ANALYSE VAN DE LEVENS CYCLUS VAN VLAAMSE GLASTUINBOUWBE RIJVEN: PERSOONLIJKE DOE STELINGEN VAN DE BEDRIJFSLEIDER

Nicole Taragola, Dirk Van Lierde
Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO) – Eenheid Landbouw en Maatschappij – Merelbeke

Inleiding
De glastuinbouwproductie in Vlaanderen is een typisch familiale aangelegenheid. Karakteristiek voor dergelijke bedrijven is dat de levenscyclus van het bedrijf over het algemeen parallel verloopt met de levenscyclus van de bedrijfsleider en zijn familie; dit verschijnsel wordt de ‘family-firm’ levenscyclus genoemd. In een voorgaand artikel werd de relatie tussen de kenmerken van de bedrijfsleider en het bedrijf onderzocht, waarbij gevonden werd dat er weinig sprake kan zijn van een ‘family-firm’ levenscyclus. Volgens wetenschappers heeft de ‘family-firm’ levenscyclus invloed op de doelstellingen en lange-termijn ontwikkelingen van het bedrijf. In een onderzoek van de eenheid Landbouw en Maatschappij van het ILVO in Merelbeke werden 168 glastuinbouwbedrijven opgenomen, waarvan 82 slachtoffers bedrijven en 56 gasgroentebedrijven, die deel uitmaakten van het Vlaamse boekhoudennetwerk. De bedrijven werden ingedeeld in vijf groepen, en dit op basis van hun ouderdom en het al dan niet aanwezig zijn van een opvolger. Aan de bedrijfsleiders van deze bedrijven werden 16 persoonlijke doelstellingen voorgesteld die zij dienden te beoordelen. In het huidige artikel wordt de invloed van de ‘family-firm’ levenscyclus op de persoonlijke doelstellingen van de bedrijfsleider nagegaan.

Indeling van de bedrijven in groepen
De onderzochte bedrijven werden ingedeeld in vijf groepen. Dit gebeurde op basis van de ouderdom van het bedrijf en de al dan niet aanwezigheid van een opvolger. De ouderdom van het bedrijf werd bepaald als het aantal jaren dat de huidige bedrijfsleider het bedrijf uitbaat. Volgende vijf groepen werden onderscheiden.

Groe groep 1: startende; jonge bedrijven met een ouderdom van minder dan 10 jaar (18 bedrijven)
Groe groep 2: groeiende; bedrijven met een ouderdom tussen 10 en 20 jaar (35 bedrijven)
Groe groep 3: consoliderende; bedrijven met een ouderdom tussen 20 en 30 jaar en zonder opvolger (49 bedrijven)
Groe groep 4: stabilisatie; bedrijven met een ouderdom van minstens 30 jaar en zonder opvolger (20 bedrijven)
Groe groep 5: opvolgende; bedrijven met een ouderdom van minstens 20 jaar en met een opvolger (16 bedrijven)

Methodologie
Aan de bedrijfsleiders van de glastuinbouwbedrijven die deelnamen aan de enquête werd een lijst van 16 persoonlijke doelstellingen voor gegeven. Deze doelstellingen werden geselecteerd op basis van een literatuuronderzoek in het domein van kleine en middelgrote bedrijven. Aan deze doelstellingen diende een score van 1 (niet belangrijk) tot 5 (zeer belangrijk) te worden toegekend. Een voordeel van deze methode is de gemakkelijke statistische verwerking. Nadelen zijn de verplichting om aan elke doelstelling een score toe te kennen en het feit dat het niet al (Vervolg op pagina 5)

Achtste Belgisch kampioenschap voor Bloemisten

11e Grote Wielertstrijd

Voorbehouden aan tuinbouwers (zowel groenten-, fruit- als sieriëlers) en hun werk namers, sponsors en hun werknamers en studenten tuinbouw, allen ouder dan 18 jaar.

Zondag 26 augustus 2007

Start en aankomst:
Bloomisterij P. De Schoenmacker, Doornzelestraat 29 - Lochristi-Hijfte
- Koppelkoers (man-man, man-vrouw, vrouw-vrouw), dit op een luidiek parcours en
- op een damesfiets. Enige voorwaarde is dat één persoon van het deelnemende
koppel tuinder of sponsor is.
Aanvang: 14u30 Porcours: Doornzelestraat en Ringstraat.
- Gesloten parcours voor amateur wielrenners uit de tuinbouwsector
Aanvang: 6u30 - 25 rondes van 1,9 km.
Parcors: Doornzelestraat, Ringstraat, Verleydonckstraat en Hyte-center.

