

Knelpunten en toekomstperspectieven van de Vlaamse snijbloemensector

Nicole Taragola





Ministerie van de
Vlaamse Gemeenschap

Knelpunten en toekomstperspectieven van de Vlaamse snijbloemensector

Nicole Taragola

Centrum voor Landbouweconomie

publicatie n° 1.05

juni 2003

Als schakel tussen observatie en dienstverlening voert het Centrum voor Landbouweconomie onderzoek uit rond een breed spectrum van onderwerpen. De resultaten worden in verschillende reeksen gepubliceerd. Deze publicatie is een onderdeel van de reeks:

- 1. Studies en analyses
- 2. Verslagen
- 3. Informatieve documenten
- 4. Statistieken

Contactadres:
Centrum voor Landbouweconomie
Treurenberg16
4^e verdieping
1000 Brussel

Beheer adressenbestand en verzendingen:
Martine MULDER
☎ 02/553.15.34
e-mail: martine.mulder@ewbl.vlaanderen.be

Meer informatie over deze publicatie:
Nicole TARAGOLA
☎ 02/553.15.07
e-mail: nicole.taragola@ewbl.vlaanderen.be

Vermenigvuldiging of overname van gegevens toegestaan mits duidelijke bronvermelding.

KNELPUNTEN EN TOEKOMSTPERSPECTIEVEN VAN DE VLAAMSE SNIJBLOEMENSECTOR

INHOUD

VOORWOORD

INLEIDING	1
1. <u>THEMA 1 : PRODUCTIESTRUCTUUR EN RENDABILITEIT</u>	2
1.1. ECONOMISCH BELANG VAN DE SNIJBLOEMENTEELT	2
1.2. AANTAL EN DIMENSIE VAN DE SNIJBLOEMENBEDRIJVEN	3
1.3. EVOLUTIE VAN HET AANTAL BEDRIJVEN	5
1.4. KENMERKEN VAN DE BEDRIJFSLEIDING	6
1.5. VERDELING VOLGENS LEEFTIJD SKLASSE	7
1.6. OPVOLGING OP DE SNIJBLOEMENBEDRIJVEN	8
1.7. RENDABILITEIT VAN DE SNIJBLOEMENBEDRIJVEN	9
1.8. SPREIDING VAN HET INKOMEN	12
1.9. RENDABILITEIT VOLGENS BEDRIJFSGROOTTE	13
1.10. SAMENSTELLING VAN DE KOSTEN	14
1.11. BESLUIT THEMA 1	16
1.12. STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS	16
2. <u>THEMA 2 : BEDRIJFSMANAGEMENT</u>	18
2.1. BELANG VAN BEDRIJFSMANAGEMENT	18
2.2. MANAGEMENTONDERZOEK C.L.E.	19
2.3. PRODUCTIEMANAGEMENT	21
2.3.1. STRATEGISCH MANAGEMENT	21
2.3.1.1. TOEKOMSTPLANNEN VOOR DE KOMENDE VIJF JAAR	21
2.3.1.2. ADVIES BIJ INVESTERINGSPLANNEN	23
2.3.2. TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT	25
2.3.2.1. TEELTPLANVOORBEREIDING	26
2.3.2.2. CONTROLE, INTERNE EN EXTERNE BEDRIJFSVERGELIJKING	28
2.3.2.3. TEELTREGISTRATIE EN WERKPLAN	29
2.3.2.4. MILIEUPLANUITWERKING	29
2.4. COMMERCIEEL MANAGEMENT	31
2.4.1. STRATEGISCH MANAGEMENT	31
2.4.1.1. KEUZE VESTIGINGSPLAATS	31
2.4.1.2. CONCURRENTIEPOLITIEK	32

2.4.2.	TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT	34
2.4.2.1.	JAARLIJKSE VERKOOPPLANNING	34
2.4.2.2.	PRODUCTPRESENTATIE	35
2.5.	PERSONEELSMANAGEMENT	35
2.5.1.	STRATEGISCH MANAGEMENT	35
2.5.2.	TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT	38
2.6.	FINANCIEEL MANAGEMENT	40
2.6.1.	STRATEGISCH MANAGEMENT	40
2.6.1.1.	FINANCIELE DOELSTELLING EN FINANCIERINGSPLAN	40
2.6.1.2.	ONDERNEMINGSVORM	42
2.6.1.3.	SUBSIDIES	43
2.6.2.	TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT	44
2.6.2.1.	JAARLIJKSE FINANCIËLE PLANNING	44
2.6.2.2.	GEBRUIK VAN INFORMATICA	45
2.7.	BESLUIT THEMA 2	47
2.8.	STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS	48
3.	<u>THEMA 3 : INTERNATIONALE CONCURRENTIE</u>	50
3.1.	EXPORT VAN SNIJBLOEMEN IN BELGIË	50
3.2.	IMPORT VAN SNIJBLOEMEN IN BELGIË	51
3.3.	HANDEL VAN SNIJBLOEMEN IN DE E.G.	52
3.4.	BESLUIT THEMA 3	54
3.5.	STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS	54
4.	<u>THEMA 4 : COMMERCIALISATIE</u>	55
4.1.	COMMERCIALISATIEKANALEN	55
4.2.	CONSUMPTIE EN DISTRIBUTIEKANALEN	56
4.3.	BESLUIT THEMA 4	58
4.4.	STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS	59
	BESLUIT	60
	SAMENVATTING	62
	LITERATUURLIJST	65
	LIJST DER TABELLEN	67
	LIJST DER FIGUREN	68

VOORWOORD

Voorliggende publicatie bevat de tekst van een analyse van de Vlaamse snijbloemensector, die door het C.L.E. werd voorgesteld op de Studiedag Snijbloemen. Deze vond plaats op 21 februari 2003 in het Kasteel van Bouchout van de Nationale Plantentuin van België te Meise, onder coördinatie van ir. Adrien Saverwyns, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement EWBL.

Het doel van de studiedag was om de knelpunten en toekomstperspectieven van de Vlaamse snijbloemensector te belichten. Dit onderwerp werd toegelicht op basis van het onderzoek dat uitgevoerd wordt op het Centrum voor Landbouweconomie. Deze presentatie diende als basis voor een panelgesprek, waaraan volgende experts uit de diverse schakels van de snijbloemensector deelnamen : Eric Hermans, afgevaardigd bestuurder Euroveiling, Guy De Borger, algemeen directeur AGORA GROEP, Ronald Boeckx, Aquarelle Boeckx NV, Kontich, Wilfried Verberckt, snijbloementeler, Meise en Ronny Middendorp, teler, Veltem-Beisem. Voor de volledigheid worden de reacties van de panelleden op de verschillende naar voor gebrachte thema's eveneens in onderhavige publicatie opgenomen.

