afzonderlijke spanningsfactoren in een aspect.

In aspect 18 kunnen we spreken van een tamelijk onafhankelijke groep van spanningsfactoren, die weinig samenhang vertoont met de overige managementaspecten. Om samenhangen in deze sfeer te kunnen verklaren zullen we terug moeten naar de persoonlijke (erfelijke en/of verworven) eigenschappen van de ondernemer, welke in dit managementmodel slechts in geringe mate zijn opgenomen.

Het spanningsveld bindt zich tot op zekere hoogte aan de leeftijd van de ondernemer en het opleidingsniveau van het personeel. De scores en de bindingspercentages van het spanningsveld en enige variabelen zijn opgenomen in tabel 3.7.

Tabel 3.7 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "spanningsveld van de ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "spanningsveld van de ondernemer"				Bindings- percen- tage
	gemid- deld	laag n=16	midden n=29	hoog n=18	
Individuele spanningsveld 2)	61,9	63,9	62,4	59,0	-23,0
Bedrijfsspanningen	76,8	79,9	77,7	72,7	-12,0
Omgevingsspanningen	68,8	71,9	68,8	65,9	-29,0
Opleidingsniveau van het personeel	30,0	52,0	24,0	22,0	-13,0
Leesgewoontes van de ondernemer	91,3	94,0	92,7	87,3	- 4,0
Gemiddelde leeftijd v.d. ondernemer	41,6	42,3	43,2	38,3	- 6,0
Taakomvang in sbe per manjaar	87,7	69,6	94,2	93,2	6,0

1), 2) Zie opmerkingen tabel 3.1.

Uit tabel 3.7 blijkt dat 13% van de variantie in het opleidingsniveau van het personeel zich gebonden heeft aan gemiddeld + 20% van de variantie in het spanningsveld van de ondernemer. Een relatief laag opleidingsniveau van het personeel zal dus bijdragen tot een verhoogd spanningsveld van de ondernemer.

Ondernemers in dit aspect, die onderhevig zijn aan relatief grote spanning lezen relatief weinig vakliteratuur (bindingspercentage 4%). Tevens blijkt een samenhang van 6% aanwezig te zijn met de leeftijd van de ondernemer. Jonge ondernemers zijn meer aan spanningen onderhevig dan oudere collega's. Daar de bindingspercentages laag zijn moet dit verband zwak significant genoemd worden.

Er werd geen verband gevonden tussen spanningsveld en opbrengstniveau. Wel bleek er een samenhang aanwezig met de taakomvang in sbe per manjaar. Een relatief hoge mate van spanning zal zich kunnen uiten in, of samenhangen met een zekere prestatiedrang. Dit komt in dit aspect tot uitdrukking in een verhoogde taakomvang in sbe per manjaar. We mogen aannemen dat de leeftijd een belangrijk aandeel hierin bepaalt. Uit eerder onderzoek is gebleken dat jonge ondernemers onder de druk van een slechte solvabiliteitspositie een relatief grote arbeidsprestatie leveren (Boers, 1976).

3.3 Samenvatting

Met behulp van factoranalyse werden samenhangen geanalyseerd tussen de detailonderdelen van het management en de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar.

Eerste aspect

Verschillen in opbrengstniveau worden voor het grootste deel (28%) verklaard door de mate van moderniteit van de bedrijven. Naar gelang de bedrijven moderner zijn behalen ze een hoger opbrengstniveau. Als we uitgaan van de score-mogelijkheden voor de moderniteit, zoals die in het managementmodel opgenomen zijn, betekent dat bij stijging van de moderniteit met 1% het opbrengstniveau ook ongeveer 1% kan stijgen.

Moderniteit kan in zijn algemeenheid omschreven worden als een uitgangspunt voor goede bedrijfsresultaten. De bedrijfsresultaten kunnen echter in belangrijke mate verbeterd worden naar gelang essentiële managementbeslissingen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht krijgen. Een en ander is gebleken uit de overige aspecten waar in zijn totaliteit nog eens + 30% van de verschillen in opbrengstniveau verklaard wordt.

Tweede aspect

Uit de analyse is tevens gebleken dat er een aanzienlijke samenhang bestaat tussen het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer, de moderniteit van het bedrijf en de leeftijd van de ondernemer. Dit aspect, dat we de jonge ambitieuze ondernemer genoemd hebben, is een combinatie van een aantal factoren, die juist in deze combinatie het opbrengstniveau positief (8%) kunnen beïnvloeden. In dit aspect gaat een goede theoretische ondergrond samen met praktisch bezig zijn in de vorm van lidmaatschappen van organisaties zoals studieclubs (NTS) en standsorganisaties.

Derde en vierde aspect

Aandacht voor de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle blijkt belangrijke invloed te kunnen hebben op het opbrengstniveau (8%). De kracht van de bedrijfsregistratie moet gezocht worden in het gecombineerde effect van vastleggen en controleren van de gegevens. Blijft deze controle achterwege, dan heeft de registratie van gegevens geen zin. Achteraf de oorzaken van de verschillen analyseren door middel van interne of externe bedrijfsvergelijking leidt tot een beter inzicht in de factoren die negatieve of positieve invloed uit kunnen oefenen op de bedrijfsresultaten.

Vijfde, zesde en zevende aspect

Onder sociale geïnvolveerdheid moet worden verstaan de mate van sociale betrokkenheid van de ondernemer welke zich zowel kan uiten in kwantiteit en kwaliteit van de externe en interne contacten. Goed overleg tussen de ondernemer en de medewerkers kan o.a. leiden tot een verhoogde inzet voor de ondernemingsdoelstellingen. Een nauwere betrokkenheid bij de opzet van de ondernemingsdoelstellingen en de uitwerking ervan werkt in het algemeen prestatieverhogend. Medebeslissingsrecht bij belangrijke zaken zoals het bedrijfsontwikkelingsbeleid en teeltplanning hebben een grotere invloed op het opbrengstniveau (6%) dan het meer op de uitvoering van de werkzaamheden gerichte overleg (3%). Een grote medeverantwoordelijkheid brengt een verhoogd gevoel van betrokkenheid met zich mee bij de medewerkers, en dientengevolge een grotere prestatiegerichtheid.

De overige aspecten

Het bedrijfsontwikkelingsbeleid

Beter ontwikkelde ondernemers kijken in 't algemeen beter en verder vooruit hetgeen meer mogelijkheden biedt om te anticiperen op toekomstige onzekere gebeurtenissen. Er werd slechts een geringe samenhang geconstateerd tussen het bedrijfsbeleid en de bedrijfsresultaten (zie ook H. 3.4).

De teeltplanning

Teeltplanningsactiviteiten hebben slechts geringe invloed op het opbrengstniveau. Uit het onderzoek blijkt dat de oorzaken hiervan gezocht moeten worden bij het achterwege blijven van feed-back en controle. Om van teeltplanningsactiviteiten een positieve invloed op het opbrengstniveau te laten uitgaan moet meer aandacht geschonken worden aan de analyse van de verschillen tussen werkelijkheid en begrotingen. Pas dan zullen de positieve en negatieve effecten op de bedrijfsresultaten zichtbaar worden, en als gevolg daarvan maatregelen getroffen kunnen worden, die invloed uit kunnen oefenen op de toekomstige bedrijfsresultaten.

De bedrijfsomvang

Er is niet gebleken dat er een duidelijke samenhang is tussen bedrijfsomvang en opbrengstniveau. Wel kwam naar voren dat de bedrijfsomvang voor een groot deel samengaat met de taakomvang in sbe per manjaar. Naar gelang de bedrijven groter worden hebben we tot een bepaalde omvang te maken met de "economies of scale".

Het spanningsveld

Een relatief laag opleidingsniveau van het personeel draagt bij aan een verhoogd spanningsveld van de ondernemer. Ondernemers, die onderhevig zijn aan relatief grote spanningen lezen in het algemeen minder vakliteratuur dan hun minder gespannen collega's. Tevens blijkt, dat jonge ondernemers meer aan spanning onderhevig zijn dan oudere ondernemers.

3.4 Discussie

Moderniteit en beleidsbeslissingen

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

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

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

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

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

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

Bij deze soorten beleidsbeslissingen vindt na het verzamelen van informatie en het doorberekenen van alternatieven een afweging plaats. Deze afweging

van de beslissing waarbij de keus aanwezig is tussen investeren of niet investeren behoeft niet te leiden tot daadwerkelijk investeren. Een conclusie van het overdenkingsproces van de ondernemer kan zijn dat zijn voorkeur uitgaat naar niet investeren zodat de oude situatie gehandhaafd blijft.

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

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

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

In de tijd gezien is er een wisselende aandacht voor beleidsbeslissingen. Onder invloed van sociaal-economische processen valt afhankelijk van de richting van die processen een toe- of afnemende belangstelling c.q. aandacht voor investeringen waar te nemen. We kunnen hier bijvoorbeeld denken aan de invoering van de WIR of het verstrekken van subsidies op energiebesparende investeringen. Een momentopname van het niveau waarop beslissingen genomen worden kan daarom afwijken van het doorsnee niveau van beleidsbeslissingen gemeten over een periode van enige jaren.

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

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

Dat wil echter geenzins zeggen, dat dit in de toekomst zo zal blijven. Als gedurende een aantal jaren belangrijke strategische beslissingen achterwege blijven of niet voldoende onderbouwd worden zal het resultaat van goed management in het verleden (de managementerfenis) spoedig opgesoupeerd worden. Zodoende zullen de goede uitgangspositie en de goede resultaten verdwijnen indien niet een zekere continuïteit gegeven wordt aan beleidsbeslissingen. Enige ondersteuning voor het fluctuerend niveau van de beleidsbeslissingen vinden we in de hoogte van de investeringen bij de bedrijven welke op de afdeling Tuinbouw van het LEI in administratie zijn ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek. De investeringen op de glastuinbouwbedrijven tonen een piek in 1977/78 en nemen vervolgens in sterk tempo af. Dat betekent dat daarna niet alleen minder investeringen gedaan zijn maar vanzelfsprekend de aandacht voor

investeringsbeslissingen goeddeels afwezig was. Hierdoor ontstaan schokeffecten bij de vaststelling van het werkelijke niveau van de investeringsbeslissingen. De moderniteit fluctueert daarentegen veel minder snel. Het relatief hoge niveau van de moderniteit in 1980 kwam voort uit de investeringen van 1977 en 1978. Het relatief lage niveau van de investeringen in 1979 en 1980 heeft een relatief geringe invloed gehad op het niveau van de moderniteit zoals dat in 1980 gemeten werd.

4. DOELSTELLINGEN EN DOELSTELLINGSTERMIJNEN IN DE GLASTUINBOUW

4.1 Inleiding

Ondernemers streven met hun bedrijven bepaalde doelen na. Deze doelen kunnen een overwegend economisch of een overwegend sociaal karakter dragen. Ten behoeve van een vereenvoudiging van het woordgebruik zal in het vervolg in geval van een overwegend economische of overwegend sociale doelstelling gesproken worden van een respectievelijk "economische" of "sociale" doelstelling.

In de voorgaande hoofdstukken is het managementniveau geanalyseerd en in verband gebracht met kengetallen, die indicatief zijn voor de bedrijfsresultaten. Bij dit onderzoek werd geen onderscheid gemaakt tussen bedrijven die in meer of mindere mate een economisch resultaat nastreven.

In dit hoofdstuk zal nagegaan worden of er onderscheid gemaakt kan worden naar verschillende groepen doelstellingen. Als ingang voor het onderzoek naar de relaties die binnen de managementaspecten een rol van betekenis spelen werd gekozen voor bedrijven waarvan de ondernemer een economische of een sociale doelstelling nastreeft.

In het algemeen hebben economische doelstellingen een meer financieel (materieel) karakter dan sociale doelstellingen, waar het functioneren van groepen mensen meer centraal staat.

Om een inzicht te krijgen in de achtergrond van de keuze van de doelstellingen van de ondernemers wordt in hoofdstuk 4.2 een overzicht gegeven van doelstellingen en dimensies van doelstellingen. In hoofdstuk 4.3 en 4.4 gaan we in op de soorten van doelstellingen en de termijn waarop deze gerealiseerd kunnen worden. In hoofdstuk 4.5 wordt een kwantitatief overzicht gegeven van de groepen bedrijven met doelstellingen die een economisch of sociaal karakter dragen. Deze gegevens zijn afkomstig van een enquête die uitgevoerd werd ten behoeve van het onderzoek naar het managementniveau. Bij dit onderzoek werd de in bijlage 5 gehanteerde lijst van doelstellingen aan de ondernemer voorgelegd. Hem werd verzocht de voor hem vijf belangrijkste doelstellingen naar volgorde van belangrijkheid in te vullen.

Met de twee onderscheiden groepen bedrijven wordt in hoofdstuk 5 een factoranalyse uitgevoerd die tot doel heeft na te gaan of er sprake is van verschillende karakteristieken in de managementaspecten en anderzijds te onderzoeken of er verschillen zijn in het behaalde economische resultaat.

4.2 Doelstellingshorizon en dimensies van doelstellingen

4.2.1 Hoofddoelstellingen en afgeleide doelstellingen

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

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

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

Men kan stellen dat het bepalen van de hoofddoelstelling in wezen voor een belangrijk deel een beslissing is die de resultaten van de toekomst bepaalt.

Deze resultaten kunnen er toe bijdragen dat in de nabije toekomst accentverschuivingen in doelstellingen zullen voorkomen.

Er is veelal sprake van een hiërarchie van doelstellingen. Dat wil zeggen dat de hoofddoelstelling zich naar beneden steeds verder vertakt in een aantal afgeleide doelstellingen. Deze afgeleide doelstellingen, dienen goed op elkaar afgestemd te zijn, zodat de hoofddoelstelling in de daarvoor gestelde termijn gerealiseerd kan worden.

4.2.2 Complexe en relatief complexe doelstellingen

Complexe doelstellingen zijn zodanig samengesteld, dat meerdere groepen van mensen of aspecten een aandeel in de doelstelling hebben. De grootste complexiteit komt voor indien bij de realisatie van de doelstelling de ondernemer en zijn gezin, het personeel, het bedrijf en de omgevingsfactoren een rol van betekenis spelen. De complexiteit is ook groter naar gelang de interacties tussen het sociale-, technische- en economische subsysteem van de organisatie een groter toepassingsgebied vinden.

In het algemeen beïnvloeden de genoemde personen en bedrijfs- en omgevingsfactoren evenals de genoemde subsystemen elkaar over en weer. Dit maakt een nauwkeurige afbakening van de hoofddoelstelling en de wijze van realiseren moeilijk.

Inhoudelijk is bij de relatief complexe doelstellingen in min of meerdere mate geabstraheerd van bedrijfs- en/of omgevingsfactoren van de betreffende organisatie. In dit geval komt de nadruk meer te liggen op het functioneren van de ondernemer in zijn bedrijf en wordt de afstand t.a.v. externe beïnvloedingsfactoren groter.

Een scheiding tussen complexe en relatief complexe doelstellingen is moeilijk exact te geven, daar de omgevingsfactoren vaak een minder duidelijk rol spelen bij de ten uitvoerlegging van de doelstelling. In het algemeen zijn complexe doelstellingen ruimer geformuleerd dan relatief complexe.

In plaats van complexe doelstellingen wordt daarom ook wel gesproken over ruime(re) doelstellingen. De term ruim is gekozen omdat meerdere groepen van mensen en hun belangen afgestemd worden op het functioneren van de organisatie, rekening houdend met allerlei omgevingsfactoren.

4.3 Soorten van doelstellingen in de glastuinbouw

4.3.1 Financieel-economische en economisch-technische doelstellingen

Financieel-economische doelstellingen hebben op een of andere wijze te maken met het economisch floreren van het bedrijf in ruimere zin. De bedrijfsdoelstelling behelst veelal het maximaliseren van rentabiliteit, inkomen, winst of het nastreven van een acceptabele solvabiliteit. Deze doelstellingen worden meestal omschreven of gedefinieerd in termen van geld of parameters om economische resultaten te meten. Terugkoppeling en controle van de beoogde doelstellingen en werkelijke resultaten is veelal goed uitvoerbaar.

Bij het onderzoek naar de doelstellingen in de glastuinbouw werden de volgende financieel-economische doelstellingen onderscheiden:

1. Het behalen van redelijke of hoge winst, rentabiliteit of inkomen;
2. Het behalen van redelijke of hoge opbrengsten (produktie);
3. Het produceren van een kwalitatief goed produkt;
4. Het nastreven van een goede verhouding van het eigen en vreemd vermogen.

In de economische doelstellingen heeft het technisch niveau van het bedrijf een belangrijk aandeel. In de meeste gevallen kan een acceptabel technisch niveau alleen gerealiseerd worden bij een voldoende economisch resultaat van het bedrijf. Als zodanig kan het technisch niveau van het productieapparaat geen geïsoleerde doelstelling zijn, maar wordt de relatie met andere doelstellingen vanzelfsprekend geacht. Een integratie van de hoofd- en afgeleide doelstellingen is in dit geval noodzakelijk. Naar gelang bij het vervolmaken van het technisch niveau de externe relaties in meerdere mate betrokken zijn, kan gesproken worden van ruime economisch-technische doelstellingen.

In het navolgende onderzoek werden de volgende economisch-technische doelstellingen onderscheiden:

1. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van 3 tot 5 jaar respectievelijk op een termijn van meer dan 5 jaar;
2. Het streven naar een gezien de omstandigheden optimale bedrijfsomvang;
3. Het nastreven van een technisch hoog niveau van het produktie-apparaat.