Voor de jonge sportievellingen hebben wij een gocarts parcours uestippeld waar
zij hun talenten kunnen laten zien.

DRAGEN VAN VALHELM VERPLICHT!
Renners aangesloten bij de KBWB of de WAOD zijn niet toegelaten.
EERSTEN PRIJS!!!
Inschrijven bij Erik Boterdaele,
Tel. 0475/75.72.89 of fax 09/252.49.59
tijd mogelijk is om op basis van deze antwoorden te weten welke doelstellingen men nu het belangrijkste vindt. Daarom werd aan de onderne-
mers ook gevraagd om de drie belangrijkste doelstellingen aan te
duiden en te rangschikken. Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen de
huidige doelstellingen en de doelstellingen bij de start van het bed-
rijf, waardoor het mogelijk was om na te gaan of de persoonlijke
doelstellingen van de bedrijfsleider wijzigen in de loop van de tijd. Een
voordeel van deze methode is dat de bedrijfsleider enkel deze doelstel-
lingen kiest die hij relevant vindt, waardoor de verplichte keuze verme-
den wordt. Nadeel is dat de statistische verwerking moeilijker is. Beide
methodes laten echter een onderlinge controle toe.

Omdat een vrij groot aantal doelstellingen werd voorgelast aan de be-
drijfsleiders werd een statistische techniek toegepast (principale com-
ponentenanalyse) die toestaat om sterk samenhangende doelstellingen
eenzelfde groep onder te brengen. Met behulp van deze techniek werden
de 16 doelstellingen ondergebracht in volgende 5 groepen:

Instrumentale doelstellingen: een aantrekkelijke levensstijl, een
een goede sociale status, een hoog inkomen en het ontmoeten
van mensen. Deze groep van doelstellingen geeft aan dat de
bedrijfsleider zijn bedrijf ziet als een instrument om een hoger
ge sociale status te bereiken. Dit kenmerk wil meestal niet
op goed ondernemerschap, daar succesvolle ondernemers
meestal weinig behoefte hebben aan status en macht.

Expressieve doelstellingen: de voldoening van het geleverde
werk, zelfontplooiing, het beter doen dan andere bedrijfsle-
ders en persoonlijke onafhankelijkheid en zelfstandigheid.
De expressieve doelstellingen wijzen erop dat de bedrijfsleider
zijn bedrijf ziet als een middel om zichzelf te ontplooien, een
eigenschap die kenmerkend is voor goede ondernemers.

Familiale/social doelstellingen: een zaak opbouwen voor
mijn familie, het behoud van de familietradities, een rol spel-
en in de maatschappij. Deze doelstellingen zijn typisch voor
familiale bedrijven.

Intrinsieke doelstellingen: het werken met planten, plezier in
werk dat ook je hobby is en samen werken met andere gezins-
leden. Intrinsieke doelstellingen hebben te maken met de in-
trinsieke aspecten of de inhoud van het werk, en kunnen om-
schreven worden als vakmanschap.

Algemene doelstellingen: voldoende inkomsten om het bedrijf
verder te zetten en het leveren van goede producten. Deze
doelstellingen waren voor quasi alle bedrijven van belang,
daarom wordt deze groep omschreven als ‘Algemene doelstel-
lingen’.

Resultaten

Voor de vijf groepen van doelstellingen konden geen signifi-
cante verschillen worden vastgesteld tussen de verschillende
fasen van de levenscyclus van het bedrijf. Wanneer men de

scores van de 16 voorgestelde doelstellingen afzonderlijk gaat vergelij-
ken dan kan men wel significante verschillen vaststellen tussen de
groepen. In tabel 1 vindt men de gemiddelde scores per groep voor el-
ke doelstelling (aanname van 1 tot 5), met in de laatste kolom de statisti-
 sche significante van de verschillen tussen de gemiddelden op basis
van een statistische analyse (ANOVA). De p-waarde geeft de kans aan
dat er geen statistische verschillen zijn tussen de gemiddelde scores
van de groepen. Bij een waarde lager dan 0,05 kan gesproken worden
van statistisch significanten verschillen. Om naar te gaan welke gemiddel-
den significant van elkaar verschillen werd vervolgens een post-hoc
Duncan test uitgevoerd. Welke gemiddelden onderling van elkaar ver-
schillen wordt aangegeven met een hoofdletter rechts van het gemid-
dele, waarbij verschillende letters betekenen dat er een significant ver-
schil is tussen de gemiddelden met een betrouwbaarheid van 95 %.