INLEIDING

De Vlaamse snijbloemensector bevindt zich momenteel in een malaise waarbij een vrij somber beeld wordt opgehangen van de toekomstmogelijkheden. Het doel van onderhavige tekst is om op basis van C.L.E.-onderzoek een overzicht te geven van de knelpunten en toekomstperspectieven van de snijbloemeteelt. Op de studiedag over de knelpunten en toekomstperspectieven van de Vlaamse snijbloemensector van 21 februari 2003 vormde de presentatie van deze analyse het aanknopingspunt voor een daarop volgend panelgesprek met deskundigen uit de sector.

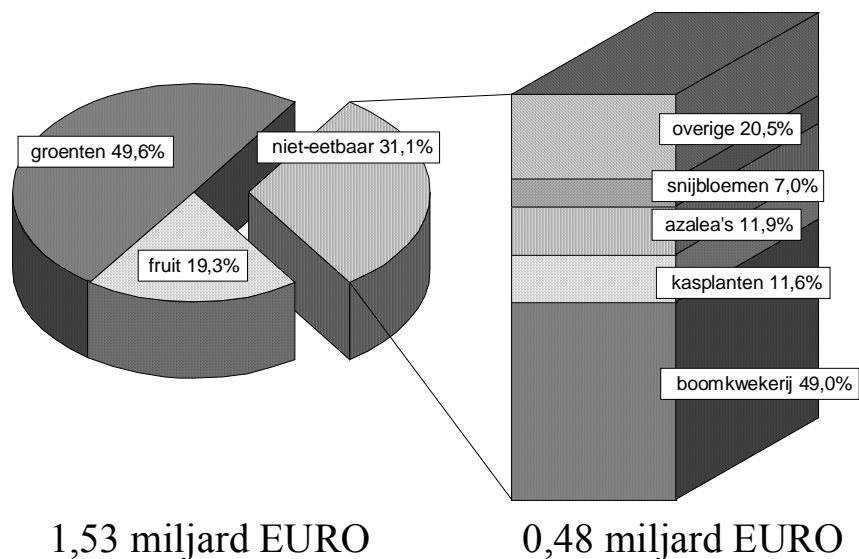
De analyse is opgebouwd rond vier thema's. Het eerste thema handelt over de productiestructuur en rendabiliteit van de Vlaamse snijbloemeteelt. Inzicht in de rendabiliteit wordt verkregen op basis van de gegevens van het tuinbouwboekhoudnetwerk van het C.L.E. In thema 2 wordt aandacht besteed aan het bedrijfsmanagement, waarbij gebruik wordt gemaakt van gegevens die op deze bedrijven verzameld werden door middel van een specifieke enquête. Thema 3 gaat dieper in op de internationale concurrentiepositie van de snijbloemeteelt. De problematiek met betrekking tot de commercialisatie wordt behandeld in thema 4. Elk van deze thema's gaf aanleiding tot een reactie van het panel van experts en de toehoorders.

1. THEMA 1 : PRODUCTIESTRUCTUUR EN RENDABILITEIT

1.1. ECONOMISCH BELANG VAN DE SNIJBLOEMENTEELT

De productiewaarde van de tuinbouwteelten in België wordt voorgesteld in figuur 1. Volgens de ramingen van 2001 bedraagt de productiewaarde van de tuinbouw 1,53 miljard euro, waarvan 50 % groenten, 31 % niet-eetbare tuinbouwproducten en 19 % fruit.

De productiewaarde van de sierteelt (zowel glas als open grond) wordt in 2001 geraamd op 0,476 miljard euro, waarvan de snijbloementeel, met 0,033 miljard euro, 7 % vertegenwoordigt.



Bron : C.L.E.

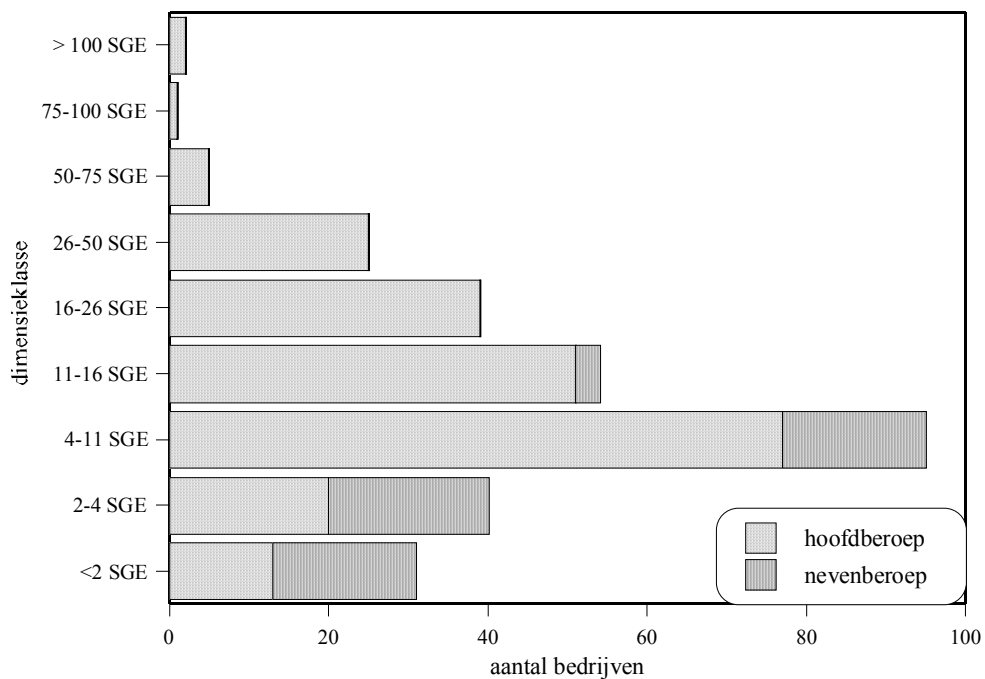
Figuur 1. – Samenstelling van de productiewaarde van de tuinbouwteelten in België in 2001

De snijbloementeel situeert zich voornamelijk in Vlaanderen. Volgens de 15 mei-telling 2000 van het Nationaal Instituut voor de Statistiek (N.I.S.) bedraagt het areaal snijbloementeel in serres in België 101,3 hectare, waarvan 98 hectare, of 97 %, gesitueerd is in Vlaanderen. Van deze 98 hectare snijbloementeel onder glas bevinden zich 36,3 hectare in Oost-Vlaanderen, 31,9 hectare in Antwerpen, 21,1 hectare in West-Vlaanderen en slechts 0,8 hectare in Limburg.

1.2. AANTAL EN DIMENSIE VAN DE SNIJBLOEMENBEDRIJVEN

Op basis van de gegevens van de 15 mei-telling 2000 van het N.I.S. zijn er in België 292 bedrijven die gespecialiseerd zijn in de teelt van snijbloemen en dus voldoen aan de definitie van de snijbloemenbedrijven (1). Van deze bedrijven zijn er 233 in hoofdberoep (80 %) en 59 in nevenberoep (20 %).

In figuur 2 worden de bedrijven ingedeeld op basis de bedrijfseconomische dimensie (2). Uit deze figuur blijkt tevens de verhouding van de bedrijven in hoofdberoep tot deze in nevenberoep.