4.3.2 Sociaal-economische en sociaal-psychologische doelstellingen

Bij de sociaal-economische doelstellingen wordt de betrokkenheid van groepen mensen geaccentueerd. Deze groepen kunnen zowel externe als interne relaties met het bedrijf of de organisatie onderhouden. Naar gelang er meer van externe relaties sprake is wordt de doelstelling sociaal complexer. Er is sprake van een relatief complexe sociaal economische doelstelling naar gelang het accent meer komt te liggen op de belangen van groepen die intern in het bedrijf functioneren. Met deze groepen worden in het algemeen bedoeld de ondernemer en het gezin, benevens de medewerkers.

De sociaal-economische doelstellingen worden als volgt geformuleerd:

1. Het nastreven van goede verstandhouding met meewerkende gezinsleden en overige medewerkers;
2. Het nastreven van goede verstandhouding met voorlichting, bedrijfsleven, veiling;
3. Zorgdragen voor voldoende geoutilleerd bedrijf ten behoeve van opvolgende kinderen;
4. Het opbouwen van een voldoende reserve voor de oude dag.

Het onderscheid tussen sociaal-economische en sociaal-psychologische doelstelling is niet scherp te trekken. Vaak hebben doelstellingen in deze categorie elementen van beide soorten in zich, of hebben een elkaar aanvullend karakter.

Bij sociaal-psychologische doelstellingen staat het functioneren van de ondernemer tot zijn gezin en de medewerkers meer centraal dan bij de sociaal economische doelstellingen. Een tweede verschil met de sociaal-economische doelstellingen, is dat ze immateriëler van aard zijn en losser staan van het economische subsysteem. Zij beperken zich vaak tot de ego of gezinsbehoeften, welke slechts gerealiseerd kunnen worden binnen het bedrijf.

De relatief ruime sociaal-psychologische doelstellingen beogen een geïntegreerd beeld te geven van de verlangens en wensen van het gezin en de medewerkers. Naar gelang de groep van medewerkers minder betrokken wordt in de doelstelling spreken we van relatief enge doelstellingen.

De volgende sociaal-psychologische doelstellingen werden onderscheiden:

1. Het verkrijgen van middelen voor onderhoud van gezin en medewerkers;
2. Het behouden van een grote mate van zelfstandigheid;
3. Het bewust afbouwen van het bedrijf bij afwezigheid van opvolging.

4.3.3 Relatief enge en enge (persoonlijke) doelstellingen

Enge doelstellingen zijn gesimplificeerde doelstellingen in die zin, dat binnen de definiëring ervan de omgevingsfactoren en externe relaties niet of nauwelijks voorkomen. Naar gelang de ondernemer zijn doelstellingen meer op zichzelf betrekt dan op zijn gezin of medewerkers wordt zijn doelstelling enger. Indien de doelstelling zodanig is formuleerd, dat alleen het wel en wee van de ondernemer op een of andere vorm tot uitdrukking komt is er sprake van een enge, persoonlijke doelstelling.

Bij het onderzoek werden voor de relatief enge doelstellingen de volgende (gezins-) doelstellingen onderscheiden:

1. Het in stand houden van het gemeenschappelijk verworven eigendom als een gezinsplicht (Rentmeesterschap);
2. Streven naar een eenvoudig, traditioneel tuindersgezinsleven, waarbij hard werken zeer belangrijk is.

De persoonlijke doelstellingen werden als volgt omschreven:

1. Het vertrouwen, dat de status van ondernemer verschaft of uitstraalt;
2. Het leiden van een tuinbouwbedrijf als een persoonlijk genoegen;
3. Een tuinbouwbedrijf runnen is een uitdaging;
4. De grote drijfveer is de liefde voor het vak;
5. Het tuinbouwbedrijf is een middel tot zelfontplooiing, creativiteit of zelfexpressie.

Voor een volledige beschrijving van de doelstellingen zoals deze aan het onderzoek ten grondslag liggen wordt verwezen naar bijlage 5. In deze bijlage zijn de in hoofdstuk 4.3.1 t/m hoofdstuk 4.3.3 genoemde doelstellingen geheel beschreven.

4.4 De termijn waarop doelstellingen in de glastuinbouw gerealiseerd kunnen worden

4.4.1 Hoofddoelstelling en strategische beslissingen

De termijn waarop de doelstellingen bepaald worden is afhankelijk van allerlei omstandigheden. De aard van het bedrijf en de omgevingsfactoren spelen hierbij een belangrijke rol.

Ter realisering van de hoofddoelstelling heeft de ondernemer in 't algemeen te maken met toekomstige gebeurtenissen, die over een relatief lange termijn kunnen plaatsvinden. Ter realisering van zijn langere termijn doelen zal hij trachten te anticiperen op de toekomst. Dit geldt zowel voor economische als voor sociale doelstellingen. Hij zal daartoe beslissingen moeten nemen, die een beleidsmatig karakter dragen. Deze beslissingen worden veelal aangeduid als strategische beslissingen en spelen bij het bedrijfsontwikkelingsbeleid een belangrijke rol.

In de glastuinbouw zal van het bedrijfsontwikkelingsbeleid en de daarmee samenhangende strategische beslissingen, zich op een vijftal onderdelen toespitsen te weten:

1. Vervangingsbeslissingen: op welke tijdstippen zal overgegaan moeten worden tot vervanging van een bepaald bedrijfsgedeelte;
2. Beslissingen met betrekking tot de omvang van het bedrijf. De ondernemer zal zich af moeten vragen of met de huidige bedrijfsomvang de hoofddoelstelling op langere termijn gerealiseerd kan worden;
3. Beslissingen met betrekking tot de vervanging en/of uitbreiding van de bedrijfsuitrusting of toerusting;
4. Ontwikkeling van het teeltplan over meerdere jaren. De beslissingen die genomen worden kunnen inhouden dat 5 jaar eenzelfde teeltplan aangehouden moet worden, of dat men de mogelijkheid openhoudt om jaarlijks te switchen;
5. Bedrijfsleiding en personeelsbezetting in de toekomst. Beslissingen dienen onder andere genomen te worden over vast of los personeel en het opleidingsniveau van de medewerkers en de bedrijfsleiding.

In 't algemeen zal de ondernemer de hoofddoelstelling slechts kunnen realiseren als zijn afgeleide doelstellingen, die zich veelal over een kortere periode afspelen, gerealiseerd worden. Beleidsbeslissingen zijn de fundamenteën van de hoofddoelstelling (op langere termijn). Tactische beslissingen geven meestal uitvoering aan doelstellingen op middellange of korte termijn, welke een meer afgeleid karakter dragen.

4.4.2 Afgeleide doelstellingen en tactische beslissingen

Bij het vaststellen van de hoofddoelstelling en de afgeleide doelstellingen moet een subtiel evenwicht tot stand komen. De ondernemer moet zich constant de vraag stellen welke tactische beslissingen genomen moeten worden en welke stappen gezet moeten worden om een strategie succesvol door te kunnen zetten.

De afgeleide doelstellingen bevinden zich in de hiërarchisch structuur van de doelstellingen meer op een uitvoerend niveau. Een manager dient zich steeds af te vragen of en in hoeverre hij met zijn tactische, korte termijn doelstellingen nog in de pas loopt met de hoofddoelstelling. Afgeleide doelstellingen, dienen geen doel op zich zelf te worden. Zij moeten ondergeschikt zijn aan de hoofddoelstelling.

Indien sprake is van meerdere afgeleide doelstellingen moet er voor gewaakt worden dat uitvoering van de ene doelstelling niet ten koste gaat van de andere. Ten einde deze botsing te voorkomen dienen de tactische beslissingen op elkaar afgestemd te worden.

Afgeleide doelstellingen hebben in de glastuinbouw hoofdzakelijk betrekking op de gebieden van de teeltplanning, en werkuitvoering. Bij de teeltplanning kunnen de doelstellingen betrekking hebben op de fysieke produktie, de geldopbrengsten, de kosten, de arbeidsbehoefte. De termijn waarvoor men de afgeleide doelstelling bepaalt kan variëren van 1 maand, 1 kwartaal, 1 jaar of een teeltduur. Vooral bij de kortere termijndoelen is het belangrijk dat de werkelijke cijfers vergeleken worden met de opgestelde normen of begrotingen. Bij afwijking van norm en realiteit dienen zo snel mogelijk de oorzaken van de afwijking opgespoord te worden.

De zeer korte termijndoelen die een uitvoerend karakter dragen bevinden zich hoofdzakelijk op het gebied van de werkvoorbereiding, de werkuitvoering en de werkcontrole. In de tuinbouw is het ten behoeve van een adequate aanwending van de arbeid noodzakelijk een beeld te vormen van de arbeid, die aangewend wordt ten behoeve van de oogstwerkzaamheden en de verzorgingswerkzaamheden. De termijn waarop deze zeer korte termijndoelen en beslissingen betrekking hebben lopen uiteen van een week, een maand en/of per teelt.

4.5 Glastuinbouwbedrijven met een economische of sociale doelstelling

4.5.1 Een kwantitatief overzicht

In bijlage 5 is een volledig overzicht gegeven van de mate van belangrijkheid van doelstellingen in de glastuinbouw zoals ze gebleken zijn uit de door de Werkgroep Management Ontwikkeling in 1980 gehouden enquête (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

Aan de tuinders werd gevraagd een lijst van vijf doelstellingen op te stellen, welke gerangschikt moesten worden naar afnemende belangrijkheid. In tabel 4.1 zijn de uitkomsten van het onderzoek naar deze doelstellingen samengebracht in 6 groepen van doelstellingen zoals deze in hoofdstuk 4.3 zijn onderscheiden.

Tabel 4.1 Procentuele onderverdeling van soorten doelstellingen in de glastuinbouw in 1980, naar het aantal ondernemers in procenten per doelstellingsklasse

Groepen doelstellingen	Doelstellings- prioriteiten	Doelstellingsklasse (volgorde van belangrijkheid volgens de ondernemer)				
		1	2	3	4	5
I	Financieel-economische	68	27	28	6	13
II	Economisch-technische	3	16	32	29	20
III	Sociaal-economische	5	9	16	30	28
IV	Sociaal-psychologische	13	37	15	13	2
V	Relatief enge(gezins)doelstellingen	1	2	6	3	6
VI	Enge(persoonlijke)doelstellingen	10	9	3	19	31
Totaal doelstellingen in %		100	100	100	100	100

Uit tabel 4.1 blijkt, dat in de glastuinbouw + 71% van de ondernemers een financieel-economische of economisch-technische en + 29% van de ondernemers een sociale doelstelling nastreeft. Tot de sociale doelstellingen worden in deze beschrijving ook de relatief enge en persoonlijke doelstellingen gerekend. Bij de glasgroenten is het aantal bedrijven, dat een sociale hoofddoelstelling nastreeft hoger dan bij de snijbloemenbedrijven, respectievelijk 33 en 22%.

Uit bijlage 3 blijkt, dat van de 71% van de ondernemers, die een economische doelstelling op de eerste plaats nastreven, het grootste deel (53%) een redelijke winst, rentabiliteit of inkomen wil behalen. Slechts 12% formuleerde zijn doelstelling in termen van hoge winst, rentabiliteit of inkomen. Van de overige economische doelstellingen werden genoemd; kwalitatief goed produkt (3%), het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van 5 jaar (2%) en een technisch hoog niveau van het bedrijf (1%).

De sociale doelstellingen vallen uiteen in sociaal-economische en sociaal-psychologische doelstellingen (18%) en gezinsdoelstellingen en individuele doelstellingen (11%).

Tweede-plaats doelstellingen (onder 2) concentreren zich op het sociaal-psychologische vlak (37%) en op financieel-economisch gebied (27%). Van de sociaal-psychologische doelstellingen is "een grote mate van zelfstandigheid nastreven", de belangrijkste tweede-plaats doelstelling (25%).

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

Uit tabel 4.1 valt verder af te leiden dat de derde-, vierde- en vijfde-plaats doelstellingen (onder 3, 4 en 5) in de sociaal-economische en economisch-technische hoek een relatief belangrijke rol spelen.

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

Op economisch-technisch gebied blijkt het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van meer dan 5 jaar hoog te scoren als derde of lagere prioriteit in de doelstellingsvolgorde.

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

4.5.2 Managementaspecten en enige kengetallen

Alvorens over te gaan tot de analyse van de managementdetailaspecten in relatie tot de bedrijfsresultaten lijkt het gewenst in 't kort te beschrijven hoe bij de bedrijven met economische doelstellingen en bedrijven met sociale doelstellingen de managementaspecten en enige bedrijfsgegevens en bedrijfsresultaten er uit zien.

Bij de keuze van de groepen bedrijven met een economisch of sociale doelstelling is steeds de door de tuinder aangegeven hoofddoelstelling (prioriteit 1) doorslaggevend geweest voor het betreffende onderscheid.

Tot de bedrijven met een economische doelstelling zijn de bedrijven gerekend die hun hoofddoelstelling in termen van winst, inkomen, rentabiliteit of opbrengsten geformuleerd hadden. Dit komt overeen met doelstelling 1 t/m 4 zoals deze op bijlage 5 beschreven zijn.

Tot de bedrijven met een sociale doelstelling worden de bedrijven gerekend, die een sociaal-economische, sociaal-psychologische, gezins- of individuele doelstelling nastreven. Dit komt overeen met doelstelling 12 t/m 25 van bijlage 5.

Bij deze groep van bedrijven werden eveneens 4 bedrijven ondergebracht die aanvankelijk bij de economische doelstellingen ingedeeld werden, maar die geen rechtstreekse formulering in termen van winst of inkomen in hun hoofddoelstelling hadden. De aangegeven tweede prioriteit, welke in de vier gevallen een sociale doelstelling (doelstelling 12 t/m 25) was, is mede bepalend geweest voor het onderbrengen in de groep met sociale doelstellingen.

Bij de onderverdeling naar soorten doelstellingen werden de potplantenbedrijven niet in de berekening betrokken. Dit is gedaan om oververtegenwoordiging respectievelijk ondervertegenwoordiging in (een van) beide groepen tegen te gaan. Door deze opschoning werd tevens de negatieve invloed, van sterk van de gemiddelden afwijkende kengetallen, op de interpreteerbaarheid van in een later stadium te presenteren aspectentabellen (zie hoofdstuk 4.6) vermeden.

In tabel 4.2 zijn enige gemiddelden weergegeven, die met uitzondering van leeftijd en sbe per manjaar tot betrouwbare verschillen tussen de groepen bedrijven met de beschreven soorten doelstellingen leiden. De verschillen moeten geïnterpreteerd worden met een onbetrouwbaarheidsmarge van 10% voor de nummers 2, 3, 4 en 5. Voor de overige nummers geldt een onbetrouwbaarheidsmarge van 5%.

Uit tabel 4.2 blijkt, dat het gemiddelde opleidings- en ontwikkelingsniveau van bedrijven met een economisch doelstelling lager is dan bij bedrijven met een sociale doelstelling. Dit geldt evenzeer voor de moderniteit, beleidsvoorbereiding-, uitvoering en -controle en de overige sociale aspecten. Bij bedrijven met een sociale doelstelling is dus niet alleen het technisch niveau van het produktieapparaat beter maar wordt ook meer aandacht besteed aan de beslissingen op langere termijn (strategische beslissingen).

De score voor de teeltplanning-, -uitvoering en -controle en de werkvoorbereiding-, -uitvoering en controle bevindt zich bij bedrijven met een sociale doelstelling op een relatief laag niveau. Voor deze groep is de kern van het

Tabel 4.2 Overzicht van scores van de managementonderdelen in procenten van de ideaal scores, de spanningsveldfactoren en enige kengetallen voor glastuinbouwbedrijven (excl. potplanten) onderverdeeld naar bedrijven met economische of sociale doelstelling

Managementonderdelen Spanningsveldfactoren Kengetallen	Scoreniveau 1) voor glas- bedrijven met een:	
	Economische doelstelling n=32	sociale doel- stelling n=24
1. Opleiding en ontwikkeling	44,6	48,3
2. Moderniteit	51,8	53,1
3. Beleidsvoorbereiding, -uitvoering en controle	33,8	37,1
4. Teeltplanning, -uitvoering en controle	26,7	24,7
5. Werkvoorbereiding, -uitvoering en controle	28,2	26,2
6. Overige sociale aspecten	61,8	69,4
7. Individuele spanningsfactoren 2)	70,0	74,8
8. Bedrijfsspanningsfactoren	75,4	78,6
9. Omgevingsspanningsfactoren	67,7	70,7
10. Opbrengstniveau	91,3	96,9
11. Sbe per manjaar	87,2	86,3
12. Gemiddelde leeftijd ondernemer	41,3	41,5
13. Bedrijfsomvang per ondernemer in sbe	374,8	452,2

- 1) De scores zijn berekend als gemiddelden per groep en zijn uitgedrukt in procenten van het ideaal niveau (100%) per variabele. Bedrijfsomvang en taakomvang zijn uitgedrukt in sbe, het opbrengstniveau in % van de norm.
- 2) Bij de spanningsveldfactoren moet een relatief hoog percentage gelezen worden als relatief lage spanning en een relatief laag percentage als relatief hoge spanning.

management wellicht meer gelegen in het op (middel)lange termijn vooruitkijken en de hiermee samenhangende strategische beslissingen, die de moderniteit van het bedrijf ten goede kunnen komen.