|-------------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|----------------
| Aantal bedrijven | 18 | 35 | 49 | 20 | 16 | | | 0,428 |
| Aantrekkelijke levensstijl | 2,88 | 3,00 | 3,18 | 3,10 | 3,50 | | | 0,062 |
| Hoge sociale status | 2,11 | 2,20 | 2,27 | 2,45 | 3,00 | | | 0,837 |
| Hoog inkomen | 3,78 | 3,66 | 3,84 | 3,88 | 3,94 | | | 0,090 |
| Ontmoeten van mensen | 3,50 | 3,31 | 3,27 | 3,30 | 3,50 | | | 0,017 |
| Voldoening geleverde werk | 4,61 | 4,34 | 4,37 | 4,00 | 4,63 | | | 0,130 |
| Zelfontplooiing | 4,22 | 4,03 | 3,90 | 3,89 | 4,44 | | | 0,017 |
| Persoonlijke onafhankelijkheid | 4,78 | 4,17 | 4,35 | 4,25 | 4,69 | | | 0,032 |
| Beter doen dan anderen | 3,44 | 3,23 | 3,39 | 3,20 | 3,81 | | | 0,436 |
| Zaal opbouwen voor familie | 5,28 | 5,65 | 5,25 | 3,00 | 3,56 | | | 0,063 |
| Behoud familietradities | 2,44 | 2,09 | 2,10 | 2,41 | 2,88 | | | 0,155 |
| Rol spelen in maatschappij | 2,94 | 2,80 | 2,57 | 2,85 | 3,21 | | | 0,323 |
| Voldoende inkomsten beheer om bedrijf verder te zetten | 4,61 | 4,63 | 4,49 | 4,15 | 4,63 | | | 0,191 |
| Leveren van goede producten | 4,56 | 4,51 | 4,61 | 4,50 | 4,75 | | | 0,625 |

Getallen met verschillende letters zijn significant verschillend op 5 % significantieniveau. Reeksen
oijgers zonder letter zijn niet significant verschillend. (Vervolg op pagina 6)
De scores tonen aan dat de ‘Instrumentele doelstellingen’ gemiddeld een matig belang hebben en weinig beïnvloed worden door de fase in de ‘familie-firm’ levenscyclus. De doelstellingen ‘aanbrekkelijke levensstijl’, ‘hoog inkomen’ en ‘ontmoeten van mensen’ worden niet signifi-
cant verschillend beoordeeld voor de vijf groepen van bedrijven. Er werden dan ook geen letters vermeld bij de gemiddelde scores voor deze doelstellingen. Significante verschillen tussen de groepen werden echter wel gevonden voor de doelstelling ‘het behalen van een hoge sociale status, met een significant kleinere score op de bedrijven in de start-, groei- en consolidatiefase dan op de bedrijven met een opvolger. De gemiddelde score op de bedrijven in de exit-fase ligt tussenin en vertoont geen enkel significant verschil met deze behandeling in de andere groepen. De doelstellingen ‘hoog inkomen’ en ‘het ontmoeten van mensen’ hebben gemiddeld een hogere score dan de twee eerste doelstellingen. Dit wijst erop dat de bedrijfsleiders deze doelstellingen vrij belangrijk vinden, maar dat er geen verschillen kunnen waargeno-
momen worden tussen de verschillende groepen van bedrijven.

De ‘Expressieve doelstellingen’ behalen voor elk van de groepen bedrijven hoge scores. De bedrijfsleiders hechten duidelijk een hoge waarde aan het feit dat ze ‘voldoening kunnen vinden in het geleverd werk’, dat zij de mogelijkheid tot ‘zelfontwikkeling’ krijgen en zij stellen ook hun ‘persoonlijke onafhankelijkheid en zelfstandigheid’ hoog op de waardeschaal. De hoogste gemiddelde scores worden bekomen op de bedrijven in de startfase en deze met een opvolger, met significante verschillen voor de doelstellingen ‘persoonlijke onafhankelijkheid en zelfstandigheid’ en ‘voldoening van het geleverde werk’.

Hoewel de Vlaamse glastuinbouwbedrijven typisch familiale bedrijven zijn scores de ‘Familiale/sociale doelstellingen’ eerder laag. De doelstelling ‘het opbouwen van een zaak voor de familie’ heeft een signifi-
cant hogere score op de bedrijven in de startfase en deze met een op-
volger. Het ‘behoud van de familie tradities’ is significant belangrijker op de bedrijven met een opvolger dan op de bedrijven in de start-
groei- en consolidatiefase.