Bron : C.L.E. - N.I.S.

Figuur 2. – Verdeling van het aantal snijbloemenbedrijven in 2000 volgens de dimensieklasse

-
- (1) Voor meer informatie over de definitie van de snijbloemenbedrijven wordt verwezen naar de publicatie 'Structuur van de Belgische tuinbouwbedrijven in 1999', CLE-Studie A90, december 2000.
 - (2) De bedrijfseconomische dimensie van een bedrijf wordt bepaald door de oppervlaktes van de teelten te vermenigvuldigen met de bijhorende bruto standaardsaldi; op deze wijze bekomt men het totale bruto standaardsaldo van het bedrijf. Een bruto standaardsaldo "1996" (gemiddelde van de bruto standaardsaldi van de boekjaren 1994, 1995, 1996, 1997 en 1998) van 5.181 EURO komt overeen met één standaard grootte eenheid (SGE)

Om een idee te geven van de bedrijfsoppervlakte die overeenkomt met de grenzen van de verschillende dimensieklassen, kan worden vermeld dat indien deze bedrijven uitsluitend snijbloemen onder glas telen de bedrijfsoppervlakte als volgt varieert voor de verschillende dimensieklassen :

Dimensieklasse (SGE)	Uitsluitend teelt van snijbloemen onder glas (m ²)
≥ 100 SGE	≥ 29.150
75 - < 100 SGE	21.863 – 29.149
50 - < 75 SGE	14.575 – 21.862
26 - < 50 SGE	7.579 – 14.574
16 - < 26 SGE	4.664 – 7.578
11 - < 16 SGE	3.207 – 4.663
4 - < 11 SGE	1.166 – 3.206
2 - < 4 SGE	583 – 1.165
< 2 SGE	< 583

De bedrijven in de dimensieklasse van 4 tot 11 SGE (of een equivalent van 1.166 tot 3.206 m² snijbloemen onder glas) zijn het talrijkst. Deze dimensieklasse omvat 95 snijbloemenbedrijven (33 % van het totaal), waarvan 77 in hoofdberoep. Daarna volgt de dimensieklasse van 11 tot 16 SGE (of een equivalent van 3.207 tot 4.663 m² snijbloemen onder glas), met 54 snijbloemenbedrijven (18 % van het totaal), waarvan 51 in hoofdberoep. 40 snijbloemenbedrijven (14 % van het totaal) behoren tot de dimensieklasse van 2 tot 4 SGE (of een equivalent van 583 tot 1.165 m² snijbloemen onder glas). De helft hiervan zijn evenwel bedrijven in nevenberoep. De dimensieklasse van 16 tot 26 SGE (of een equivalent van 4.664 tot 7.578 m² snijbloemen onder glas) telt 39 bedrijven (13 % van het totaal), die allemaal in hoofdberoep zijn. 31 bedrijven (11 % van het totaal) zijn kleiner dan 2 SGE (of een equivalent van 583 m² snijbloemen onder glas), waarvan 13 in hoofdberoep en 18 in nevenberoep. Daarna volgt de dimensieklasse van 26 tot 50 SGE (of een equivalent van 7.579 tot 14.574 m² snijbloemen onder glas), die 25 bedrijven omvat (9 % van het totaal), die allemaal in hoofdberoep zijn. Er komen slechts 8 grotere bedrijven voor, waarvan 5 (2 % van het totaal) tussen 50 en 75 SGE (of een equivalent van 14.575 tot 21.862 m² snijbloemen onder glas), 1 (0,3 % van het totaal) tussen 75 en 100 SGE (of een equivalent van 21.863 tot 29.149 m² snijbloemen onder glas) en 2 groter dan 100 SGE (of een equivalent van 29.150 m² snijbloemen onder glas).

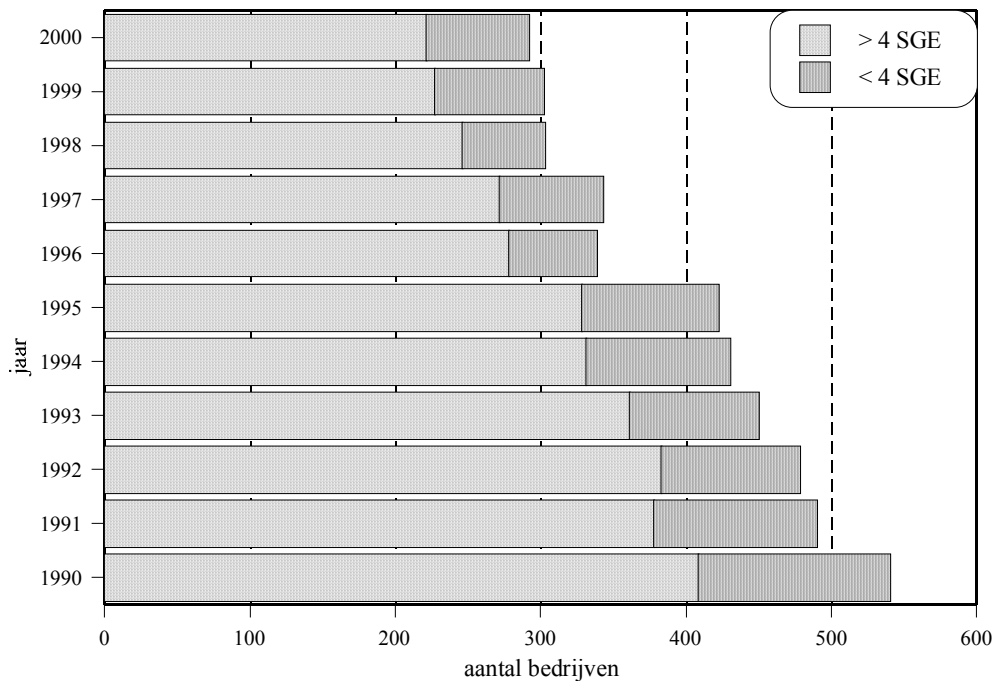
De snijbloemenproductie wordt aldus gekenmerkt door de aanwezigheid van heel wat kleine bedrijven en een beperkt aantal grotere bedrijven. Er dient te worden opgemerkt dat de grotere bedrijven een belangrijk aandeel hebben in de productiewaarde van de snijbloementeel. Hierbij kan verwezen worden naar de studie over de structuur van de Belgische tuinbouwbedrijven in 1999 (Van Lierde D. & Taragola N., 2000), waar berekend werd dat de 25 percent kleinste bedrijven slechts 5 percent van het totale productiepotentieel