In hoeverre combinaties van lange termijn (strategische) en korte termijn (tactische) beslissingen de bedrijfsresultaten ten goede kunnen komen werd voor de gehele glastuinbouw reeds in het vorige hoofdstuk beschreven. In hoeverre deze combinaties of geïntegreerde beslissingspakketten ook bij de in dit hoofdstuk onderscheiden groepen van bedrijven een rol spelen zal in hoofdstuk 5 nagegaan worden.

Uit tabel 4.2 blijkt verder, dat het opbrengstniveau bij bedrijven met een sociale doelstelling ongeveer 6% hoger uitkomt dan bij de groep met een economische doelstelling. Dat hoeft echter niet te betekenen, dat het nastreven van een sociale doelstelling de verklaring van een dergelijk relatief hoog opbrengstniveau moet zijn.

Een modern bedrijf, dat zich door middel van de vooruitziende blik van een goed geschoolde ondernemer op langere termijn kan anticiperen op onzekere gebeurtenissen, heeft relatief goede kansen op acceptabele bedrijfsresultaten. Deze bedrijfsprestaties kunnen bovendien nog verbeterd worden door de aandacht, die de ondernemer besteedt aan allerlei sociale aspecten, die positief motiverend kunnen werken en een gunstig effect sorteren op de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau.

De taakomvang in sbe per manjaar toont nauwelijks verschillen. Dit kan mede toegeschreven worden aan de bij de gegeven gemiddelde bedrijfsomvang voor een groot deel uitgewerkte bedrijfsomvangseffecten. De gemiddelde leeftijd bij beide groepen uit tabel 4.2 is even hoog. Hierop wordt in H. 4.7 teruggekomen.

4.5.3 Het spanningsveld en de soort van doelstelling

Bedrijven met sociale doelstellingen hebben in 't algemeen gemiddeld minder last van spanningen, dan bedrijven met economische doelstellingen (tabel 4.2). Dit geldt zowel voor de individuele spanningen, bedrijfsspanningen en omgevingspanningen. In het volgende hoofdstuk zal o.a. ingegaan worden op de samenhang van de spanningsgebieden met de verschillende managementonderdelen.

Hierop vooruitlopend kan gezegd worden, dat de aanwezigheid van spanningen deels verklaard kan worden door een niet geïntegreerde aandacht voor de samenhang tussen (middel) lange en (ultra) korte termijnbeslissingen. Geïsoleerde aandacht voor een van de onderscheiden beslissingsgebieden met een accent op strategische of tactische beslissingen gaat vaak gepaard met spanningen. Uit het relatief lage niveau van de spanningen bij ondernemers met een sociale doelstelling mag geconcludeerd worden, dat de omstandigheden ten behoeve van het bedrijfsbeheer een relatief gunstig karakter dragen en positief inwerken op het spanningsveld van de ondernemer.

4.6 Samenvatting

In 't algemeen hebben economische doelstellingen een meer financieel (materieel) karakter dan sociale doelstellingen, waar het goed functioneren van groepen mensen meer centraal staat.

Tot de economische doelstellingen worden gerekend de financieel-economische (b.v. het streven naar winst, rentabiliteit of inkomen) en de economisch-technische doelstellingen (b.v. het voortbestaan op lange termijn, technisch hoog niveau van het productieapparaat).

Tot de sociale doelstellingen worden de sociaal-economische en sociaal-psychologische doelstellingen gerekend (b.v. goede verstandhouding met medewerkers, voorlichting, bedrijfsleven etc., het behouden van een grote mate van zelfstandigheid). Tot de sociale doelstellingen worden eveneens de gezinsdoelstellingen en individuele doelstellingen gerekend.

Tot de bedrijven met een economische doelstelling worden gerekend bedrijven die een financieel-economische of economisch-technische doelstelling op de eerste plaats nastreven. Tot de bedrijven met een sociale doelstelling worden de

bedrijven gerekend, die een sociaal-economische, sociaal-psychologische, gezins- of individuele doelstelling op de eerste plaats nastreven.

De termijn waarover doelstellingen bepaald worden is o.a. afhankelijk van de aard van het bedrijf, persoonlijke instelling van de ondernemer en omgevingsfactoren. Ter realisering van de hoofddoelstelling heeft de ondernemer in 't algemeen te maken met toekomstige gebeurtenissen, die over een relatief lange termijn plaatsvinden. De ondernemer zal zijn hoofddoelstelling slechts kunnen realiseren als zijn afgeleide doelstellingen, die zich veelal over een kortere periode afspelen, gerealiseerd worden. Beleidsbeslissingen zijn de fundamente van de hoofddoelstelling (op langere termijn). Tactische beslissingen geven uitvoering aan doelstellingen op middellange of korte termijn en dragen een meer afgeleid karakter.

Uit het onderzoek is gebleken dat + 70% van de bedrijven een economische en + 30% een sociale doelstelling nastreeft. Bij de glasgroenten is het aantal bedrijven, dat een sociale doelstelling nastreeft hoger dan bij de snijbloemen-bedrijven.

Het gemiddeld opleidings- en ontwikkelingsniveau, de moderniteit, het niveau van de strategische beslissingen en overige sociale aspecten is bij bedrijven met een economische doelstelling lager dan bij bedrijven met een sociale doelstelling. Bij de teeltplanning en de werkuitvoering scoren de bedrijven met een sociale doelstelling relatief laag.

Verder is gebleken dat het opbrengstniveau bij bedrijven met een sociale doelstelling ongeveer 6% hoger uitkomt dan bij de groep met een economische doelstelling. Dat hoeft echter niet te betekenen, dat het nastreven van een sociale doelstelling de verklaring voor een dergelijk hoog opbrengstniveau behoeft te zijn. Er kan sprake zijn van een volgtijdelijk karakter en een zeker evoluerend doelstellingspakket (zie ook H. 4.7).

De gemiddelde leeftijden van beide groepen bedrijven verschillen niet significant. Op dit gegeven wordt eveneens in de volgende paragraaf ingegaan.

Bedrijven met sociale doelstellingen hebben in 't algemeen minder last van spanningen dan bedrijven met economische doelstellingen. De aanwezigheid van relatief hoge spanningen kan deels verklaard worden door de afwezigheid van een geïntegreerde aandacht voor lange en korte termijnbeslissingen. Geïsoleerde aandacht voor een van de onderscheiden gebieden leidt in 't algemeen tot relatief hoge spanningen.

4.7 Discussie

Invloeden op doelstellingen

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

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

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

Oudere ondernemers, die geen opvolger hebben, zullen de laatste jaren waarin het bedrijf nog functioneert, veelal geen behoefte hebben om te moderniseren. Bij hen zal veel meer het accent liggen op het afbouwen van het bedrijf in al zijn facetten. Ondernemingen kunnen perioden van expansieve groei, van tegenslag en van berusting hebben. Allerlei externe omstandigheden welke inwerken op de ondernemer zullen ertoe kunnen leiden, dat de ondernemer zijn bedrijfsdoelstelling in de loop van de jaren ziet veranderen.

Ontwikkelingsfasen

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

Een algemene voorzichtige conclusie voor de tuinbouw is dat economische doelstellingen vaker nagestreefd worden door bedrijven in de ontwikkelingsfase. Voor de nodige modernisering of expansie van het bedrijf is het noodzakelijk dat de financiële zekerheid aanwezig is in de vorm van inkomen.

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

Leeftijd en doelstelling

Gezien het voorgaande met betrekking tot de ontwikkeling in de doelstellingen van de ondernemer ligt het in de lijn der verwachting, dat de gemiddelde leeftijd van ondernemers bij bedrijven met een sociale doelstelling hoger zal zijn dan bij bedrijven met een economische doelstelling. Dit is echter alleen verdedigbaar als bij het bedrijfsontwikkelingsbeleid de uitgangspositie van de ondernemer qua leeftijd, opleiding en moderniteit gelijk zou zijn. Ontwikkelingen in de bedrijven en de ondernemers zouden dan indicatief zijn voor de relatie tussen het nastreven van sociale doelstellingen en relatief hoge leeftijden.

De uitgangspositie van de ondernemer is echter in de meeste gevallen nogal verschillend. Voor een aantal is het ondernemerspad reeds geplaveid door jarenlang "voorwerk" van ouders of familie, zodat op relatief jonge leeftijd de invalshoek van de te kiezen doelstelling beïnvloed is. Vele jonge ondernemers zullen echter de eerste jaren van het bedrijfsgebeuren qua moderniteitsniveau, opleiding en ontwikkeling nog veel werk te verzetten hebben. Verder kunnen bij de beoordeling van leeftijd en doelstellingen de leeftijden waarop de ondernemers in feite als zelfstandige managers gaan opereren verschillen. Samenvattend kan gesteld worden dat door de grote diversiteit van uitgangsposities, karaktereigenschappen, bedrijfsstructuren en omgevingsfactoren de ontwikkelingsprocessen van ondernemers en hun bedrijven niet synchroon lopen met de leeftijden.

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

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

5. RELATIES TUSSEN MANAGEMENTASPECTEN EN BEDRIJFSRESULTATEN IN DE GLASTUINBOUW BIJ VERSCHILLENDE SOORTEN DOELSTELLINGEN

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de voornaamste aspecten, welke behoren bij bedrijven met een economische of een sociale doelstelling beschreven worden. In 't algemeen wordt een economische doelstelling in termen van het streven naar winst, rentabiliteit of inkomen geformuleerd, terwijl bij een sociale doelstelling het streven een meer immaterieel karakter draagt.

De beschrijving van de aspecten kan beknopt blijven, daar een deel van de samenhangen tussen de variabelen reeds in hoofdstuk 4 in een aanverwante vorm aan de orde gekomen is. De aspectentabellen van bedrijven met een economische of een sociale doelstelling zijn opgenomen in bijlagen 6 en 8, en de bijbehorende correlatiematrixen in de bijlagen 7 en 9.

Ten behoeve van de toegankelijkheid van de gegevens zullen de gevonden aspecten in dit hoofdstuk grotendeels beschreven worden m.b.v. de bedrijfsgegevens. Per aspect zijn de bedrijven daartoe ingedeeld in drie groepen, waarbij per groep een gemiddelde score wordt aangegeven.

Bij dit onderzoekonderdeel waar de bedrijven opgesplitst werden in twee groepen is noodzakelijkerwijs het aantal variabelen beperkt gebleven. Uitgaande van het basismateriaal werden bij elkaar behorende variabelen samengevoegd. Enige variabelen werden, doordat zij per groep van bedrijven met dezelfde doelstelling, slechts een klein aantal extreme waarnemingen toonden uit het data-materiaal geschrapt. De variabelen welke weggelaten zijn, zijn omschreven in de noten van bijlage 6 en 8.

In de volgende paragrafen zullen de hoofdoorzaken van de verschillen in bedrijfsresultaat bij bedrijven met verschillende soorten doelstellingen beschreven worden. Het functioneren van de bedrijven wordt belicht vanuit het al of niet aanwezig zijn van een samenspel der managementinstrumenten. Uit eerder onderzoek (Alleblas, 1982) is gebleken, dat bij bedrijven met een economische doelstellingen, partiële managementaspecten in het aandachtsveld van de ondernemer geaccentueerd worden. Bij ondernemers met een sociale doelstelling, zo bleek uit dit onderzoek, is meer sprake van een geïntegreerd pakket van managementinstrumenten. Deze verbanden worden in de volgende paragrafen verder uitgediept en beschreven.

5.2 Beschrijving van de aspecten bij glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling

5.2.1 Eerste en tweede aspect: de moderniteit van de bedrijven

Met moderniteit wordt bedoeld de leeftijd van de produktiemiddelen en de mate waarin is gereageerd op technische ontwikkelingen. Bij de produktiemiddelen worden in 't algemeen het type, bouwjaar en materiaal van de kassen gebruikt als criteria voor de moderniteit. Tevens werden een groot aantal gegevens betreffende het technisch niveau van het bedrijf vastgelegd (zie hoofdstuk 2.1.4). De invloed van de moderniteit op de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau staat omschreven in tabel 5.1. Het is een samenvatting van de aspectentabel welke in bijlage 6 in zijn geheel is opgenomen. In deze tabel zijn naast de scores ingedeeld in drie bedrijfsgroepen de bindingspercentages vermeld.

Eerste aspect:

De moderniteit blijkt een belangrijke factor te zijn voor de bepaling van het opbrengstniveau. Een groot deel van de verschillen in de moderniteit van het kassenbestand (46%) gaat samen met een relatief groot deel van de verschillen in het opbrengstniveau (23%). Hierbij zijn tevens verbanden aanwezig met

Tabel 5.1 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect, "moderniteit van de bedrijven"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "moderniteit van de bedrijven				Bindings- percen- tage
	gemid- deld	laag n=7	midden n=14	hoog n=11	

Eerste aspect:					
Moderniteit van het kassenbestand, schuur	54,3	41,9	56,8	68,5	46
Verwarmingsinst., klimaatreg.app., toe- en uitrusting	40,8	35,2	41,7	48,3	20
Specifieke hulpmiddelen en in- stallaties	64,7	56,7	66,3	73,7	14
Personeelsaccomodatie, werkom- standigheden, etc.	47,8	41,4	51,2	50,8	9
Opbrengstniveau in %	91,3	82,4	90,7	106,7	23
Tweede aspect:					
		n=12	n=8	n=12	
Verwarmingsinstall., klimaatreg. app., toe- en uitrusting	40,8	32,0	38,5	51,3	36
Specifieke hulpmiddelen en install.	64,7	57,0	62,0	74,0	10
Het raadplegen van informatie- bronnen en het berekenen van ken- getallen bij het beleid	56,8	51,6	45,2	70,0	13
Gem. leeftijd van de ondernemer	41,3	43,7	43,6	37,5	-12
Opbrengstniveau in %	91,3	84,2	90,8	98,9	12

- 1) De scores zijn berekend als gemiddelden per groep en zijn uitgedrukt in procenten van het ideaalniveau (=100%) per variabele. Bedrijfsomvang en taakomvang zijn uitgedrukt in sbe, het opbrengstniveau in procenten van de norm.

het moderniteitsniveau van de verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur en overige toe- en uitrusting (20%). Gezien de bindingen met de specifieke hulpmiddelen en installaties (14%) en de personeelsaccomodatie en werkomstandigheden (9%), kunnen we concluderen dat het om bedrijven gaat, die een zekere graad van moderniteit in de breedte bezitten.

Het opbrengstniveau in de derde groep ligt ongeveer 25% hoger dan bij de eerste groep (106,7% i.t.t. 82,4%). De score voor de moderniteit van het kassenbestand en verwarmingsinstallaties ligt bij deze groep dan ook + 25% hoger dan bij de eerste groep. We vinden hier een bevestiging van de reeds eerder gevonden regel dat 1% hogere moderniteit 1% hoger opbrengstniveau met zich meebrengt.

Kenmerkend voor bedrijven met een economische doelstelling is hun eenzijdige gerichtheid op een of enkele managementaspecten. In dit eerste aspect staat de moderniteit min of meer op zich zelf. Dat wil zeggen dat de invloed van de moderniteitsverschillen zichtbaar is bij min of meer gelijkblijvende aandacht voor de overige managementaangelegenheden (bedrijfsvoering, opleiding en ontwikkeling). Voor deze relatief eenzijdige gerichtheid voor de moderniteit zijn moeilijk verklaringen te vinden. Overigens is de invloed van deze vorm van relatief eenzijdig management zoals uit dit eerste aspect blijkt op het opbrengstniveau aanzienlijk te noemen. Dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan het brede terrein waarop de moderniteit zich in dit aspect manifesteert.

Tweede aspect:

In vergelijking tot het eerste aspect (zie tabel 5.1) is het tweede aspect enger gericht op een onderdeel van de moderniteit. In dit aspect wordt geen

binding geconstateerd met de moderniteit van het kassenbestand. Er blijkt een samenhang te bestaan tussen de moderniteit van de verwarmingsinstallaties, klimaatregelapparatuur, etc., de specifieke hulpmiddelen en het opbrengstniveau. Deze vorm van moderniteit blijkt ondanks zijn onvolledig karakter toch een invloed uit te kunnen oefenen op het opbrengstniveau van + 12%.

Interessant is in dit aspect de samenhang met de leeftijd van de ondernemer. Jonge ondernemers hebben in 't algemeen meer geïnvesteerd in verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur en specifieke hulpmiddelen en -installaties. Bovendien blijken jongere ondernemers relatief vaak schriftelijke informatiebronnen te raadplegen en kengetallen ten behoeve van het beleid te berekenen. Deze samenhang zijn we in hoofdstuk 3 ook tegengekomen. We hebben toen geconcludeerd, dat grote risicodragende investeringen in de vorm van de bouw van nieuwe kassen bij deze groep wat achterwege gebleven is. Hun aandacht heeft zich vooral in de eerste jaren van het ondernemerschap gericht op de aankleding van het bedrijf, met minder diepgrijpende investeringen, die relatief snel zichtbaar effect konden sorteren op de bedrijfsuitkomsten.

Het eerste en tweede aspect verklaren tezamen + 35% van de verschillen in het opbrengstniveau. Deze verklaring komt voort uit de moderniteit zelf en staat vrijwel los van andere managementaspecten.