Over het algemeen zijn de ‘Intrinsieke doelstellingen’ belangrijk als de ‘Instrumentele’ en ‘Familiale/sociale doelstellingen’ en minder bel-
gangrijk dan de ‘Expressieve doelstellingen’. De hoogste gemiddelde scores worden hier ook bekomen in de groep bedrijven met een opvo-
ger, terwijl bedrijven in de ‘groefase’ hier significant minder belang aan hchten. Dit is zowel het geval voor de doelstellingen ‘werken met planten’, ‘een plezante job die ook een hobby is’ als ‘werken met fam-
 illieleden’.

De ‘Algemene doelstellingen’ zijn de belangrijkste doelstellingen, en dit onafhankelijk van de fase in de ‘familie-firm’ levenscyclus. De ge-
middelde score ligt dicht bij 5 (zeer belangrijk). In alle fasen van de ‘fa-

mily-firm’ levenscyclus gaven de glastuinbouwers aan meer belang te hechten aan een ‘voldoende inkomen om het bedrijf verder te zetten’ dan aan een ‘hoog inkomen’, zodanig dat de bedrijfsspecialiteit kan verzekerd worden. Zij vinden het echter even belangrijk om ‘goede pro-
ducten te leveren’.

Het aanduiden en rangordenen van de drie belangrijkste persoonlijke doelstellingen toont aan dat de ‘Instrumentele doelstellingen’, ‘aan-
brekkelijke levensstijl’, hoge sociale status’ en ‘het ontmoeten van men-

sen’ niet tot de top drie behoren bij de meeste onderzochte glastuin-
bouwers. Het aandeel van de glastuinbouwers dat ‘een hoog inkomen’ aanduidt bij de top 3 ligt iets hoger op de bedrijven in de start- en groefase. Een aantal bedrijven in de consolidatie- en exit-fase duikt echter aan dat deze doelstelling niet behoort tot de top 3 op het ogenblik van het interview. Er kan worden vastgesteld dat bedrijven in de startfase een groot belang hechten aan een ‘hoog inkomen’. Dit heeft te maken met de lagere solvabiliteit en de hogere financiële verplichtingen op deze bedrijven.

De ‘Expressieve doelstellingen’ maken deel uit van de top 3 bij de meeste van de geïnterviewde glastuinbouwers, onafhankelijk van de fase in de ‘familie-firm’ levenscyclus. ‘Persoonlijke onafhankelijkheid en zelfstandigheid’ was de belangrijkste doelstelling op de meeste be-
drijven bij de start van het bedrijf. Op het ogenblik van het interview is dit nog steeds zo, behalve voor de bedrijven in de groefase waar de doelstelling ‘voldoende inkomens om het bedrijf verder te zetten’ een belangrijkere doelstelling is. ‘Zelfontwikkeling’ was belangrijker bij de start en de groefase dan op het ogenblik van het interview. ‘Het beter doen dan mijn collega’s’ behoorde niet tot de top 3 op het ogenblik van het interview noch bij de start van het bedrijf.

Consistent met de lage gemiddelde scores op de vijf puntenchalen komen de ‘Familiale/sociale doelstellingen’ weinig voor in de top 3. ‘Intrinsieke doelstellingen’ komen vooral voor als 3e belangrijkste doel-
stelling en worden gerangschikt na de ‘Algemene’ en de ‘Expressieve’ doelstellingen. ‘Intrinsieke doelstellingen’ komen meer voor in de top 3 op bedrijven in de exit-fase en in de opvolgingfase.

De Algemene doelstellingen, en meer bepaald de doelstelling ‘vol-
doende inkomens om het bedrijf verder te zetten’ komen in de top 3 van heel wat bedrijven, en dit iets meer op de bedrijven in de ‘start-
’ en ‘groefase’. Deze twee groepen van bedrijven zijn dan ook degene met de laagste solvabiliteit en de hoogste financiële verplichtingen.

Besluit

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat het concept van de ‘fa-
mily-firm’ levenscyclus bruikbaar is voor het verkennen van verschillen in persoonlijke doelstellingen van glastuinbouwers. De hoge financiële lasten op de bedrijven in de startfase zorgen ervoor dat de persoonlijk-
lijke doelstellingen van de bedrijfsleider in deze fase van de ‘familie-
drijven speelt het al dan niet aanwezig zijn van een opvolger een grote rol. Bedrijven met een opvolger hechten meer belang aan Expressieve doelstellingen (o.a. ‘persoonlijke onafhankelijkheid en zelfstandig-
heden’, ‘zelfontwikkeling’) en Familiale/sociale doelstellingen (o.a. ‘een bedrijf opbouwen voor mijn familie’).

flora holland

Hervé Stevens
Groepsvervoer Nederlandse bloemenveilingen
Stationsstraat 8 - 9080 Lochristi
Tel. 09/355 99 44 - GSM 0475/48 46 18
herve.stevens@ping.be