vertegenwoordigen. De 50 percent kleinste bedrijven nemen 17 percent van het totale productiepotentieel voor hun rekening. De 25 percent grootste bedrijven vertegenwoordigen 60 percent van het productiepotentieel, en de 10 percent grootste bedrijven 36 percent. De 5 percent grootste bedrijven vertegenwoordigen samen nog 24 pct. van het productiepotentieel. Als maatstaf voor de spreiding van het productiepotentieel over de bedrijven wordt gebruik gemaakt van de gini-coëfficiënt. De gini-coëfficiënt heeft een waarde die begrepen is tussen 0 en 1. De waarde is gelijk aan 0 voor een perfecte spreiding van het productiepotentieel over al de bedrijven, waarbij alle bedrijven dus even groot zijn. De waarde is gelijk aan 1 voor een sterke concentratie van het productiepotentieel, waarbij dit ganse productiepotentieel op één bedrijf voorkomt en de andere oneindig klein zijn. De gini-coëfficiënt op de snijbloemenbedrijven bedraagt in 1999 0,49, dit is vergelijkbaar met de situatie in 1990. In vergelijking met de totaliteit van de tuinbouwbedrijven, waar de gini-coëfficiënt in 1999 0,57 bedraagt, is de concentratie minder groot. Er dient te worden opgemerkt dat de gini-coëfficiënt van het gemiddeld tuinbouwbedrijf naar omhoog wordt getrokken door de sterke concentratie op de boomkwekerijen (met een gini-coëfficiënt van 0,65 in 1999), de overige bloemenbedrijven (met een gini-coëfficiënt van 0,61 in 1999) en de bedrijven met overige blijvende teelten (met een gini-coëfficiënt van 0,78 in 1999). De overige bloemenbedrijven bestaan voornamelijk uit perkplantenbedrijven. De bedrijven met overige blijvende teelten bestaan enerzijds uit heel wat kleine bedrijven met druiventeelt en anderzijds uit enkele grotere bedrijven met een combinatie van fruit en boomkwekerijgewassen.

1.3. EVOLUTIE VAN HET AANTAL BEDRIJVEN

In figuur 3 wordt de evolutie van het aantal snijbloemenbedrijven sedert 1990 weergegeven. De bedrijven worden hierbij onderverdeeld in 2 grootteklassen, namelijk < 4 SGE en ≥ 4 SGE. Bedrijven kleiner dan 4 SGE worden beschouwd als bedrijven die te klein zijn om een beroepsmatig karakter te vertonen.

Er kan worden geconstateerd dat het aantal snijbloemenbedrijven stelselmatig gedaald is van 540 bedrijven in 1990 naar 422 bedrijven in 1995 en tijdens de tweede helft van de jaren negentig verder afneemt naar 292 bedrijven in 2000. Het aantal bedrijven neemt zowel af in de klasse < 4 SGE als in de klasse ≥ 4 SGE. Het aantal snijbloemenbedrijven kleiner dan 4 SGE daalt van 132 bedrijven in 1990 tot 94 bedrijven in 1995 en neemt verder af tot 71 bedrijven in 2000. Het aantal snijbloemenbedrijven groter of gelijk aan 4 SGE daalt van 408 in 1990 naar 328 in 1995 en neemt verder af tot 221 in 2000.



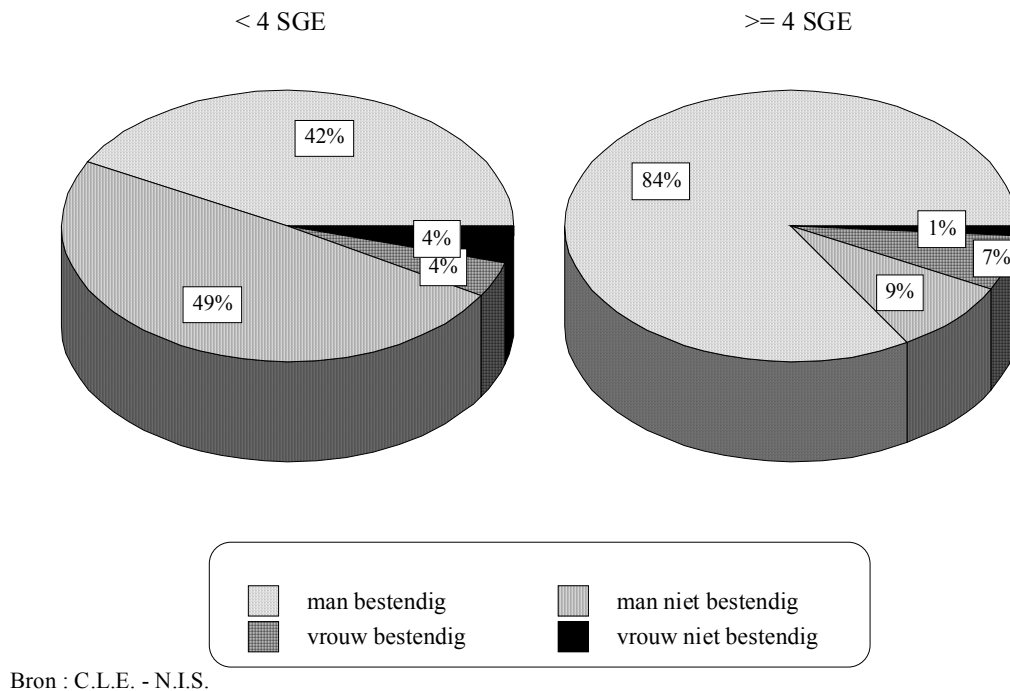
Bron : C.L.E. - N.I.S.

Figuur 3. – Evolutie van het aantal snijbloemenbedrijven. Periode 1990 – 2000.

1.4 KENMERKEN VAN DE BEDRIJFSLEIDING

In figuur 4 wordt de verhouding gegeven van de bestendig en niet bestendig tewerkgestelde bedrijfsleiders, evenals de verhouding tussen de mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders en dit voor de kleinste snijbloemenbedrijven (< 4 SGE) en voor de bedrijven met een beroepsmatig karakter (≥ 4 SGE).

Voor alle snijbloemenbedrijven samen zijn er 269 mannelijke bedrijfsleiders, hiervan zijn 215 bestendig en 54 niet bestendig tewerkgesteld. Van de 23 vrouwelijke bedrijfsleiders (8 percent van het totaal aantal bedrijfsleiders) zijn er 18 bestendig werkzaam op het bedrijf en 5 niet bestendig werkzaam.