5.2.2 Derde aspect: het opleidingsniveau van de ondernemer

De bedoeling van het onderwijs, waartoe zowel het dag- als het cursorisch onderwijs gerekend moet worden, is om de ondernemer de nodige bagage mee te geven ten behoeve van zijn toekomstige functioneren. Als zodanig moet het onderwijs tot een van de belangrijkste steunpilaren voor het management gerekend worden. Het onderwijs dient in theorie de ondernemer van de noodzakelijke gereedschappen ten behoeve van het bedrijfsbeheer te voorzien. De invloed welke van het opleidingsniveau uit kan gaan op het bedrijfsresultaat is weergegeven in tabel 5.2. In deze tabel staan naast de scores ingedeeld in drie bedrijfsgroepen, de bindingspercentages vermeld.

Tabel 5.2 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouw-bedrijven met een economische doelstelling ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "het opleidingsniveau van de ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "opleidingsniveau van de ondernemer"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=8	midden n=17	hoog n=7	
Het opleidingsniveau v.d. ondernemer	36,9	18,2	36,4	54,6	79
Moderniteit van het kassenbestand, schuur	54,3	45,7	54,7	60,7	9
Het in acht nemen van de juiste termijn en de inschakeling van de juiste personen bij het beleid	22,7	19,4	22,0	27,2	6
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid	56,8	36,0	61,2	66,0	12
Inpraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	44,0	26,2	46,8	54,0	18
Bedrijfsspanningen 2)	75,4	75,7	78,6	68,5	-18
Gem. leeftijd van de ondernemer	41,3	45,9	39,9	40,5	- 9
Opbrengstniveau in %	91,3	85,1	90,6	98,3	12

1) Zie noot 1) tabel 5.1.

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

79% van de verschillen in het opleidingsniveau van de ondernemer blijken in het derde aspect samen te gaan met 12% van de verschillen in het opbrengstniveau. Binnen dit aspect blijkt tevens een samenhang te bestaan met de moderniteit van het kassenbestand (9%) en de beleidsbeslissingen (6%).

Het onderwijs draagt gezien de samenhangen daadwerkelijk bij tot een hoog opbrengstniveau. In het eerste en tweede aspect zagen we reeds de invloed van de moderniteit op het opbrengstniveau en in het volgende aspect zal aangetoond worden dat er tevens een positieve invloed uitgaat van het verantwoord nemen van beleidsbeslissingen.

Gezien de samenhang tussen het onderwijs en de noodzakelijke onderdelen van beleidsbeslissingen kunnen we stellen dat de door de Werkgroep Management Ontwikkeling noodzakelijk geachte facetten van beleidsbeslissingen via het onderwijs doorwerken. Deze samenhang manifesteert zich in het in acht nemen van de juiste termijn en het raadplegen van de juiste personen (6%), het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen (12%) en de inspraak bij deze beslissingen (18%).

Naast de bovengenoemde samenhangen zien we in tabel 5.2 een samenhang met de bedrijfsspanningen en de leeftijd van de ondernemer. Jonge ondernemers hebben in 't algemeen een hoger opleidingsniveau dan de wat oudere ondernemers, maar blijkbaar brengt het op relatief lage leeftijd nemen van relatief belangrijke beslissingen bepaalde spanningen met zich mee.

Bij de interpretatie van de verschillen in opleidingsniveau moet bij de eerste groep gedacht worden aan een gemiddeld opleidingsniveau van Lagere Tuinbouwschool en een cursus Teelttechnische Vorming Toekomstige Onderwijs en bij de derde aan Middelbare Tuinbouwschool niveau plus een of meerdere cursussen (Economische Vorming Toekomstige Ondernemers, Sociale Vorming Toekomstige Ondernemers, Modern Ondernemers Beleid, Tuinbouw Management Training). Deze verschillen in opleidingsniveau kunnen een verschil van 12 à 13% in het opbrengstniveau veroorzaken.

5.2.3 Vierde en vijfde aspect: inspraak en medebeslissingsrecht

De inspraak en medezeggenschap is globaal op te splitsen in twee gebieden te weten het gebied der strategische beslissingen (beleid en een deel van de teeltplanning) en het gebied der tactische beslissingen (werkvoorbereiding en een deel van de teeltplanning. Deze twee gebieden worden in respectievelijk het vierde en vijfde aspect beschreven. De scores en de bindingspercentages van de inspraak en medezeggenschap zijn ondergebracht in tabel 5.3.

Dat goed overleg tussen de ondernemer en zijn medewerkers kan leiden tot betere prestaties in het kader van de doelstelling van de onderneming blijkt uit het vierde en vijfde aspect van tabel 5.3. Een goede overlegstructuur kan bijdragen tot een verbetering van de arbeidsmotivatie. Indien het accent van de inspraak en medezeggenschap komt te liggen op het beleid constateren we een negatieve invloed op de taakomvang in sbe en een positieve invloed op het opbrengstniveau (5%). Indien het accent van de inspraak ligt bij de meer tactische beslissingen met betrekking tot de teeltplanning en de werkvoorbereiding etc., is de positieve invloed op de taakomvang per manjaar relatief groot. In het vijfde aspect gaat 59% van de verschillen in inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle samen met 16% van de verschillen in taakomvang in sbe per manjaar en met 1% van de verschillen in het opbrengstniveau.

Zowel in het vierde als in het vijfde aspect is een binding aanwezig met het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij respectievelijk strategische en tactische beslissingen. Gezien deze samenhangen mogen de positieve invloeden in deze aspecten op de resultaten niet alleen op het conto van de inspraak komen, maar is er meer sprake van een combinatie met andere hulpmiddelen. Vooral in het vierde aspect moet deze invloed gezien worden als een gezamenlijk effect van op de juiste wijze, op de juiste termijn en met de juiste hulpmiddelen voorbereiden en uitvoeren van beleidsbeslissingen.

Tabel 5.3 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "inspraak en medebeslissingsrecht"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "inspraak en medebeslissingsrecht"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=10	midden n=10	hoog n=12	
Vierde aspect:					
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, leesgewoontes	57,3	45,8	51,8	76,5	36
Het in acht nemen van de juiste termijn en het inschakelen van de juiste personen bij het beleid	22,7	17,0	19,6	32,7	32
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kentallen bij het beleid	56,8	43,0	62,8	67,6	19
Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	44,0	21,4	48,4	67,0	66
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	38,0	27,8	31,8	56,5	27
Personeelsaccomodatatie, werkomstandigheden, etc.	47,8	40,8	52,4	51,6	16
Taakomvang in sbe per manjaar	87,2	90,2	88,0	82,9	-7
Opbrengstniveau in %	91,3	87,8	89,7	97,3	5
Vijfde aspect:		n=9	n=10	n=13	
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kentallen bij de teeltplanning	30,8	18,6	34,2	44,6	30
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	38,0	34,5	38,0	42,8	16
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, -uitvoering en -controle	46,7	22,0	53,3	74,7	59
Taakomvang in sbe per manjaar	87,2	68,8	94,0	106,2	16
Opbrengstniveau in %	91,3	88,2	95,6	91,2	6

1) Zie noot 1) tabel 5.1.

5.2.4 De overige aspecten in relatie tot de bedrijfsresultaten

De samenhangen welke bij de overige aspecten gevonden werden zijn weergegeven in tabel 5.4. Deze aspecten leveren geen bijdrage meer aan de verklaring van het opbrengstniveau, maar zijn vanwege de onderlinge samenhangen in de variabelen vermeldenswaard.

Uit aspect 6 blijkt dat eenzijdige aandacht voor de teeltplanning geen invloed heeft op de bedrijfsresultaten. Uit hoofdstuk 3 is dit reeds gebleken bij de analyse van de meer gedetailleerde teeltplanningsbeslissingen.

De bedrijfsomvang heeft zoals uit aspect 7 blijkt relatief veel invloed op de taakomvang in sbe per manjaar. In dit aspect wordt een lichte samenhang geconstateerd met de moderniteit van de onderneming. Er is een negatieve samenhang tussen de bedrijfsomvang en de activiteiten welke ondernemers ontplooiën bij organisaties als de NTS en standsorganisaties. Uit het zevende aspect blijkt dat een bepaalde mate van samenhang aanwezig is tussen de bedrijfsomvang en de aandacht welke de ondernemer aan de teeltplanning besteedt. Deze aandacht leidt evenals bij het zesde aspect niet tot een verbetering van het opbrengstniveau.

Tabel 5.4 Bindingspercentages van de overige aspecten van het management van de glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling

Omschrijving van de variabelen	Bindingspercentage		
	aspect 6	aspect 7	aspect 8
Het maken van teeltplanbegrotingen op de juiste term. en met inschakeling v.d juiste personen	51		
Het bewaken van teeltplanbegroting op de juiste termijn en met de juiste personen	46	9	31
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning	9	14	-12
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, leesgewoontes		-10	
Moderniteit van het kassenbestand, schuur		10	
Verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapp.		12	
Bedrijfsomvang in sbe		85	
Taakomvang in sbe per manjaar		22	
Individuele spanningsveld 1)			-20
Bedrijfsspanningen			-19
Omgevingsspanningen			-23
Specifieke hulpmiddelen en installaties			-20

1) Zie noot 2) tabel 5.2.

Uit het achtste aspect tenslotte blijkt dat de restvariantie van het spanningsveld (+ 20%) zich gebonden heeft aan enige onderdelen van de teeltplanning. Deze spanningen zullen mede veroorzaakt kunnen worden door het achterwege laten van het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning (-12%) alsmede door de afwezigheid van specifieke hulpmiddelen en installaties (-20%).

5.3 Beschrijving van de aspecten bij glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling

5.3.1 Eerste aspect: geïntegreerd management bij relatief grote, moderne bedrijven

Onder geïntegreerd management moet worden verstaan, het tegelijkertijd aandacht schenken aan een relatief groot aantal managementaspecten. Deze managementaspecten dienen onderling op elkaar afgestemd te worden indien zij een volgtijdelijk karakter dragen. Men zou kunnen stellen, dat bij een geïntegreerd management zoveel mogelijk instrumenten ten behoeve van het bedrijfsbeheer gehanteerd worden.

In tabel 5.5 wordt een manier van management getoond, waarbij de onderlinge samenhang der managementinstrumenten centraal staat. Centraal in deze samenhang staat de moderniteit der bedrijven. Bij bedrijven, die een economische doelstelling nastreven zagen we dat de moderniteit een belangrijke oorzaak kan zijn voor de verklaring van het opbrengstniveau. In dit eerste aspect van de bedrijven met een sociale doelstelling zijn rondom deze moderniteit nog een aantal opmerkingen te maken. Allereerst zien we dat de moderniteit niet op zichzelf staat, maar samengaat met andere activiteiten en omstandigheden. Gemiddeld is 40% van de verschillen in moderniteit gekoppeld aan een ongeveer even groot deel van de verschillen in de bedrijfsomvang. In dit aspect is de moderniteit groter naarmate de bedrijven qua omvang groter zijn. Al in een eerder stadium werd opgemerkt (hoofdstuk 3 en 4) dat de economische verdiensten van de bedrijven, in 't verleden een van de verklaringsgronden voor dit fenomeen zou kunnen zijn.

Tabel 5.5 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "geïntegreerd management bij relatief grote, moderne bedrijven"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "geïntegreerd management bij relatief grote moderne bedrijven"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=6	midden n=10	hoog n=8	
Het opleidingsniveau v.d. ondernemer	37,1	28,4	44,6	36,4	6
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, leesgew.	64,5	53,3	65,5	77,5	23
Moderniteit van het kassenbestand, schuur	55,8	37,6	65,8	63,6	35
Verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur, toe- of uitrusting	39,2	19,2	45,0	56,3	43
Specifieke hulpmiddelen en installaties	70,7	49,3	77,0	89,0	41
Het in acht nemen van de juiste termijn en de inschakeling van de juiste personen bij het beleid	22,7	18,9	21,1	31,7	13
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid	67,0	53,2	71,6	78,0	14
Inpraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	49,4	44,2	49,8	55,6	11
Inpraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle	46,0	43,3	36,4	65,1	13
Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, etc.	55,6	49,8	55,6	63,0	12
Bedrijfsspanningen 2)	78,6	79,4	80,5	74,7	-25
Omgevingsspanningen	70,7	72,0	70,9	68,4	-12
Bedrijfsomvang in sbe	452,2	205,0	559,8	602,5	39
Gem. leeftijd v.d. ondernemer	41,5	44,3	40,8	39,0	-13
Taakomvang in sbe per manjaar	86,3	62,9	79,1	129,5	67
Opbrengstniveau in %	96,9	86,8	97,0	110,3	40

1) Zie noot 1) tabel 5.1.

2) Zie noot 2) tabel 5.2.

We hebben toen gesteld dat, naar gelang de economische prestatie een aantal jaren achtereen hoog geweest is, en diensgevolge gemakkelijker investeringen gedaan zouden kunnen worden, er bij de ondernemer een zekere verschuiving in zijn doelstelling plaats kan vinden.

Als zodanig was de vraag interessant of sociale doelstellingen een noodzakelijk verband hebben met het economisch resultaat van de onderneming of dat de economische resultaten in het verleden een evolutie in doelstellingen veroorzaakten. In deze situatie zouden doelstellingen inhoudelijk kunnen veranderen, terwijl de economische resultaten op een relatief hoog peil gehandhaafd blijven.

De moderniteit van de onderneming toont een negatief verband met de leeftijd van de ondernemer. Anders beschreven zouden jonge ondernemers op relatief grote, moderne bedrijven goede economische resultaten behalen. De evolutie van de economische doelstelling naar sociale doelstelling strookt echter niet met

de leeftijdsontwikkeling van de ondernemer. Hiervoor zijn een tweetal omstandigheden aan te voeren, welke deels in H. 4.7 ter sprake kwamen. Ten eerste zijn wij van mening dat de geschetste ontwikkeling t.a.v. een verschuiving in het accent van de doelstelling over een groot aantal jaren bekeken zou moeten worden. Daarbij kan het belangrijk zijn welke activiteiten door de voorganger (vader) van de huidige ondernemer ondernomen zijn, en waartoe deze geleid hebben. Vermoedelijk zullen jonge ondernemers die hun vaders opvolgen, op een relatief modern bedrijf eerder sociale aspecten in hun doelstellingen inbrengen, dan ondernemers die nog jaren hard moeten werken en de financiële middelen moeten zien te verwerven om zover te komen.

Ten tweede kan een verklaring gezocht worden in de veranderende maatschappelijke inzichten, welke bij relatief jonge ondernemers eerder aanslaan dan bij oudere ondernemers. Deze maatschappelijke inzichten, die zich vooral de laatste jaren gemanifesteerd hebben op het gebied rond medezeggenschap, hebben het ondernemersklimaat in sociaal opzicht beïnvloed. Deze omgevingsfactoren hebben zodoende de tendentie om starre economische denkbeelden te beïnvloeden. Het is niet ondenkbaar dat deze maatschappelijke druk een meer algemene verschuiving teweeg gebracht heeft bij ondernemers die de laatste jaren, eind zeventiger en de tachtiger jaren, een bedrijf zelfstandig zijn gaan runnen.

Een bevestiging van deze ontwikkelingen vinden we in de samenhangen, die in tabel 5.5 getoond worden met het opleidingsniveau van de ondernemers (6%) allerlei activiteiten bij organisaties en leesgewoontes (23%). Vooral deze activiteiten maken een ondernemer meer toegankelijk voor genoemde maatschappelijke ontwikkelingen. De effectuering van deze ontwikkelingen en samenhangen zien we in de bindingen met de inspraak en het medebeslissingsrecht bij strategische (11%) en tactische (13%) beslissingen.

Voor al m.b.t. de strategische beslissingen constateren we een binding in het geïntegreerde management. Bij deze belangrijke beslissingen wordt de juiste termijn beter in acht genomen en de juiste personen vaker geraadpleegd naar gelang de bedrijven groter en moderner zijn. Dit is geen toeval daar deze aandacht in het verleden er juist toe heeft geleid dat op een verantwoorde wijze gebouwd werd aan de opzet en groei van het bedrijf. Bij deze aandacht werden schriftelijke informatiebronnen geraadpleegd en kengetallen berekend.

Als laatste kenmerk van het geïntegreerd management kan de binding met het spanningsveld genoemd worden. Naar gelang de bedrijven groter en moderner zijn, en tevens daarnaast een aantal andere managementinstrumenten in toenemende mate hanteren neemt tegelijkertijd de spanning toe. Het gaat hierbij om een samenhang van 25% met de bedrijfsspanningen en 12% met de omgevingsspanningen. Gezien de veelheid van activiteiten die de ondernemer moet ontplooiën en de relatief hoge verantwoordelijkheid van jonge ondernemers is dit niet onlogisch.

5.3.2 Tweede en derde aspect: beperkt geïntegreerd management met accenten op de teeltplanning en sociaal management

In het tweede en derde aspect ligt het accent van het management respectievelijk op het maken en bewaken van teeltplanbegrotingen en de inspraak en het medebeslissingsrecht. In tabel 5.6 staat de invloed van deze wijze van management beschreven.

In het tweede aspect gaat 87% van de variantie bij het raadplegen van de juiste informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning samen met 9% van de variantie in het opbrengstniveau. Tevens is in dit aspect een binding van 18% aanwezig met het maken van teeltplanbegrotingen en van 12% met de bewaking ervan. Het zwaartepunt van deze vorm van management ligt zodoende bij de teeltplanning in zijn totaliteit.

Beperkte integratie wordt in dit aspect teweeggebracht door een binding met de moderniteit van 10%, personeelsaccommodatie en werkomstandigheden van 8% en inspraak en medebeslissingsrecht bij beleid en werkvoorbereiding (7%). In vergelijking tot het eerste aspect wordt hier dus een beperkt managementinstrumentarium gehanteerd, met als min of meer logische resultaat, dat de invloed op het opbrengstniveau relatief gering genoemd mag worden. De 9% van de variantie in het opbrengstniveau, die hier verklaard wordt moet echter wel toegeschreven

Tabel 5.6 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op de aspecten "beperkt geïntegreerd management met accenten op de teeltplanning en het sociaal management"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op de aspecten "beperkt geïntegreerd management"				Bindingspercentage
	gemiddeld	laag n=10	midden n=5	hoog n=9	

Tweede aspect: Beperkt geïntegreerd management met accenten op de teeltplanning					
Moderniteit van het kassenbestand, schuur	55,8	50,2	52,4	62,6	10
Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	49,4	46,0	51,6	51,4	7
Het maken van teeltplanbegrotingen op de juiste termijn en met inschakeling van de juiste personen	16,7	8,4	15,2	24,9	18
Het bewaken van teeltplanbegrotingen op de juiste termijn en met de juiste personen	33,7	23,7	40,7	39,3	12
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning	25,2	4,8	21,6	45,2	87
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle	46,0	33,3	63,6	48,4	7
Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, etc.	55,6	52,0	55,2	58,8	8
Opbrengstniveau in %	96,9	92,3	93,6	102,7	9
Derde aspect: Beperkt geïntegreerd management met accenten op het sociaal management					
		n=7	n=10	n=7	
Opleidingsniveau van de ondernemer	37,1	38,2	28,6	40,4	9
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, leesgewoontes	64,5	54,0	66,0	69,3	6
Het in acht nemen van de juiste termijn en de inschakeling van de juiste personen bij het beleid	23,0	14,8	19,8	29,5	16
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid	67,0	47,2	58,2	79,6	28
Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	49,4	30,0	46,0	57,4	56
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	41,5	14,5	36,0	49,5	68
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle	46,0	33,3	29,1	57,3	25
Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, etc.	55,6	43,6	57,2	60,4	16
Omgevingsspanningen	70,7	72,4	73,8	67,8	-15
Opbrengstniveau in %	96,9	89,2	96,7	100,1	6

1) Zie noot 1) tabel 5.1.

worden aan de combinatie van de verschillende management variabelen. Uit de volgende paragraaf zal blijken dat naar gelang de geïsoleerdheid van de gehanteerde managementinstrumenten toeneemt, de invloed op het opbrengstniveau geringer wordt.

In het derde aspect (tabel 5.6) staat het inspraak en het medebeslissingsrecht bij beleid, teeltplanning en het werk centraal. De invloed van toenemende inspraak en medebeslissingsrecht is relatief gering. De verschillen in het opbrengstniveau van 6% gaan voor 28% samen met de verschillen in inspraak bij beleid, 56% bij de teeltplanning en 61% bij de werkvoorbereiding.

Deze vorm van sociaal management (zie hoofdstuk 4.7.2) gaat voor 4% samen met het opleidingsniveau en voor 6% met activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisatie, benevens leesgewoontes. De aandacht voor het beleid wordt zoals eerder gebleken is voor een deel verklaard door het onderwijs.

Samenvattend kan voor het tweede en derde aspect gezegd worden, dat vergeleken met het eerste aspect een afnemende totaal aandacht waar valt te nemen. We spreken in deze situatie van beperkt geïntegreerd management. Naarmate de geïntegreerdheid van het management afneemt, worden bepaalde onderdelen van het managementinstrumentarium verwaarloosd en hierdoor wordt de positieve invloed op het opbrengstniveau relatief laag.

5.3.3 De overige aspecten: partieel management

De samenhangen welke bij de overige aspecten gevonden werden zijn weergegeven in tabel 5.7. Deze aspecten leveren slechts een geringe bijdrage aan de verklaring van het opbrengstniveau. Desalnietemin werden enige interessante samenhangen gevonden.

Deze kunnen als volgt verwoord worden:

- Het opleidingsniveau van de ondernemer gaat in het vijfde tot en met achtste aspect samen met de activiteiten die de ondernemer onderneemt bij organisaties zoals NTS, standsorganisaties en de leesgewoontes. Vanuit het onderwijs gaat waarschijnlijk een actieve kracht uit om zich op deze terreinen bezig te houden. In het vijfde en zesde aspect is het bovenomschreven ontwikkelingsniveau van de ondernemer gebonden aan de leeftijd; jonge ondernemers hebben in 't algemeen een relatief hoog opleidingsniveau. Dit verband is in het zevende en achtste aspect in tegengestelde vorm aanwezig. In deze aspecten zien we tevens een negatief verband tussen relatief hoge leeftijd en opbrengstniveau en in het zevende aspect tevens met de taakomvang in sbe per manjaar.
- In het vierde aspect zien we dat de invloed van de moderniteit van verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur en specifieke hulpmiddelen zonder aandacht aan andere mogelijke managementinstrumenten op het opbrengstniveau relatief laag is (2%). Deze partiële managementaandacht zien we eveneens in de aspecten vijf tot en met acht. In aspect vijf worden teeltplanbegrotingen gemaakt zonder dat er van controle achteraf sprake is. In het zesde aspect wordt weliswaar aan bewaking van het teeltplan gedaan, maar is de binding met de begrotingen gering (6%). In het achtste aspect staan de beleidsbeslissingen geheel los van de overige onderdelen. Uit deze omschrijvingen kunnen we de conclusie trekken dat partieel management het opbrengstniveau niet bevordert. Partieel management komt zowel voor bij relatief oude als jonge ondernemers.
- Partieel management kan door zijn geïsoleerdheid van het aandachtsveld van de ondernemer leiden tot omgevingsspanningen (tabel 5.7: vijfde, zesde en achtste aspect) en individuele spanningen (vijfde aspect). Individuele spanningen tonen een relatief grote samenhang met het maken van teeltplanbegrotingen zonder dat achteraf controle op deze gegevens plaatsvindt. Veelal zien we deze samenhang bij relatief jonge ondernemers met een relatief hoog opleidingsniveau. Deze ondernemers zijn tevens buitenshuis actief in allerlei organisaties en stellen zich door middel van de vakliteratuur op de hoogte van de ontwikkelingen op tuinbouwgebied.

Tabel 5.7 Bindingspercentages van de overige aspecten van het management bij de glastuinbouwbedrijven met een sociale doelstelling

Omschrijving van de variabelen	Bindingspercentages							
	aspect 4	aspect 5	aspect 6	aspect 7	aspect 8			
Het opleidingsniveau van de ondernemer	17	13	7	8	5			
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en stands-organisatie, etc., leesgewoontes		24	5	18	3			
Moderniteit van het kassenbestand, schuur	7	6		6				
Verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur, toe- en uitrusting	32							
Specifieke hulpmiddelen en installaties	15	8	3					
Het in acht nemen van de juiste termijn en de inschakeling van de juiste personen bij het beleid	-6				29			
Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid		5	6	4				
Inspiraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	3	-3	10					
Het maken van teeltplanbegroting op de juiste termijn en met inschakeling van de juiste personen		41	6					
Het bewaken van teeltplanbegroting op de juiste termijn en met de juiste personen			81					
Inspiraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle		-6	18	-3				
Personeelsaccomodatie, werkomstandigheden, etc.		6	15					
Individuele spanningsveld 1)	4	-39	5		27			
Bedrijfsspanningen	53	-10	-7	17	8			
Omgevingsspanningen		9			-9			
Bedrijfsomvang in sbe		-20	-19	11	4			
Gemiddelde leeftijd van de ondernemer				-14	5			
Taakomvang in sbe per manjaar	-12			-3				
Opbrengstniveau in %	2	-2			-7			

1) Zie noot 2) tabel 5.2.

Deze groep van ondernemers is wel op de goede weg, doch dient in het kader van het bedrijfsbeheer het belang van de overige managementinstrumenten zoals bedrijfsbeleid, controle, werkvoorbereiding te leren inzien.

5.4 Samenvatting

Bedrijven met een economische doelstelling

Bij bedrijven met een economische doelstelling worden bepaalde managementonderdelen in het aandachtsveld van de ondernemer geaccentueerd. Het gevolg van relatief eenzijdige aandacht aan één of enkele managementaspecten betekent dat het opbrengstniveau achter zal blijven bij dat van bedrijven, die een geïntegreerd pakket van managementinstrumenten hanteren.

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

De gevonden geïsoleerdheid behoeft niet te betekenen, dat het niveau van de score van de niet geïntegreerde managementaspecten extreem laag is. Het betekent echter wel, dat relatieve verschillen in moderniteit niet samengaan met de verschillen in de overige managementaangelegenheden. Met andere woorden, de extra aandacht voor de moderniteit brengt niet automatisch extra aandacht voor bijvoorbeeld de productie- of werkplanning met zich mee.

Moderniteit als losstaand onderdeel van het management werpt ondanks zijn eenzijdigheid vruchten af.

Gebleden is dat bedrijven met een economische doelstelling en die aandacht aan moderniteit in de breedte besteden het opbrengstniveau hoog kan zijn. De moderniteit blijkt een vrijwel onafhankelijke en zeer belangrijke invloedssfeer van het management te zijn. 46% van de verschillen in het kassenbestand gaat samen met 23% van de verschillen in het opbrengstniveau. Hierbij zijn tevens bindingen aanwezig met de verwarmingsinstallaties, klimaatregelapparatuur (20%) en met specifieke hulpmiddelen en installaties (14%). Mijns inziens mag gesteld worden dat moderniteit in de breedte een voorwaarde is voor goede bedrijfsresultaten. Indien de moderniteit in mindere mate aanwezig is zullen de bedrijfsresultaten (opbrengstniveau) afnemen. Dit blijkt uit een aspect waarbij in het samenspel van moderniteit in de breedte de binding met het kassenbestand afwezig is en zodoende de invloed op het opbrengstniveau gereduceerd wordt tot 12%.

Naast de moderniteit speelt het opleidingsniveau een rol van betekenis bij de invloed op het opbrengstniveau (12%). Ondernemers met een betere opleiding hebben modernere bedrijven en besteden meer aandacht aan het nemen van strategische beslissingen. Indien het accent van de inspraak komt te liggen op het beleid constateren we een invloed op het opbrengstniveau van 5%. De inspraak in de uitvoeringsfase van de productie heeft een relatief grote invloed op de taakomvang per manjaar (16%).

Bedrijven met een sociale doelstelling

Bij ondernemers met een sociale doelstelling wordt het grootste deel van de verschillen in opbrengstniveau verklaard uit een samenspel van managementinstrumenten. Bij bedrijven, die een sociale doelstelling nastreven, maar daarentegen een meer partieel management uitoefenen blijven de bedrijfsresultaten op een aanzienlijk lager peil.

In 't algemeen kan gesteld worden dat ter verwezenlijking van een sociale doelstelling relatief vaak alle of vrijwel alle managementinstrumenten ingezet worden.

Het belangrijkste aspect is opgebouwd rondom de moderniteit. Deze staat in tegenstelling tot bij bedrijven met een economische doelstelling niet op zich zelf maar gaat samen met andere activiteiten en omstandigheden. In dit aspect

is de moderniteit groter naar mate de bedrijfsomvang groter is. De moderniteit van de onderneming toont tegelijkertijd een verband met de relatief jonge leeftijd van de ondernemers. Als verklaringsgrond voor deze samenhangen zouden de economische verdiensten van bedrijven in 't verleden aangevoerd kunnen worden. Naargelang de economische prestatie van bedrijven een aantal jaren achtereen hoog geweest is, en diensgevolge de investeringen op peil gebleven zijn zal zich bij de ondernemer een verschuiving in de doelstelling kunnen voordoen. In deze situatie zouden doelstellingen inhoudelijk andere accenten kunnen krijgen, terwijl de economische resultaten op een relatief hoog peil gehandhaafd blijven, omdat de bedrijfsstructuur en moderniteit op een hoog niveau aanwezig zijn. In dit verband wordt verwezen naar de beschrijving in H. 4.7, waar de ontwikkelingsfase van het bedrijf en de doelstelling beschreven zijn. Tevens moet onder ogen gezien worden dat allerlei maatschappelijke inzichten het ondernemersklimaat in sociaal opzicht hebben beïnvloed. Het is niet ondenkbaar dat er een algemene verschuiving teweeggebracht is vooral bij ondernemers die de laatste jaren zelfstandig een bedrijf zijn gaan runnen. Deze groep van ondernemers zou een breder aandachtsveld voor het management vanzelfsprekend vinden.

Een bevestiging van deze ontwikkeling vinden we in de samenhangen met opleidingsniveau, allerlei activiteiten bij organisaties, leesgewoontes. Vooral deze activiteiten maken een ondernemer meer toegankelijk voor genoemd maatschappelijke ontwikkelingen. De effectuering hiervan zien we tevens in de samenhangen met het medebeslissingsrecht bij strategische en tactische beslissingen.

Indien een beperkt managementinstrumentarium gehanteerd wordt bij bedrijven met een sociale doelstelling kan de invloed op het opbrengstniveau relatief gering genoemd worden. Bij deze groep van bedrijven vinden we een beperkt geïntegreerd management met accenten op de teeltplanning en op het sociaal management. De invloed op het opbrengstniveau wordt dan respectievelijk 9% en 6%. Naargelang de geïntegreerdheid van het management afneemt, worden bepaalde onderdelen van het management verwaarloosd en hierdoor wordt de positieve invloed op het opbrengstniveau relatief laag.

5.5 Discussie

Mogelijkheden van het managementinstrumentarium

Resumerend kan gezegd worden dat de moderniteit een zeer belangrijke invloed heeft op de bedrijfsresultaten. De moderniteit kan als voorwaarde gezien worden voor een hoog opbrengstniveau. De bedrijfsresultaten kunnen extra verbeterd worden naar gelang andere managementaangelegenheden in voldoende mate er en de juiste verhouding tot elkaar de aandacht van de ondernemer krijgen. Dit blijkt o.a. uit de gevonden aspecten waarbij naast de moderniteit nog eens $\pm 30\%$ van de verschillen in opbrengstniveau verklaard wordt.

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

LIJST VAN AANGEHAALDE LITERATUUR

- Alleblas, J.T.W., 1979,
Produktiviteit, rentabiliteit en inkomen in de glastuinbouw van 1965-1976,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- a. Alleblas, J.T.W., 1981,
Produktiviteit, rentabiliteit en inkomen bij de gespecialiseerde opengronds-
tuinbouwbedrijven van 1968-1978,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- b. Alleblas, J.T.W., 1981,
Het managementniveau in de glastuinbouw, Bedrijfsontwikkeling,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij
- Alleblas, J.T.W., 1982,
Analyses of the management level in relation to the yield level in Dutch
horticulture under glass, Acta Horticulturae 135,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij
- Boers, A., 1976,
Verschillen in rentabiliteit en financiële positie tussen bedrijven van
jongere en die van oudere ondernemers in de glastuinbouw,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Botter, C.H., 1977,
Industrie en organisatie,
Den Haag, Kluwer/NIVE
- Brand-Koolen, M.J.M., 1972,
Factoranalyse in het sociologisch onderzoek,
Leiden, Stenferd Kroese
- Chim, K., Cobb, S. en French, J., 1978,
Measures for psychological assesment,
University of Michigan, Institute for social research
- Consulentschappen voor de Tuinbouw, 1981,
Bedrijfsregistratie,
Naaldwijk, Proefstation voor de tuinbouw onder glas
- Dröge, H., Poppe, K.J., Prins, H., 1983,
Toepassing van standaardbedrijfseenheden en bewerkingseenheden in onderzoek en
voorlichting op landbouwbedrijven (sbe en be 1981),
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Farmer, R. en Richman, B., 1964,
A model for research in comparative management,
California Management Review Vol. VIII no. 2
- Lievegoed, B., 1975,
Organisaties in ontwikkeling,
Rotterdam, Lemniscaat
- Lievegoed, B., 1977,
De levensloop van de mens,
Rotterdam, Lemniscaat

LIJST VAN AANGEHAALDE LITERATUUR (vervolg)

- a. Noort, L. van, 1974,
Het universum van de groenteteelt onder glas en de steekproef, die hieruit
ten dienste van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek is samen-
gesteld,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- b. Noort, L. van, 1974,
Het universum van de bloemisterij en de steekproef, die hieruit ten dienste
van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek is samengesteld,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Ploeg, B. v.d., 1982,
Opleiding en bijscholing van tuinders in het Zuidhollands Glasdistrict,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982,
Managementniveau in de glastuinbouw. Enquête 1980,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij
- Zuidgeest, K. en Bos, E., 1980,
Stageverslag Economie,
HTS, Utrecht

LITERATUUR VOOR VERDERE STUDIE

- Achten, J., 1978,
Voorwaarden voor de besturing van tuinbouwbedrijven: plannings- en informatie-
systemen, Bedrijfsontwikkeling,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij
- Ansoff, H.I., 1970,
Corporate Strategy,
Harmondsworth Middlesex, Pinguin Books
- Argyris, C., 1967,
Het individu geïntegreerd in de organisatie,
Utrecht/Antwerpen, Marka-boeken
- Banks, R., 1969,
Managing the smaller company,
New York, American Management Association Inc
- Blake, R.J., en Mouton, J.S., 1967,
Leiderschapspatronen,
Utrecht/Antwerpen, Marka-boeken
- Bleyenbergh, P., 1976,
Management in de Glastuinbouw, Landbouwkundig Tijdschrift 88-12,
Den Haag, Stam Tijdschriften B.V.
- Brown, J.A.C., 1967,
Bedrijfspsychologie,
Antwerpen, Marka-boeken
- Drucker, P.F., 1970,
Management in de praktijk,
Amsterdam, J.H. de Bussy
- Ekstrom, R., French, J. en Harman, H., 1979,
Multivariate behavioral research monographs,
Austin, University of Texas
- England, G.W., 1975,
The manager and his values: An international perspective from the United States,
Cambridge, Mass, Ballinger Publishing Company
- French, J.R.P., Rodgers, W., Cobb, S., 1974,
Adjustments as Person - Environment Fit uit "Coping and adaption", Coelho.
G.V., e.a., Basic Books
- Haire, M., 1966,
Management en menselijke verhoudingen,
Utrecht/Antwerpen, Marka-boeken
- Johnson, G., Halter, A., Jensen, H., 1961,
Management processes of Midwestern Farmers,
Ames, Iowa, The Iowa State University Press
- Koontz, H., O'Donnel, C., 1959,
Essentials of management,
New York, Mc. Graw-Hill Book Company

LITERATUUR VOOR VERDERE STUDIE (vervolg)

Lake, D.G., Miles, M.B., Early, R.D., 1973,
Measuring human behaviour,
Columbia University, Teachers College Press

Negandhi, A.R., Prasad, S.B., 1971,
Comparative Management,
New York, Appleton-Century-Crofts

Negandhi, A.R., Prasad, S.B., 1975,
The frightening Angels,
Kent, Ohio, The Kent State University Press

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., 1947,
Management and the Worker,
Cambridge Mass., Harvard University

Roethlisberger, F.J., 1965,
Management and morale,
Cambridge Mass., Harvard University

Schein, E.H., 1973,
Organisatie psychologie,
Utrecht/Antwerpen, Marka-boeken

Scholhammer, H., Kuriloff, A., 1979,
Entrepreneurship and small bussiness management,
New York, Wiley

Thierry, H., 1968,
Organisatie en leiding,
Leiden, Stenfert Kroese N.V.