Figuur 4. – Verhouding tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke, bestendig en niet bestendig tewerkgestelde bedrijfsleiders op de snijbloemenbedrijven in 2000

1.5. VERDELING VOLGENS LEEFTIJDSCLASSE

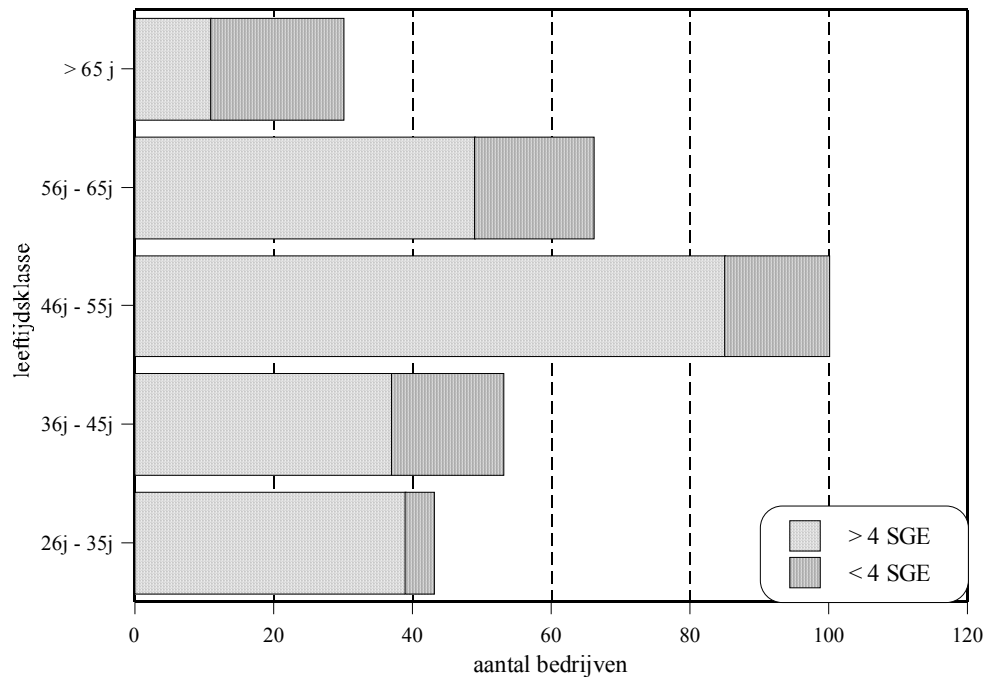
Figuur 5 geeft de verdeling van de bedrijfsleiders over verschillende leeftijdscategorieën.

Van de 292 bedrijfsleiders van snijbloemenbedrijven zijn er 43 (15 %) tussen 26 en 35 jaar, 53 (18 %) tussen 36 en 45 jaar, 100 (34 %) tussen 46 en 55 jaar, 66 (23 %) tussen 56 en 65 jaar en 30 (10 %) ouder dan 65 jaar. Er komen geen bedrijfsleiders voor die jonger zijn dan 26 jaar.

De jongere bedrijfsleiders zijn relatief sterker vertegenwoordigd op de bedrijven met een beroepsmatig karakter. Op iets meer dan één derde van de bedrijven met een beroepsmatig karakter (76 van de 221 bedrijven) is de bedrijfsleider jonger dan 46 jaar. Op 27 percent van de bedrijven met een beroepsmatig karakter (60 van de 221 bedrijven) is

de bedrijfsleider ouder dan 56 jaar. Deze leeftijdsopbouw wijst op een sterke vergrijzing binnen de populatie van de snijbloementelers.

Gelegenheidsbedrijven komen in alle leeftijdscategorieën voor, doch zijn het sterkst vertegenwoordigd in de leeftijdscategorie ouder dan 65 jaar en het minst in de leeftijdscategorie tussen 26 en 35 jaar.



Bron : C.L.E. - N.I.S.

Figuur 5. – Verdeling van het aantal snijbloemenbedrijven in 2000 volgens de leeftijd van de bedrijfsleider

1.6. OPVOLGING OP DE SNIJBLOEMENBEDRIJVEN

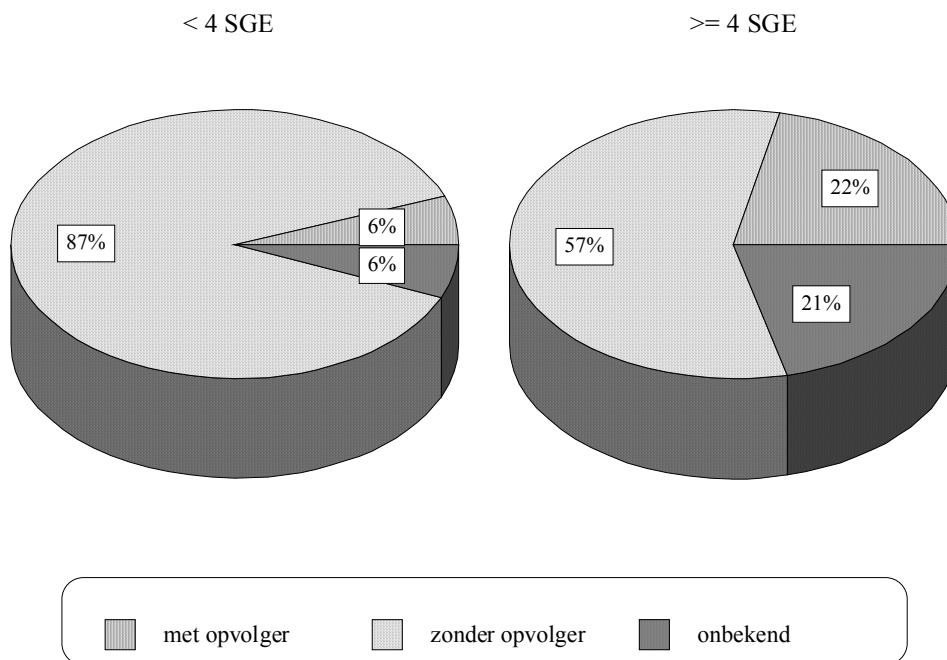
In figuur 6 wordt voor de bedrijfsleiders die minstens 50 jaar oud zijn, de situatie geschetst in verband met de opvolging. De figuur geeft het aandeel van de bedrijfsleiders die in de 15 mei-telling van 2000 ofwel verklaren een opvolger te hebben, of die verklaren geen opvolger te hebben, of die nog niet weten of ze al dan niet een opvolger zullen hebben.

Op de bedrijven kleiner dan 4 SGE zijn er 47 bedrijfsleiders, of 66 %, die minstens 50 jaar oud zijn. Van deze bedrijfsleiders zijn er 3, of 6 %, die verklaren een

opvolger te hebben; 41, of 87 %, verklaren geen opvolger te hebben en de overige 3, of 6 %, weten momenteel nog niet of ze een opvolger zullen hebben.

Op de bedrijven groter dan of gelijk aan 4 SGE zijn er 124 bedrijfsleiders, of 56 %, die minstens 50 jaar oud zijn. Van deze bedrijfsleiders zijn er 27, of 22 %, die verklaren een opvolger te hebben; 71, of 57 %, verklaren geen opvolger te hebben en de overige 26, of 21 %, weten momenteel nog niet of ze een opvolger zullen hebben.

Op basis van het lage opvolgingspercentage kan worden verwacht dat heel wat snijbloemenbedrijven zullen verdwijnen in de nabije toekomst.



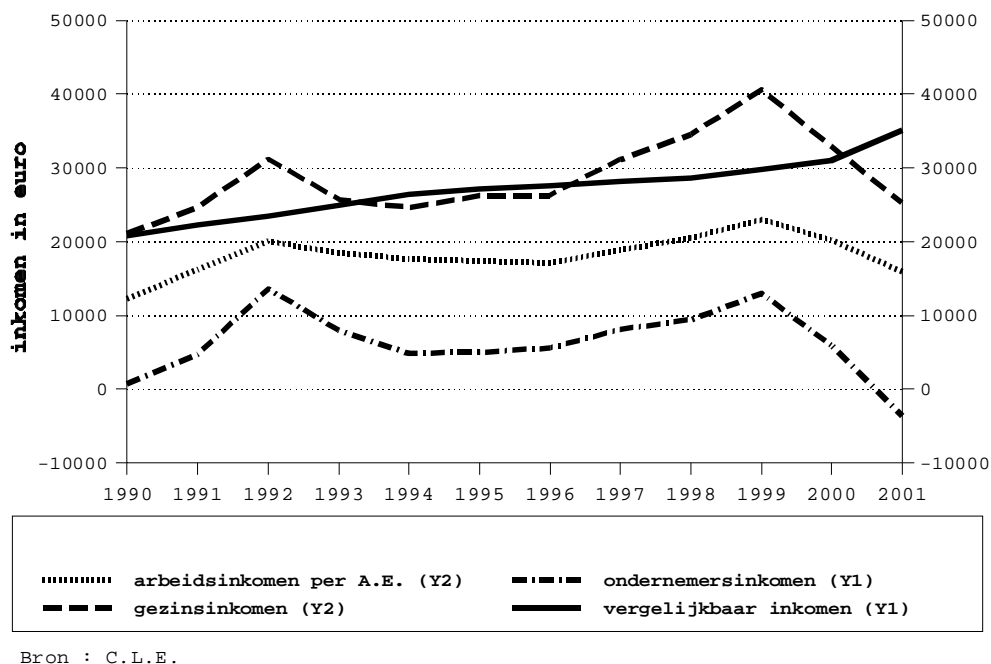
Bron : C.L.E. - N.I.S.

Figuur 6. – Situatie van de opvolging van de bedrijfsleiders van 50 jaar en ouder, op de snijbloemenbedrijven in 2000

1.7. RENDABILITEIT VAN DE SNIJBLOEMENBEDRIJVEN

Figuur 7 geeft een overzicht van de evolutie van de rendabiliteit van het gemiddeld snijbloemenbedrijf gedurende de periode 1990-2001. Deze gegevens worden verzameld in het tuinbouwboekhoudnetwerk van het C.L.E. en worden jaarlijks gepubliceerd in een C.L.E.-publicatie. De meest recente cijfers worden voorgesteld in de C.L.E. – publicatie 2.02 ‘De rendabiliteit van het tuinbouwbedrijf. Boekjaar 2001’ (Van Lierde D. et

al., 2003). De voorgestelde gemiddelden zijn geen rekenkundige gemiddelden, maar het zijn gewogen gegevens die rekening houden met het belang van de verschillende bedrijfsdimensies in het waarnemingsveld. Het waarnemingsveld omvat de bedrijven met een bedrijfseconomische dimensie van minstens 4 SGE (of een equivalent van 1.166 m² snijbloemen onder glas), waardoor enkel de bedrijven met een beroepsmatig karakter worden vertegenwoordigd.



Figuur 7. – Rendabiliteit van de snijbloemenbedrijven. Periode 1990 – 2001.

Het meest gebruikte kengetal voor het meten van de rendabiliteit is het arbeidsinkomen per arbeidseenheid. Dit kengetal wordt gebruikt omdat het toelaat om het inkomen dat door de tuinbouwer wordt behaald te vergelijken met het vergelijkbaar inkomen. Het vergelijkbaar inkomen is het brutoloon dat per arbeidseenheid behaald wordt in de verschillende socio-professionele sectoren van de Belgische economie. Het is dit vergelijkbaar inkomen dat in het landbouwbeleid wordt gebruikt om na te gaan of in de land- en tuinbouwsector een arbeidsinkomen wordt behaald dat vergelijkbaar is met de brutolonen in het geheel van de sectoren van de nationale economie. Om de vergelijkbaarheid tussen de bedrijven mogelijk te maken wordt ervan uitgegaan dat alle productiefactoren die worden ingezet, zowel betaalde als niet betaalde, een normale vergoeding krijgen. Bovendien wordt ervan uitgegaan dat het kapitaal volledig eigendom is van het bedrijf, hiervoor wordt dan ook een vergoeding in rekening gebracht.

Zoals blijkt uit de figuur ligt het arbeidsinkomen per arbeidseenheid op het gemiddelde snijbloemenbedrijf gedurende de volledige bestudeerde periode onder het vergelijkbaar inkomen. Sinds het jaar 2000 neemt de afwijking zelfs nog verder toe.

Het arbeidsinkomen per arbeidseenheid geeft aan welke vergoeding de arbeidskrachten uit de bedrijfsactiviteiten hebben behaald, waarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen de familiale en de betaalde arbeidskrachten. Dit inkomen geeft echter niet altijd een duidelijk idee over het inkomen dat door de ondernemer zelf uit zijn bedrijf wordt behaald. Indien het behaalde arbeidsinkomen per arbeidseenheid kleiner is dan de lonen die moeten betaald worden, of die werden toegerekend voor de echtgeno(o)t(e) en de overige meewerkende gezinsleden, dan zal de arbeidsvergoeding van de ondernemer lager liggen dan het berekende arbeidsinkomen per arbeidseenheid, en omgekeerd.

De ondernemer stelt niet enkel zijn eigen arbeid ter beschikking, maar investeert ook eigen kapitaal in zijn bedrijf. Hij verwacht dan ook dat voor dit kapitaal een vergoeding wordt bekomen. De vergoeding die de ondernemer bekomt voor zijn eigen arbeid, zijn bedrijfsbeheer en zijn kapitaal is het ondernemersinkomen. Het ondernemersinkomen wordt berekend door bij de winst of het verlies van het bedrijf (opbrengsten verminderd met de kosten, zowel betaalde als toegerekende) het toegerekende loon van de bedrijfsleider op te tellen evenals de toegerekende interest op het volledige geïnvesteerde kapitaal, en hiervan de werkelijk betaalde interest af te trekken.