Tillet, A., Kempner, T., Wills, G., 1970,
Management thinkers,
Harmondsworth Middlesex, Pinguin books

Zelko, H.P., Dance, T.E.X., 1968,
Mondelinge communicatie in bedrijf en beroep,
Utrecht/Antwerpen, Marka-boeken

Bijlage 1. Spanningsfactoren

- Individuele spanningsfactoren
 1. Opleidingsniveau
 2. Communicatievaardigheid
 3. Arbeidssfeer binnen het bedrijf
 4. Hoogte gezinsinkomen
 5. Veiligheid
 6. Verhouding EV en VV
- Bedrijfsspanningsfactoren
 1. Bedrijfsomvang
 2. Glasopstanden
 3. Verwarmingsinstallaties
 4. Watervoorziening
 5. Bedrijfsindeling
 6. Ligging t.o.v. de veiling, etc.
 7. Vast personeel
 8. Los personeel
 9. Werkorganisatie
 10. Voortgangscontrole en feed-back
 11. Grondsoort
- Omgevingsspanningsfactoren
 1. Opleidingsmogelijkheden dagonderwijs
 2. Bijscholingsmogelijkheden cursusonderwijs
 3. Publikaties in de vakbladen
 4. Onderzoek op de proefstations
 5. Onderzoek op overige instituten b.v. IMAG, LEI
 6. Activiteiten van de HTS
 7. Overheid m.b.t. - financiële regelingen
 8. - fiscaal beleid
 9. - prijsbeleid
 10. - vestigingsbeleid
 11. - energiebeleid
 12. - investeringsbeleid
 13. Relatie bedrijfsleven en tuinbouw
 14. Voorlichting: teelttechnisch
 15. : bedrijfseconomisch
 16. : sociaal-economisch
 17. Veiling, veilingbestuur.

Bijlage 2. Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau in de glastuinbouw in 1980, 63 bedrijven

Nr.	Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bindings- sommen	Bindingspercentages van de aspecten 1) in procenten van de variantie																		Nr.		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20
Opleidings-, en ontwikkelingsniveau:																							
1.	Dagonderwijs van de ondernemer	0,31	16										4									1	
2.	Cursorisch onderwijs van de ondernemer	0,85			3														75			2	
3.	Activiteiten bij organisaties zoals NTS, stands-organisaties, etc.	0,73	-3	24	17	-4		10					3	5	3							3	
4.	Leesgewoontes van de ondernemer	0,51	10	-5		3		4							6			3	-10	-4		4	
5.	Opleidingsniveau van het personeel	0,81	-4		41								3							-13	5	5	
Moderniteit van het bedrijf:																							
6.	Schuuroppervlakte	0,51	29	5									-3									3	
7.	Moderniteit van het kassenbestand: leeftijd, materiaal	0,62	40	4												3						7	
8.	Verwarmingsinstallaties: ketels, branders	0,51	32					4														8	
9.	Klimaatregelapparatuur, computer	0,77	11	16		10							-3			-4				21		9	
10.	Watervoorziening en waterzuivering	0,54	3	31		4		-3				3				3						10	
11.	Verduisterings-, belichtings- en scherm-apparatuur	0,53	4		-6			7		4	5					-9			11			11	
12.	Transportmiddelen in kassen, schuur en naar veiling	0,47	6																			12	
13.	Specifieke hulpmiddelen en installaties	0,72	19	31	-5			4	4													35	
																						13	
Beslissingen m.b.t. het beleid van de ondernemer:																							
14.	Vervanging van het bedrijf of een gedeelte ervan: de juiste termijn	0,78								69												14	
15.	Bedrijfsvergroting of -verkleining: de juiste termijn	0,86								75									4			15	
16.	Bedrijfsuitrusting en -toerusting: de juiste termijn	0,76									68											16	
17.	De teeltplanning meerdere jaren vooruit; de juiste termijn	0,74	4									61										17	
18.	Bedrijfsleiding en personeel in de toekomst; de juiste termijn	0,91											82									18	
19.	Vervanging van het bedrijf of een gedeelte ervan: de juiste personen	0,91							65	8	3					4						19	
20.	Bedrijfsvergroting of -verkleining: de juiste personen	0,94									80											20	
21.	Bedrijfsuitrusting en -toerusting: de juiste personen	0,70									3	53		6								21	
22.	De teeltplanning meerdere jaren vooruit; de juiste personen	0,76	-3			3							52	3		3			-3			22	
23.	Bedrijfsleiding en personeel in de toekomst; de juiste personen	0,74					3								4	54						23	
24.	Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	0,57			3	7	11	-4	-8								8		7	3		24	
25.	Gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen	0,49			4	4	4					9		4	3	3				9		25	
26.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid	0,90			6	4	3	47		6											4	26	
Beslissingen m.b.t. de teeltplanning:																							
27.	Het begroten van de fysieke productie; de juiste termijn	0,76			15					-6	5	-9				12	10	6	3	-3		27	
28.	Het begroten van de geldopbrengsten; de juiste termijn	0,80								-3						54	8	5				28	
1) Bindingspercentages lager dan 3 zijn weggelaten, m.u.v. de te verklaren variabelen.																							

Bijlage 2 (vervolg). Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau in de glastuinbouw in 1980, 63 bedrijven

Nr.	Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bindings- sommen	Bindingspercentages van de aspecten 1) in procenten van de variantie															Nr.
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
29.	Het begroten van de totale kosten; de juiste termijn	0,92											4	75				29
30.	Het begroten van de arbeidsbehoefte; de juiste termijn	0,81																30
31.	Bewaking en feed-back; de juiste termijn	0,79	3	4						-4						61		31
32.	Het begroten van de fysieke produktie; de juiste personen	0,75	8	4	-5					-3						5		32
33.	Het begroten van de geldopbrengsten; de juiste personen	0,83																33
34.	Het begroten van de totale kosten; de juiste personen	0,89	-3															34
35.	Het begroten van de arbeidsbehoefte; de juiste personen	0,93																35
36.	Bewaking en feed-back; de juiste personen	0,84																36
37.	Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	0,50																37
38.	Gebruik van kengetallen bij de teeltplanning	0,65	6	7	-14	3	8	-3										38
39.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	0,90																39
	Beslissingen m.b.t. de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle:																	
40.	Werkvoorbereiding m.b.t. de oogst; de juiste term.	0,59																40
41.	Werkvoorbereiding m.b.t. de verzorging; de juiste termijn	0,75																41
42.	Werkoverleg over de omvang en de kwaliteit in de uitvoeringsfase	0,93																42
43.	Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens m.b.t. de oogst; de juiste termijn	0,74																43
44.	Vastlegging van de werkelijke arbeidsgegevens m.b.t. de verzorging; de juiste termijn	0,87																44
45.	Voortgangscontrole m.b.t. de oogst	0,83																45
46.	Voortgangscontrole m.b.t. de verzorging	0,87																46
47.	Inspraak en medebeslissingsrecht m.b.t. het werk	0,98																47
	Overige sociale aspecten:																	
48.	Personeelsaccommodatie, werkomstandigheden, functiesomschrijving, etc.	0,99																48
	Spanningsfactoren 1):																	
49.	Individuele spanningsveld	0,36																49
50.	Bedrijfsspanningen	0,55																50
51.	Omgevingsspanningen	0,43																51
	Overige variabelen:																	
52.	Bedrijfsomvang in sbe	0,67																52
53.	Gemiddelde leeftijd van de ondernemer	0,45																53
	Te verklaren variabelen:																	
54.	Taakomvang in sbe per manjaar	0,85																54
55.	Opbrengstniveau in %	0,62																55

1) Door de wijze van inschaling moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief

Bijlage 3. Correlatiematrix van de gebruikte variabelen

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
1	100	-6	24	-12	7	34	7	5	7	15	17	13	20	6	-20	7	8	14	12	-2	14	24	13	14	16	13	2	-5	-5	7	1		
2	-6	100	11	31	1	4	18	2	30	-5	2	10	0	19	8	2	4	13	10	11	19	6	-1	22	36	20	1	11	-21	4	2		
3	24	11	100	19	25	27	8	-28	11	24	14	9	25	7	23	5	-7	27	27	46	25	17	15	35	32	43	30	19	24	-1	3		
4	-12	31	19	100	9	-7	21	-3	-1	10	-5	14	-3	1	6	-7	9	18	9	20	-7	37	21	37	34	54	-16	14	9	-7	4		
5	7	1	25	9	100	16	-2	-19	19	24	33	4	37	34	17	-11	1	0	30	18	4	3	0	-9	22	24	23	8	25	2	5		
6	34	4	27	16	100	31	13	24	33	4	37	34	17	-11	1	0	-15	15	-1	6	-6	-2	20	23	15	24	20	5	-17	8	6		
7	18	8	21	-28	-3	100	42	41	20	5	19	34	17	-6	-5	1	20	-1	-29	-20	-16	-10	-1	-2	1	4	-2	-10	-12	1	8	9	
8	5	2	-28	13	42	100	16	18	3	12	14	-25	-13	-3	20	-1	-11	2	3	11	-10	8	10	13	1	23	26	4	4	-24	10		
9	30	11	1	19	24	41	16	100	24	18	6	38	-5	8	-9	11	7	2	0	10	22	10	13	9	17	25	14	-15	-12	-6	-29	11	
10	15	-5	24	10	24	33	20	18	100	4	30	41	-19	-19	16	28	29	19	21	21	19	13	9	17	25	14	-15	-12	-6	-29	11		
11	17	2	14	-5	-4	4	5	3	18	4	100	14	23	25	16	28	29	19	21	21	19	13	9	17	25	14	-15	-12	-6	-29	11		
12	13	10	9	14	19	37	19	12	6	30	14	100	28	-7	3	9	5	6	19	20	6	5	3	3	42	27	18	-5	0	6	13		
13	20	0	25	-3	23	34	34	19	38	41	28	100	18	15	9	5	6	19	20	6	5	3	3	42	27	18	-5	0	6	13			
14	6	19	7	1	16	17	-7	-25	-5	-19	25	-7	18	100	16	13	7	3	65	11	10	-1	-8	1	22	25	-19	-12	-6	-19	14		
15	-20	8	23	6	-2	-11	-6	-13	8	-19	16	3	15	16	100	16	13	7	25	28	79	20	11	19	5	30	18	-4	-12	-4	-24	15	
16	7	2	5	-7	18	1	-5	-3	-9	17	28	9	9	13	8	100	7	20	26	18	63	6	28	12	10	-2	10	-13	-15	-15	16		
17	14	13	27	18	0	-15	18	-1	2	-7	19	11	6	3	25	20	7	100	7	100	7	52	6	5	24	13	-13	9	2	-5	17		
18	12	10	27	9	30	15	-4	-29	3	2	21	1	19	65	28	26	-14	20	20	32	33	22	75	34	27	37	-9	-7	-4	-14	18		
19	-2	11	46	20	18	-1	-6	-20	11	0	21	12	20	11	79	18	-5	32	47	100	31	19	26	20	35	28	7	-13	-1	-25	20		
20	19	25	-7	4	6	-3	-16	-1	10	19	-7	6	10	20	63	-7	33	25	31	100	5	100	29	18	32	23	-16	6	-5	-1	22		
21	24	6	17	37	3	6	-2	-10	-10	22	13	14	5	-1	11	6	52	22	18	19	5	100	29	18	32	23	-16	6	-5	-1	22		
22	13	-1	15	21	0	2	20	-1	8	10	17	10	3	8	19	28	6	75	9	26	34	29	100	30	34	-8	0	-8	0	-7	23		
23	13	-1	15	21	0	2	20	-1	8	10	17	10	3	8	19	28	6	75	9	26	34	29	100	30	34	-8	0	-8	0	-7	23		
24	14	-36	32	34	22	15	16	-1	18	1	25	19	42	25	18	-2	13	37	35	28	16	23	34	39	47	100	-6	7	-2	26			
25	16	-36	32	34	22	15	16	-1	18	1	25	19	42	25	18	-2	13	37	35	28	16	23	34	39	47	100	-6	7	-2	26			
26	13	20	43	54	24	24	31	4	17	23	14	25	27	25	18	-2	13	37	35	28	16	23	34	39	47	100	-6	7	-2	26			
27	2	1	30	-16	23	20	20	-2	16	26	-15	4	18	-19	-4	10	-13	-9	-7	12	-13	-13	6	0	-3	5	7	43	100	51	35	28	
28	-5	11	19	14	8	5	14	-10	-14	4	-12	7	-5	-12	-12	-13	9	-7	12	-13	-13	6	0	-3	5	7	43	100	51	35	28		
29	-5	-21	24	9	25	-17	-10	-12	-10	4	-6	-6	0	-6	-4	-15	-5	-14	-2	-25	-15	-5	-8	-13	6	-2	40	51	100	13	29		
30	7	4	-1	-7	2	8	23	1	-8	28	-29	6	8	-19	-24	-15	-5	-14	-2	-25	-15	-5	-8	-13	6	-2	40	51	100	13	29		
31	-2	2	6	0	14	-4	19	11	24	8	-9	4	6	-21	6	-11	0	3	-8	2	-25	-15	-5	-8	-13	6	-2	40	51	100	13	29	
32	-6	5	28	-4	26	7	19	-7	31	22	-4	-1	19	-4	18	27	-11	10	20	31	23	-12	16	7	19	5	69	29	34	9	31		
33	9	23	20	24	8	8	8	-7	-2	-8	19	11	3	20	5	14	27	16	18	8	-4	34	18	13	29	15	14	55	15	-4	33		
34	-1	6	15	27	5	23	13	-4	-2	22	-7	16	2	13	15	6	7	-7	46	23	4	36	-4	3	15	9	15	11	-3	57	35		
35	18	14	5	9	5	23	13	-4	-2	22	-7	16	2	13	15	6	7	-7	46	23	4	36	-4	3	15	9	15	11	-3	57	35		
36	2	10	27	15	4	15	17	6	-1	5	-4	-12	-5	4	4	5	9	12	6	-12	9	11	15	9	26	12	26	23	-8	36			
37	8	2	5	7	12	15	14	1	9	20	7	10	0	3	-8	10	3	22	17	-2	19	4	17	2	9	25	22	19	21	7	37		
38	-4	-19	-38	-9	5	-10	11	26	-7	-7	-3	-3	-7	-14	-15	0	22	17	-21	-19	4	14	-2	9	25	22	19	21	7	37			
39	5	18	20	34	26	8	12	-1	-4	21	17	17	-3	3	20	19	21	16	4	21	23	25	19	6	22	64	-6	4	8	-4	39		
40	-5	-15	-10	0	24	4	18	-5	19	17	-26	-6	-7	-18	-12	1	-7	2	1	-15	-3	-12	-1	14	-5	-10	2	20	-3	15	25	40	
41	7	-12	9	-1	16	13	-5	8	-13	9	-37	-13	-32	-25	-26	1	-7	2	1	-15	-3	-12	-1	14	-5	-10	2	20	-3	15	25	40	
42	2	9	-1	18	11	1	-2	20	-3	10	13	12	11	-18	-1	0	23	-6	9	-2	-13	13	9	-28	18	28	-10	-5	2	-5	42		
43	5	5	7	-4	17	35	4	8	11	26	-22	6	4	-14	-12	-20	10	-18	-6	7	-9	-1	-18	20	-5	12	23	0	3	12	43		
44	14	2	-3	-3	-13	23	-1	6	5	10	-15	15	-6	5	-21	-7	-1	-13	7	-21	-3	-11	-13	21	5	23	6	-4	-4	1	44		
45	15	20	9	2	-3	27	7	8	-7	9	-11	-4	-7	6	7	6	12	-6	20	19	20	6	-6	20	8	16	19	-3	-14	8	45		
46	17	8	-5	11	-20	17	14	15	-10	-1	-11	3	-13	11	-12	-5	10	-7	14	-12	0	-4	-7	16	0	26	5	9	-10	8	46		
47	5	4	-16	13	14	2	13	8	14	17	-4	7	-3	-5	3	9	13	-5	18	9	-10	4	19	-6	5	25	7	7	-3	18	47		
48	4	7	-13	17	15	2	9	15	9	18	3	11	2	3	2	7	19	-6	18	8	-13	8	18	-16	11	31	1	3	-1	12	48		
49	19	-17	0	21	9	4	-12	-1	1	-9	-6	-8	13	-4	-11	-2	8	-1	4	0	11	5	4	5	-21	-5	-6	-2	-8	-4	7	50	
50	-12	-12	-22	11	10	-5	4	16	9	7	-4	13	13	-11	-13	13	-15	-16	-12	-13	-5	4	5	-21	-5	-6	-2	-8	-4	7	50		
51	-13	-4	8	10	13	-6	-5	-20	0	-11	-9	-3	1	-16	-9	3	2	7	15	-4	3	-11	5	4	5	-21	-5	-6	-2	-8	-4	7	50
52	21	17	8	17	-14	34	36	22	29	16	23	31	29	-6	3	2	9	22	5	16	0	22	27	27	23	15	1	3	-9	9	-13	51	
53	-36	9	-13	28	4	-31	-21	-14	-21	-14	-27	-29	-17	13	9	6	-3	-5	4	-1	1	1	-7	-8	-20	-16	-5	-26	-1	6	-27	53	
54	0	-4	7	18	-15	0	18	20	10	8	-38	-5	9	-10	7	22	-6	12	-3	8	1	-17	23	7	-1	-14	-2	-1	-11	-25	4	55	
55	13	7	18	15	0	31	40	28	18	31	16	4	39	14	0	8	24	10	15	5	4	1	8	17	23	41	11	-11	0	0	9	55	