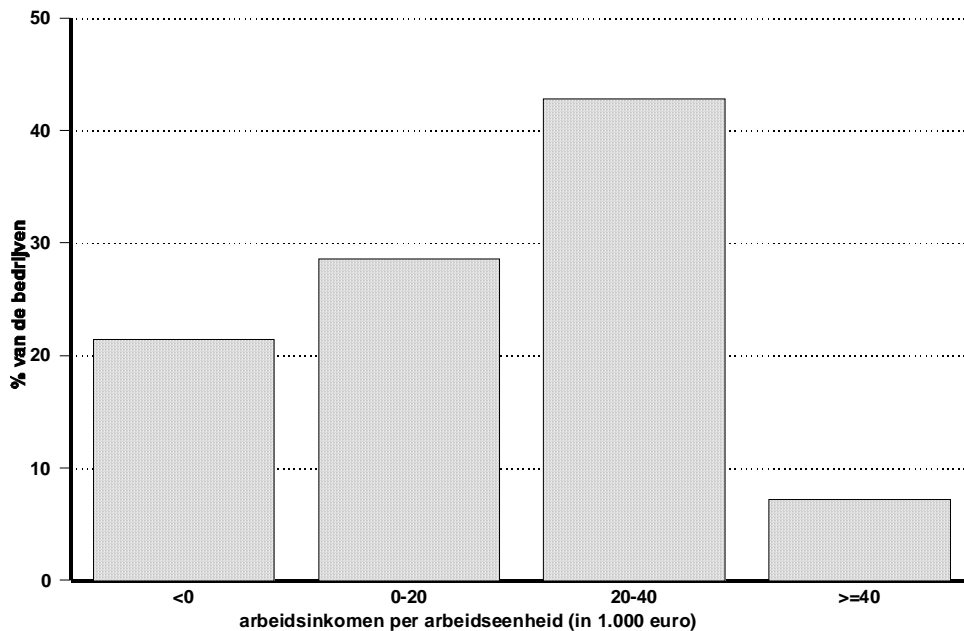
Winst of Verlies	
+ Toegerekend loon ondernemer	
+ Toegerekende interest op het volledige geïnvesteerde kapitaal	
- Betaalde interest	
Ondernemersinkomen	

De evolutie van het ondernemersinkomen op de snijbloemenbedrijven tijdens de periode 1990-2001 wordt ook voorgesteld figuur 7. Er kan geconstateerd worden dat het ondernemersinkomen zich gedurende de volledige bestudeerde periode onder het arbeidsinkomen per arbeidseenheid situeert en vanaf 2000 terugvalt op een zeer laag peil.

De vraag kan gesteld worden waarom sommige bedrijven ondanks het lage ondernemersinkomen nog steeds verder kunnen blijven bestaan. Men mag echter niet uit het oog verliezen dat ook voor de meewerkende gezinsleden lonen worden toegerekend; indien men deze bij het ondernemersinkomen telt en aldus het gezinsinkomen berekent, blijft er toch nog een inkomen over. De evolutie van het gezinsinkomen op de snijbloemenbedrijven wordt ook voorgesteld in figuur 7.

1.8. SPREIDING VAN HET INKOMEN

Bij het beoordelen van het inkomen behaald op de snijbloemenbedrijven dient rekening te worden gehouden met het feit dat het gemiddeld inkomen een heel grote spreiding van de resultaten verbergt. In figuur 8 wordt de spreiding van het arbeidsinkomen per arbeidseenheid op de snijbloemenbedrijven weergegeven voor het jaar 2001. Er kan worden geconstateerd dat niettegenstaande het gemiddeld inkomen van de snijbloemenbedrijven zich op een laag peil bevindt, er toch bedrijven zijn die een meer dan behoorlijke rendabiliteit behalen. Op 21 % van de bedrijven wordt een negatief arbeidsinkomen per arbeidseenheid behaald. Het arbeidsinkomen per arbeidseenheid ligt tussen 0 en 20.000 euro op 29 % van de bedrijven, tussen 20.000 en 40.000 euro op 43 % van de bedrijven en 7 % van de bedrijven behaalt een inkomen van minstens 40.000 euro.



Bron : C.L.E.

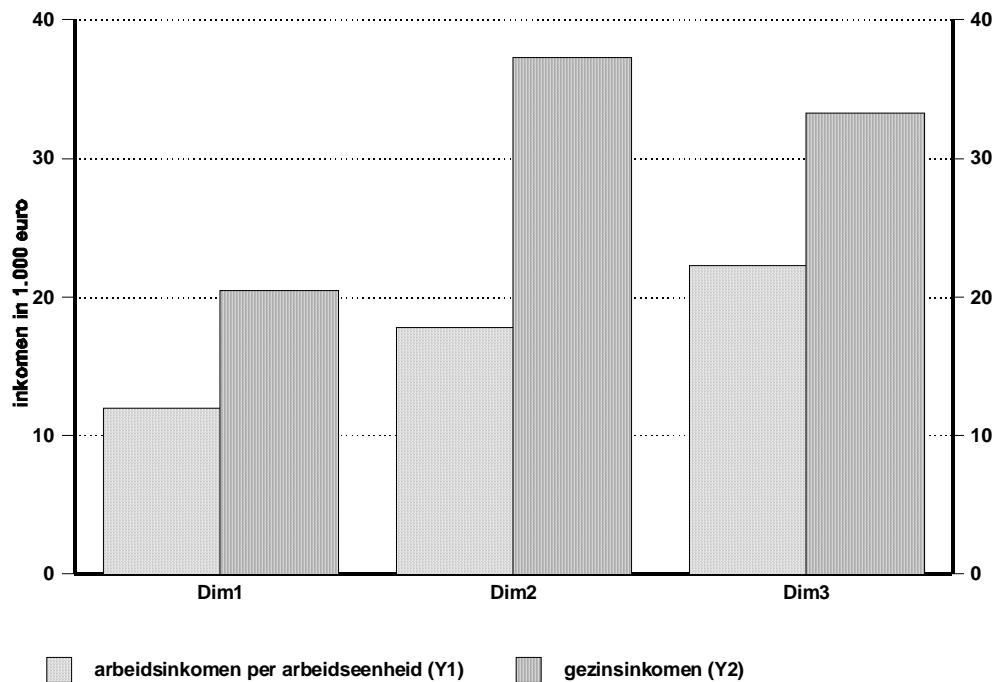
Figuur 8.- Spreiding van het arbeidsinkomen per arbeidseenheid op de snijbloemenbedrijven in 2001

1.9. RENDABILITEIT VOLGENS BEDRIJFSGROOTTE

Bij het bestuderen van de rendabiliteit van de snijbloemenbedrijven kan worden vastgesteld dat het inkomen sterk beïnvloed wordt door de economische bedrijfsomvang van de bedrijven. Schaafeffecten spelen hierbij een rol.

In figuur 9 worden het arbeidsinkomen per arbeidseenheid en het gezinsinkomen in 2001 voorgesteld in functie van de dimensieklasse. Hierbij worden drie dimensieklassen onderscheiden. Dimensieklasse 1 omvat de bedrijven 4 - < 16 SGE (equivalent van 1.166 - 4.663 m² snijbloemen onder glas), dimensieklasse 2 deze van 16 - < 26 SGE (equivalent van 4.664 – 7.578 m² snijbloemen onder glas) en dimensieklasse 3 deze >= 26 SGE (equivalent >= 7.579 m² snijbloemen onder glas).

Er kan worden vastgesteld dat het arbeidsinkomen per arbeidseenheid het laagst is in de kleinste dimensieklasse en het hoogst in de grootste dimensieklasse. Het arbeidsinkomen per arbeidseenheid op de bedrijven in de eerste dimensieklasse bedraagt gemiddeld 11.932 euro, dit in de tweede dimensieklasse 17.798 euro en dit in de derde dimensieklasse 22.227 euro.



Bron : C.L.E.