Bijlage 3 (vervolg) Correlatiematrix van de gebruikte variabelen 1)

JAR	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55		
1	2	-6	9	-1	18	2	8	-4	5	-5	7	2	5	14	15	17	5	4	19	-12	-13	21	-36	0	13	1	
2	2	5	23	6	14	2	2	-19	18	-15	-12	9	5	2	20	8	4	7	-17	-12	-4	17	9	-4	7	2	
3	6	28	20	15	5	10	5	-38	20	-10	-1	-1	7	-3	9	-5	-16	-13	0	-22	8	-13	-9	18	3	4	
4	0	-4	24	27	9	27	7	-9	34	0	16	18	-4	3	2	11	13	17	21	11	10	17	28	-14	15	4	
5	14	26	8	27	5	15	12	5	26	24	13	11	-7	-13	-3	-20	14	15	9	10	13	-14	4	-28	0	5	
6	-4	7	8	-8	23	4	15	-10	8	4	-5	1	35	23	27	17	2	2	4	-5	-6	34	-31	0	31	6	
7	19	19	8	-16	13	15	14	11	12	18	8	-2	4	-1	7	14	13	9	-12	4	-5	36	-21	18	40	7	
8	11	-7	-7	-15	-4	17	1	26	-1	-5	-13	20	8	6	8	15	8	15	-1	16	-20	-22	-14	20	28	8	
9	24	31	-2	-5	-2	6	9	-7	-4	19	9	-3	11	5	-7	-10	14	9	1	9	0	29	-21	10	18	9	
10	8	22	-8	-11	22	-1	20	-4	21	17	9	10	26	10	9	-1	17	18	-9	7	-11	16	-15	8	31	10	
11	-9	-4	19	6	-7	5	7	-3	17	-26	-37	13	-22	-15	-11	-11	-4	3	-6	-4	-9	23	-27	39	16	11	
12	4	-1	11	1	16	-4	10	2	17	-6	-13	12	6	15	-4	3	7	11	-8	13	-3	31	-29	-5	4	12	
13	6	19	3	-10	2	-12	0	-7	-3	-7	-32	11	4	-6	-7	-13	-3	2	13	13	1	29	-17	9	39	13	
14	-21	-4	20	23	13	-5	3	-14	31	-18	-25	18	-14	5	6	11	-5	3	-4	-11	-16	-6	13	-10	14	14	
15	6	18	5	22	15	4	-8	-15	20	-12	-26	-1	-12	-21	7	-12	3	2	-11	-13	-19	3	9	7	0	15	
16	-11	27	14	9	6	4	10	0	19	2	1	0	-20	-7	6	-5	9	7	-2	13	7	2	6	22	8	16	
17	0	-11	27	18	7	5	3	22	21	-18	-7	23	10	-1	12	10	13	19	8	-16	-15	9	-3	-6	24	17	
18	3	10	16	-3	-7	9	22	7	16	-3	2	-6	-18	-13	-6	-7	-5	-6	-1	-16	-4	22	-5	12	10	18	
19	-8	20	18	26	46	12	17	-16	41	17	1	9	-6	7	20	14	18	18	-1	-12	3	5	4	-3	15	19	
20	2	31	8	26	23	6	-2	-21	21	-3	-15	2	-7	-21	18	-12	9	8	4	-13	-11	16	-1	8	5	20	
21	-8	23	-4	1	4	-12	19	-19	23	-12	3	-13	-9	-3	20	0	-10	-13	0	-5	5	0	1	6	4	21	
22	-9	-12	34	25	36	9	4	4	25	-1	8	13	-1	-11	6	-4	4	8	11	4	4	22	-7	-17	1	22	
23	-1	16	18	-1	4	11	17	14	19	14	20	9	-18	-13	-6	-7	19	18	5	5	-7	27	-8	23	8	23	
24	-2	7	13	-6	3	15	2	-20	6	-5	14	-28	20	21	20	16	-6	-16	-4	-21	-7	27	-20	7	17	24	
25	3	19	29	24	15	9	26	25	-16	64	2	15	28	12	23	16	26	25	31	8	-6	-6	15	-5	-14	41	26
26	12	5	15	5	9	15	12	22	9	-6	20	4	-10	23	6	19	5	7	1	-13	-2	12	1	-26	-2	11	27
27	45	69	14	9	15	12	22	9	-6	20	4	-10	23	6	19	5	7	1	-13	-2	12	1	-26	-2	11	27	
28	29	20	55	22	11	26	19	8	4	-3	9	-5	0	-4	-3	9	7	3	-17	-8	5	3	-1	-11	-11	28	
29	34	22	15	62	-3	23	21	15	8	15	-3	2	3	-4	-14	-10	-3	-1	-12	-4	9	-9	6	-25	0	29	
30	9	20	-4	-12	57	-8	7	24	-4	25	13	-5	12	1	8	18	12	-13	7	-13	0	-27	4	9	30		
31	100	33	19	18	8	65	24	30	11	37	9	13	27	17	19	20	26	25	-28	-25	-13	14	-15	-6	4	31	
32	33	100	26	15	23	13	34	14	-7	27	7	9	3	9	11	14	21	20	-13	-11	6	9	-21	11	8	32	
33	19	26	100	40	8	32	21	5	3	-10	0	13	-15	-7	-1	23	1	6	-9	-15	-2	23	-4	1	+1	33	
34	18	15	40	100	21	30	21	15	24	9	2	13	-15	-7	-1	-9	-2	-6	-2	-3	6	17	-31	-4	34		
35	8	23	8	21	100	11	9	17	31	29	8	12	11	8	27	13	26	25	-12	-8	-22	27	-24	10	3	35	
36	65	13	32	30	11	100	24	27	35	29	11	28	2	0	6	10	33	37	-19	-22	-16	20	2	12	7	36	
37	24	34	21	21	9	24	100	21	25	14	10	11	24	41	10	29	36	32	-9	-13	5	11	-12	9	15	37	
38	30	14	5	15	17	27	21	100	-14	20	-5	32	-10	-13	-13	-2	20	28	-12	10	3	17	-1	16	2	38	
39	11	-7	3	24	31	35	25	-14	100	11	11	30	3	6	9	3	38	41	-12	-7	-21	-1	0	-6	30	39	
40	37	-10	9	29	29	14	20	11	100	47	6	13	12	14	7	35	29	15	-5	2	-8	-22	-5	3	40		
41	9	7	0	2	8	11	10	-5	11	47	100	-21	3	26	8	19	24	10	18	-2	1	-11	3	-19	1	41	
42	13	9	13	13	12	28	11	32	30	6	-21	100	-5	-3	6	12	39	70	-7	-1	-16	23	-12	18	20	42	
43	27	3	-15	-15	11	2	24	-10	3	13	3	-5	100	63	61	43	20	14	-4	-28	1	4	-20	-8	33	43	
44	17	9	3	-7	8	0	41	-13	6	12	26	-3	63	100	44	70	30	22	-5	-30	-10	1	-12	-3	22	44	
45	19	11	5	-1	27	6	10	-13	9	14	8	6	61	44	100	67	29	25	4	-40	-13	1	-19	-10	32	45	
46	20	14	23	-6	13	10	29	-2	3	7	19	12	43	70	67	100	34	31	2	-36	-4	-2	-7	-13	27	46	
47	26	21	1	-9	26	33	36	20	38	35	24	39	20	30	29	34	100	93	1	-10	-10	9	-14	21	23	47	
48	25	20	6	-2	25	37	32	28	41	29	10	70	14	22	25	31	93	100	-2	-8	-14	16	-15	24	26	48	
49	-28	-13	-9	-6	-12	-19	-9	-12	-15	18	-7	-4	-5	4	2	1	-2	100	31	24	-2	17	-10	-4	49		
50	-25	-11	-15	-2	-8	-22	-13	10	-7	-5	-2	-1	-28	-30	-40	-36	-10	-18	31	100	27	-10	19	-7	-8	50	
51	-13	6	-2	-3	-22	-16	5	3	-21	2	1	-16	1	-10	-13	-4	-10	-14	24	27	100	-24	24	-31	-6	51	
52	14	9	23	6	27	20	11	17	-1	-8	-11	23	4	1	1	-2	9	16	-2	-10	-24	100	-23	50	17	52	
53	-15	-21	-4	17	-24	2	-12	-1	0	-22	3	-12	-20	-12	-19	-7	-14	-15	17	10	24	-23	100	-19	-20	53	
54	-6	11	1	-31	10	12	9	16	-6	-5	-19	18	-8	-3	-10	-13	21	24	-10	-7	-31	50	-19	100	15	54	
55	4	8	-1	-4	3	7	15	2	30	3	1	20	33	22	32	27	23	26	-4	-8	-6	17	-20	15	100	55	

1)

De omschrijving van de variabelen correspondeert met die van bijlage 2.

Bijlage 4. Gemiddelde standaardafwijking en uiterste waarden van de gebruikte variabelen, in procenten van de maximale scores 1)

Var. nr.	Gemiddeld	St.afw.	Uitersten (absoluut)	
			laagste	hoogste
1.	36,0	25,2	0	100,0
2.	39,7	19,7	0	66,7
3.	38,8	32,4	0	100,0
4.	30,0	38,0	0	100,0
5.	91,3	14,7	33,3	100,0
6.	60,0	49,0	0	100,0
7.	53,2	16,5	19,0	98,0
8.	39,3	19,3	0	66,7
9.	17,0	36,0	0	100,0
10.	72,0	35,0	0	100,0
11.	22,0	42,0	0	100,0
12.	51,0	50,0	0	100,0
13.	66,7	23,3	0	100,0
14.	42,0	37,3	0	100,0
15.	32,0	36,0	0	100,0
16.	40,0	27,3	0	100,0
17.	24,0	35,3	0	100,0
18.	13,3	22,7	0	100,0
19.	24,7	24,7	0	86,7
20.	22,0	25,3	0	80,0
21.	24,7	16,7	0	60,0
22.	12,0	18,7	0	80,0
23.	8,0	14,0	0	53,3
24.	66,0	26,0	0	100,0
25.	58,3	36,0	0	100,0
26.	46,0	21,2	0	100,0
27.	18,7	25,3	0	100,0
28.	18,0	21,3	0	100,0
29.	16,7	24,0	0	100,0
30.	16,0	24,0	0	100,0
31.	43,3	35,3	0	100,0
32.	16,7	20,0	0	73,3
33.	20,0	18,7	0	66,7
34.	20,0	22,0	0	80,0
35.	8,7	12,7	0	53,3
36.	26,7	18,7	0	66,7
37.	32,5	22,0	0	75,0
38.	23,0	25,0	0	50,0
39.	40,8	22,5	0	100,0
40.	50,7	31,3	0	100,0
41.	33,0	34,0	0	100,0
42.	72,0	32,7	0	100,0
43.	12,7	28,0	0	80,0
44.	5,0	18,5	0	75,0
45.	6,0	17,3	0	66,7
46.	3,0	13,0	0	70,0
47.	31,7	31,7	0	100,0
48.	40,6	24,6	0	90,0
49.	61,8	4,8	58,3	85,0
50.	76,8	6,2	61,8	89,0
51.	68,8	5,1	52,9	83,5
52.	420,3	248,1	64,0	1148,0
53.	41,6	6,9	28,0	58,0
54.	87,7	29,5	34,0	178,0
55.	93,7	16,0	52,0	130,0

1) De omschrijving van de variabelen corresponderen met die van bijlage 2.

Bijlage 5. Procentuele onderverdeling van soorten doelstellingen in de glas-
tuinbouw in 1980, gerangschikt naar het aantal ondernemers in pro-
centen per doelstellingsklasse

Omschrijving van de doelstellingen	Doelstellingsklasse (volgorde van belangrijkheid volgens de ondernemer)				
	1	2	3	4	5
Groep I. Financieel-economische doelstellingen					
1. Redelijk(e) winst, rentabiliteit of inkomen	53	9	8	3	1
2. Ho(o)g(e) winst, rentabiliteit of inkomen	12	3		1	2
3. Redelijke opbrengsten (produktie)		1			4
4. Hoge opbrengsten (produktie)			6		
5. Kwalitatief goed produkt	3	12	6	2	3
6. Een goede verhouding van het eigen en vreemd vermogen		3	7		3
Groep II. Economisch-technische doelstellingen					
7. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van 3 tot 5 jaar			6		2
8. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van meer dan 5 jaar	2	14	22	19	9
9. Groei in oppervlakte van het bedrijf					2
10. Een kleinere bedrijfsomvang				2	
11. Een technisch hoog niveau van het bedrijf	1	1	4	8	8
Groep III. Sociaal-economische doelstellingen					
12. Goede verstandhouding met voorlichting, bedrijfsleven, veiling, etc.				6	11
13. Goede verstandhouding met meewerkende ge- zinsleden en overige medewerkers	2	8	14	13	7
14. Voldoende geoutilleerd bedrijf ten behoeve van de opvolgende kinderen	1	2		12	1
15. Een voldoende reserve voor de oude dag	2		2		8
Groep IV. Sociaal-psychologische doelstellingen					
16. Grote mate van zelfstandigheid	7	25	9	12	2
17. Verkrijgen van middelen voor onderhoud van gezin én medewerkers	7	7	5	1	
18. Het bewust afbouwen (afstoten) van het bedrijf bij afwezigheid van opvolging		5			
Groep V. Relatief enge (gezins) doelstellingen					
19. Het in stand houden van het gemeenschap- pelijk verworven eigendom als gezins- plicht (Rentmeesterschap)	1		1	3	3
20. Een eenvoudig, traditioneel tuindersge- zinsleven waarbij hard werken zeer be- langrijk is		2	5		3

Bijlage 5 (vervolg)

Omschrijving van de doelstellingen	Doelstellingsklasse (volgorde van belangrijkheid volgens de ondernemer)				
	1	2	3	4	5
Groep VI. Enge (persoonlijke) doelstellingen					
21. De status van de ondernemer i.v.m. de zekerheid die deze status verschaft					
22. Het leiden van een tuinbouwbedrijf als een persoonlijk genoegen	4	2	1	6	9
23. Een tuinbouwbedrijf runnen is een uitdaging	2			2	8
24. Liefde voor het vak is de grote drijfveer	1	8	1	10	8
25. Het tuinbouwbedrijf is een middel tot zelfontplooiing, creativiteit of zelfexpressie (b.v. verbetering technisch niveau van het bedrijf, bestuursfunctie NTS, etc.)	3		1		6
Totaal percentage	100	100	100	100	100

Bijlage 6. Aspectentabel behorend bij de analyse van het managementniveau van glastuinbouwbedrijven met een economische doelstelling; 32 bedrijven, excl. potplanten

Nr.	Omschrijving van de variabelen, kengetallen	Bindings- sommen	Bindingspercentages 1) van de aspecten in procenten van de variantie								Nr.
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Opleidings- en ontwikkelingsniveau 2):											
1.	Het opleidingsniveau van de ondernemer; dag- en cursorsch onderwijs	0,80		79							1
2.	Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, etc., leeggewoontes	0,68	-3	-3			36	-10	4	-10	2
Moderniteit van het bedrijf:											
3.	Moderniteit van het kassenbestand, schuur	0,65	46		9					10	3
4.	Verwarmingsinstallaties, klimaatregelingsapparatuur, toe- en uitrusting	0,69 0,75	20 14	36 10						12	4
5.	Specifieke hulpmiddelen en installaties						9	-18		-20	5
Beslissingen m.b.t. het beleid van de onderneming											
6.	Het in acht nemen van de juiste termijn en inschaling van de juiste personen bij het beleid	0,42			6	32					6
7.	Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij het beleid	0,72 0,94		13	12 18	19 66		-23			7
8.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij het beleid							-4		5	8
Beslissingen m.b.t. de teeltplanning:											
9.	Het maken van teeltplanbegrotingen op de juiste termijn en met inschakeling van de juiste personen	0,62	-3					51	-5		9
10.	Het bewaken van teeltplanbegrotingen op de juiste termijn met de juiste personen	0,97		4			5	46	9	31	10
11.	Het raadplegen van informatiebronnen en het berekenen van kengetallen bij de teeltplanning	0,78 0,77	-7 8		3 5		30 27	16	9	14 -4	11 12
12.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning										
Beslissingen 3) m.b.t. de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle:											
13.	Inspraak en medebeslissingsrecht bij de werkvoorbereiding-, uitvoering- en controle	0,76		8	4			59			13
Overige sociale aspecten 4):											
14.	Personeelsaccommodatie, werkomstandigheden, functietoetsing, etc.	0,56	9	-8	4	16	-10			9	14
Spanningsfactoren 5):											
15.	Individuele spanningsveld	0,32		-3				-3	-4	-20	15
16.	Bedrijfsspanningen	0,55	6		-18		3	5	-3	-19	16
17.	Omgevingspanningen	0,43					5		12	-23	17
Overige variabelen:											
18.	Bedrijfsomvang in sbe	0,85								85	18
19.	Gemiddelde leeftijd van de ondernemer	0,35		-12	-9				6	-5	19
Te verklaren variabelen:											
20.	Taakomvang in sbe per manjaar	0,55		2	-6		-7	16		22	-1
21.	Opbrengstniveau in %	0,60	23	12	12	5	6			-1	21

1) Bindingspercentages lager dan 3 zijn weggelaten, m.u.v. de te verklaren variabelen.

2) De variabele: opleidingsniveau van het personeel is weggelaten.

3) De variabelen: vastleggen van de gegevens en voortgangscntrole zijn weggelaten.

4) De variabelen: ziekteverzuim en personeelsverloop zijn weggelaten.

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

Bijlage 7. Correlatiematrix van de gebruikte variabelen bij bedrijven met een economische doelstelling

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	100																				
2	4	100																			
3	32	-21	100																		
4	4	-27	39	100																	
5	-14	17	20	37	100																
6	22	42	7	1	22	100															
7	35	31	5	19	38	36	100														
8	37	44	24	10	10	57	49	100													
9	8	32	-16	-9	6	-1	7	-3	100												
10	3	3	15	25	-16	6	3	14	44	100											
11	21	-23	-3	4	-8	2	-7	-4	20	26	100										
12	23	27	16	7	-7	42	-2	68	0	29	-6	100									
13	16	-34	-7	15	-38	7	-18	16	-2	12	49	30	100								
14	19	31	25	-3	10	8	27	49	-7	9	-41	32	-28	100							
15	6	12	-8	-9	16	3	11	0	-2	-47	-4	-22	-5	12	100						
16	-39	-17	7	15	29	-5	-13	-3	-17	-27	7	-3	9	-9	14	100					
17	2	32	-6	-8	19	15	2	-2	33	-4	23	-11	8	-5	21	28	100				
18	7	-29	28	35	-1	-10	10	3	-22	28	37	-20	1	8	-1	-3	-11	100			
19	-27	-3	-23	-38	-14	3	-31	-13	19	15	-9	1	-16	-4	5	11	2	-23	100		
20	-19	-48	16	26	-17	-35	-18	-29	-20	10	42	-6	27	-38	-19	25	-4	42	-15	100	
21	27	1	42	42	22	26	9	44	-1	21	14	44	29	18	-6	0	-11	-8	-24	-13	100
VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

Bijlage 9. Correlatiematrix van de gebruikte variabelen bij bedrijven met een sociale doelstelling

VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	100	57	34	46	47	21	57	41	17	22	-20	25	14	41	-5	23	-29	37	-23	2	9
2	57	100	46	28	48	44	45	35	34	14	-24	23	16	51	-29	-27	-33	48	-30	32	13
3	34	46	100	65	65	18	55	51	40	15	26	17	25	44	-20	-8	-25	66	-32	30	47
4	46	28	65	100	67	14	33	45	2	4	13	18	29	33	-6	11	-26	53	-25	36	55
5	47	48	65	67	100	34	45	46	21	29	2	7	45	30	-5	-3	-25	49	-35	34	48
6	21	44	18	14	34	100	51	100	9	-5	6	39	30	37	9	-20	-40	29	2	48	15
7	57	45	55	33	45	51	100	68	21	11	9	31	34	63	-7	0	-41	45	-21	26	42
8	41	35	51	45	46	46	68	100	7	23	11	63	61	56	17	-9	-25	44	-3	14	42
9	17	34	40	2	21	9	21	7	100	35	39	12	15	20	-33	12	-27	43	-42	3	13
10	22	14	15	4	29	-5	11	23	35	100	33	2	49	5	21	-8	-29	23	-40	-4	-2
11	-20	-24	26	13	2	6	9	11	39	33	100	-15	15	21	-3	16	-2	20	6	3	24
12	25	23	17	18	7	39	31	63	12	2	-15	100	43	23	2	-10	-36	23	4	3	20
13	14	16	25	29	45	30	34	61	15	49	15	43	100	24	18	-31	-48	46	-16	38	13
14	41	51	44	33	30	37	63	56	20	5	21	23	24	100	-25	-14	-32	38	-2	21	37
15	-5	-29	-20	-6	-5	9	-7	17	-33	21	-3	2	18	-25	100	29	7	-28	38	-16	-31
16	23	-27	-8	11	-3	-20	0	-9	12	-8	16	-10	-31	-14	29	100	23	-29	26	-62	-27
17	-29	-33	-25	-26	-25	-40	-41	-25	-27	-29	-2	-36	-48	-32	7	23	100	-45	48	-57	-23
18	37	48	66	53	49	29	45	44	43	23	20	23	46	38	-28	-29	-45	100	-37	54	37
19	-23	-30	-32	-25	-35	2	-21	-3	-42	-40	6	4	-16	-2	38	26	48	-37	100	-36	-31
20	2	32	30	36	34	48	26	14	3	-4	3	3	38	21	-16	-62	-57	54	-36	100	53
21	9	13	47	55	48	15	42	42	13	-2	24	20	38	37	-31	-27	-23	37	-31	53	100
VAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

Bijlage 10. Kwalificatie van waarden en de hoogte van de bindingspercentages 1)

Hoogte van de bindingspercentages	Kwalificatie
minder dan 4%	laag
4% - 16%	middelmatig
16% - 49%	hoog
49% en meer	zeer hoog

1) Brand-Koolen, 1972.

De kwalificatie "laag" betekent, dat er weinig samenhang is tussen de variabelen en een aspect.

Middelmatig betekent, dat er een duidelijk verband aanwezig is tussen de variabelen maar dat er een relatief groot deel van de spreiding buiten het betreffende aspect ligt. De kwalificatie hoog betekent een grote mate van samenhang tussen de variabelen. In andere aspecten is nog een deel van de spreiding opgenomen.

Bijlage 11. De toetsing van het gebruikte managementmodel

Na de analyse van de enquêteresultaten kan de vraag gesteld worden of het mogelijk is op basis van de uitkomsten van het onderzoek, het gebruikte managementmodel en met name de gebruikte puntenwaarderingen, te toetsen en mogelijk bij te stellen. Anders omschreven luidt de vraag: in hoeverre kan nagegaan worden of de a priori gestelde veronderstellingen welke ten grondslag hebben gelegen aan de puntentoedelingen van het managementmodel juist geweest zijn. Bij het afwegen van de mogelijkheden zijn een aantal belemmeringen voor een adequate toetsing gebleken.

In deze bijlage worden deze belemmeringen in een viertal punten beschreven. Hieruit blijkt ondubbelzinnig dat het onderzoek zich voor een dergelijke toetsing niet leent.

1. Toetsing in relatie tot de oorspronkelijke doelstelling van het managementmodel

De oorspronkelijke doelstelling van het managementmodel was het meten van het managementniveau in de glastuinbouw (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Uit de gevonden verschillen tussen het werkelijke managementniveau en het ideaal niveau zijn aanbevelingen voortgekomen, die het managementniveau op de bedrijven ten goede kunnen komen. De later als vervolg op de aanbevelingen uitgevoerde gedetailleerde analyse moest het inzicht in de managementproblematiek verdiepen en verbreden.

Het managementmodel had t.a.v. de vaststelling van het niveau van de afzonderlijke managementonderdelen geen toetsing nodig. Bij het onderzoek ging het primair om de vaststelling van het werkelijke niveau en de managementhiërarchie van de afzonderlijke (sub) onderdelen op een bepaald moment. In ieder geval zou een gewijzigde puntentoedeling nauwelijks tot andere uitspraken leiden. Verhoging of verlaging van de managementonderdelen zou geen wijziging brengen in de gerealiseerde scores in procenten van de ideale scores. Ingeval van een verhoging van de ideale score zoals die in het model ingebouwd zou zijn volgt logischerwijs ook een verhoging van de werkelijk behaalde score. De werkelijk behaalde score voor managementonderdelen zoals beleid, teeltplanning etc. wordt gebruikt voor het weergeven van algemene indrukken over het niveau van deze onderdelen. Genuanceerde uitspraken vonden plaats met betrekking tot de belangrijkste subonderdelen. Hierop waren de meeste aanbevelingen ter verbetering van het managementniveau gebaseerd (termijn, informatie, personen, inspraak, begrotingen etc.). Juist voor deze subonderdelen zou een wijziging van de scores nauwelijks gevolgen hebben.

De conclusie luidt derhalve dat toetsing van het managementmodel noch in de lijn van de oorspronkelijke doelstelling past noch, gezien haar geringe uitwerking op de detailuitkomsten, zinvol geweest zou zijn.

2. De beperkingen van het managementmodel en het gevolg hiervan op de toetsingsmogelijkheden

In het onderzoekverslag is naar voren gekomen, dat het managementmodel mede doordat het oorspronkelijke doel het bepalen van het managementniveau was, op een aantal punten minder goede mogelijkheden biedt om de relaties en verhoudingen tussen de onderdelen betrouwbaar vast te stellen. Deze punten kunnen als volgt worden samengevat:

- Er kan niet worden vastgesteld in hoeverre goed voorbereide beslissingen ook werkelijk tot goede beslissingen leiden. In principe is het mogelijk dat ondanks de juiste termijn van voorbereiding, juiste informatie, inschakeling van de juiste personen, gebruik van juiste kengetallen, be-

- slissingstechnieken etc. niet de ideale beslissing genomen wordt. Dat kan feitelijke gevolgen hebben voor de analyse. Doordat het niveau van de beslissing niet parallel loopt met de invloed ervan op de bedrijfsresultaten kunnen invloeden van die managementbeslissingen niet zuiver gemeten worden;
- Er kon niet worden vastgesteld in hoeverre na grondige afweging een beslissing geleid heeft tot werkelijke uitvoering daarvan. In H. 3.4 werd vastgesteld dat de uiteindelijke beslissing leidt tot bijvoorbeeld het niet uitvoeren van een investering of het niet aantrekken van nieuw personeel. Dit kan deels invloed hebben op onderlinge relaties van managementonderdelen (moderniteit en beleid) en deels invloed hebben op de uit deze beslissing voortkomende bedrijfsresultaten;
 - Het managementniveau is met behulp van het model gemeten op één bepaald moment. Bij de beschrijvingen in het verslag is naar voren gekomen dat het beslissingsproces onder invloed van maatschappelijke processen een zekere discontinuïteit kan vertonen. Bij de meting konden om praktische redenen deze discontinuïteit en de daarmee samenhangende verstoringen in de samenhangen der managementonderdelen (moderniteit en beleid) niet opgevangen worden;
 - Er kunnen moeilijkheden ontstaan doordat het theoretisch niveau en feitelijke situatie van elkaar afwijken. Indien het algemeen niveau van verschillende managementonderdelen laag is zal de zuivere invloed van die onderdelen op het uiteindelijke bedrijfsresultaat moeilijk te meten zijn. Dit is geen tekortkoming van het model maar veeleer een praktisch bezwaar dat zich voordoet bij het onderzoek naar de relaties tussen betreffende managementonderdelen en het bedrijfsresultaat.

3. De gekozen kengetallen voor de bedrijfsresultaten

Als kengetallen voor de meting van de bedrijfsresultaten werden het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar genomen. Het opbrengstniveau heeft voor het grootste deel betrekking op de opbrengstkant (prijzen en hoeveelheden). De taakomvang in sbe per manjaar geeft een indruk omtrent de efficiency waarmee de arbeid aangewend wordt.

Het managementniveau wordt bepaald door de wijze waarop (alle) beslissingen van de ondernemer genomen worden. Bij deze beslissingen spelen een groot aantal omstandigheden een rol. Zo wordt een beslissing met betrekking tot de investering in duurzame produktiemiddelen niet alleen genomen op basis van de opbrengsten, maar zullen de kosten mede bij de afweging betrokken worden.

Bij investeringen die vrijwel geheel betrekking hebben op de kostenkant (bijvoorbeeld energie) is de relatie met het opbrengstniveau goeddeels afwezig. Bij de beslissingen ten aanzien van de aanwending van arbeid zijn de arbeidskosten veelal van doorslaggevende betekenis.

Bij de opzet van het managementmodel en het daaraan verbonden onderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling is gesteld dat de economische resultaten afhankelijk zijn van opbrengst- en kostenbepalende factoren. Het opbrengstniveau is destijds gekozen als vervangend kengetal voor de rentabiliteit. We mogen tot op zekere hoogte stellen dat deze pragmatische oplossing geleid heeft tot beperking van de zuiverheid van de analyse van het vervolgonderzoek. Dit heeft zich o.a. geuit in het feit dat een deel van de variantie in de variabelen zich niet gebonden heeft.

Een toetsing uitsluitend met behulp van de verklaarde variantie in het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar roept om die redenen sterke twijfels op.

4. Toetsing op basis van de uitkomsten van de uitgevoerde factoranalyse

De hoofddoelstelling van dit onderzoek was analyse van de gedetailleerde managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de invloed hiervan op de bedrijfsresultaten in de vorm van opbrengstniveau en taakomvang in sbe per manjaar. Doordat bij dit onderzoek relatief veel variabelen gebruikt werden is gekozen voor een muti-variabele onderzoeksmethodiek (factoranalyse).

De behoefte aan toetsing van het gebruikte managementmodel is op een later tijdstip ontstaan en werd mede opgeroepen door de uitkomsten van het onderzoek. Deze uitkomsten zouden er bijvoorbeeld op kunnen duiden dat verschillende managementonderdelen ondergewaardeerd en andere wellicht overgewaardeerd waren. De gebruikte onderzoeksmethode was toen reeds een gegeven en is essentieel voor de beantwoording van de vraag of het mogelijk is daarmee een toetsing uit te voeren. Indien de afzonderlijke invloed van de onderscheiden managementonderdelen met de uitkomsten van de analyse zichtbaar gemaakt zouden kunnen worden zou een toetsing naar behoren uitgevoerd kunnen worden.

Na bestudering van het onderzoekmateriaal is komen vast te staan dat de mogelijkheden voor een toetsing van het model met de uitkomsten van de factoranalyse gering zijn in verband met de optredende intercorrelaties. Deze manifesteren zich in de samenhangen per aspect en staan de doorzichtigheid en zuiverheid in de weg. Slechts een enkel managementonderdeel manifesteert zich zuiver in een aspect los van andere onderdelen.

Toch zouden er zelfs bij de uitkomsten in deze vorm nog algemene relatief moeilijk te beantwoorden vragen overblijven. Een van die vragen is bijvoorbeeld in hoeverre en in welke verhoudingen de verklaarde variantie tussen verklarende en te verklaren variabelen in ogenschouw genomen zou moeten worden? Welke verdelingen moeten per aspect gemaakt worden indien meerdere onderdelen van het management in verschillende aspecten bindingspercentages tonen? Moeten bindingspercentages beneden de significantiegrens per aspect weggelaten worden of voor hun totale effect opgeteld worden als som van de onder de andere aspecten vallende bindingspercentages?

Op een deel van de gevonden aspecten en de hierbij opgeroepen vragen is in het onderzoekverslag reeds ingegaan (H. 3.4, 4.7, 5.5). Door in deze paragrafen de problematiek van het management zelf aan de orde stellen worden reeds indicaties gegeven ten behoeve van een meer volmaakt managementmodel.

Bij de toetsing van het managementmodel met behulp van de uitkomsten van het factoranalytisch onderzoek zouden deze onderwerpen wederom ter sprake gekomen zijn. Extra ondersteuning door middel van de uitkomsten zou echter moeilijk te verkrijgen zijn geweest. Mede daarom is een toetsing op de voorgestelde wijze niet uitvoerbaar gebleken.