Figuur 9. – Rendabiliteit op de snijbloemenbedrijven in functie van de dimensieklasse voor het jaar 2001

Voor wat betreft het gezinsinkomen kan geconstateerd worden dat dit het hoogst is in de tweede dimensieklasse. Het gezinsinkomen op de bedrijven in de eerste dimensieklasse bedraagt gemiddeld 20.429 euro, dit in de tweede dimensieklasse 37.269 euro en dit in de derde dimensieklasse 33.273 euro. Er dient echter te worden opgemerkt dat op de bedrijven van dimensieklasse 3 gemiddeld minder familiale V.A.K. werken dan op de bedrijven in dimensieklasse 2. Het aantal familiale V.A.K. bedraagt 1,51 op de bedrijven van dimensieklasse 1, 1,84 op de bedrijven van dimensieklasse 2 en 1,62 op de bedrijven van dimensieklasse 3. Uitgedrukt per familiale V.A.K. behalen de bedrijven van dimensieklasse 3 gemiddeld een hoger gezinsinkomen. Het gezinsinkomen per familiale V.A.K. bedraagt gemiddeld 13.329 euro op de bedrijven in dimensieklasse 1, 20.255 op de bedrijven in dimensieklasse 2 en 20.540 euro op de bedrijven in dimensieklasse 3.

Dat de kleinere bedrijven globaal genomen een lager arbeidsinkomen behalen hoeft nog niet te betekenen dat deze bedrijven in zware financiële problemen zitten. Het beschikbaar gezinsinkomen kan voldoende groot zijn om de nodige financiële middelen te verstrekken aan de bedrijfsleider en zijn gezin voor hun familiale uitgaven. Deze bedrijven hebben over het algemeen minder schulden en dus minder aflossingen en te betalen interesten, zodat tegenover de toegerekende kosten (afschrijvingen, toegerekende rente op kapitaal) geen uitgaven staan zodanig dat deze beschikbaar zijn voor familiale uitgaven. Deze bedrijven, met meestal een oudere bedrijfsleider, hebben op iets langere termijn geen toekomstperspectieven omdat niet meer wordt geïnvesteerd in de nodige bedrijfsvernieuwing. Meestal genereren zij wel nog voldoende middelen om te voorzien in de familiale uitgaven tot het ogenblik dat de bedrijfsleider met pensioen gaat.

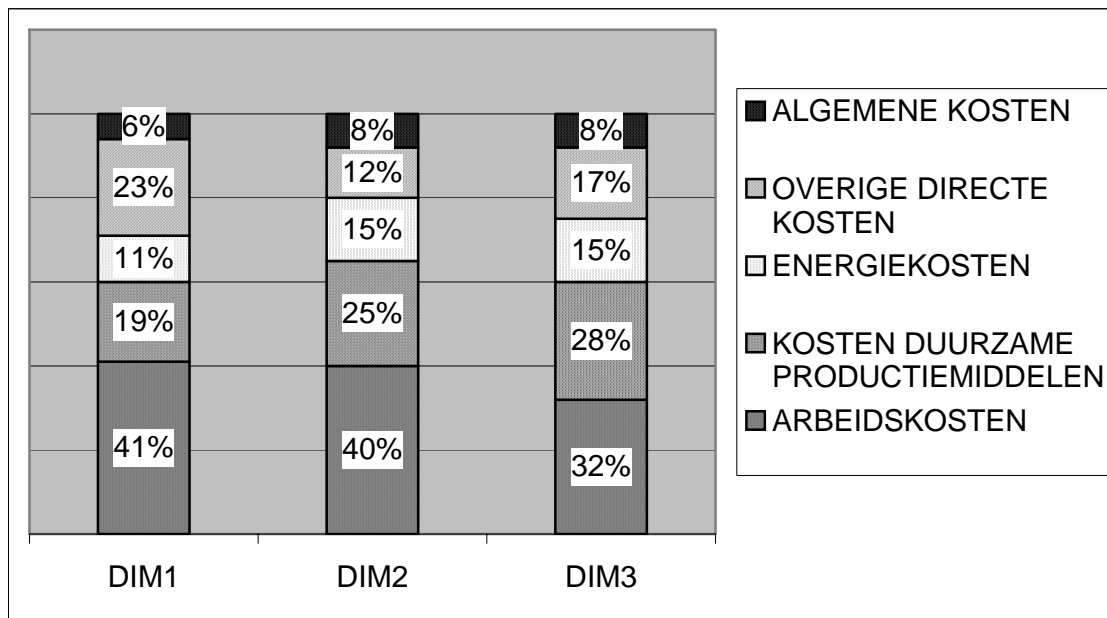
Men kan stellen dat het beoordelen van de rendabiliteitsperspectieven van de snijbloementeel op basis van de gemiddelde rendabiliteit met de nodige omzichtigheid dient te gebeuren aangezien het gemiddelde naar beneden wordt gehaald door de aanwezigheid van heel wat kleine, minder goed gestructureerde en verouderde bedrijven.

1.10. SAMENSTELLING VAN DE KOSTEN

De betere mechaniserings- en automatiseringsmogelijkheden op de grotere snijbloemenbedrijven leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit, hetgeen leidt tot een belangrijke besparing van de arbeidskosten op de grotere bedrijven.

Dit wordt geïllustreerd in figuur 10, die een overzicht geeft van de samenstelling van de kosten in 2001 op de snijbloemenbedrijven van het C.L.E. – boekhoudnetwerk, en dit in functie van de bedrijfseconomische dimensie. De bedrijven worden hierbij onderverdeeld in drie dimensieklassen. Dimensieklasse 1 omvat de bedrijven van 4 tot 16 SGE, of een equivalent van 1.166 tot 4.663 m² snijbloemen onder glas. De bedrijven behorende tot dimensieklasse 2 hebben een economische dimensie van 16 SGE tot 26 SGE, of een equivalent van 4.664 tot 7.578 m² snijbloemen onder glas. Dimensieklasse 3

bestaat uit bedrijven met een economische dimensie van minstens 26 SGE, of een equivalent van 7.579 m² snijbloemen onder glas.



Figuur 10. – Samenstelling van de kosten op de snijbloemenbedrijven in 2001 in functie van de bedrijfseconomische dimensieklasse

Uitgaande van de principes toegepast in de bedrijfseconomische boekhouding bestaan deze kosten zowel uit werkelijk betaalde als berekende kosten (berekende lonen voor bedrijfsleider en familie, afschrijvingen, berekende interesten).

Uit de figuur blijkt dat het aandeel van de arbeidskosten daalt bij toenemende bedrijfsgrootte, terwijl het aandeel van de kosten van de duurzame productiemiddelen toeneemt. Op de snijbloemenbedrijven behorend tot dimensieklasse 1 bedragen de totale kosten gemiddeld 147.287 euro per bedrijf. De kostensamenstelling is als volgt : 41 % arbeidskosten, 19 % kosten duurzame productiemiddelen, 11 % energiekosten, 23 % overige directe kosten en 6 % algemene kosten. De totale kosten op de snijbloemenbedrijven van dimensieklasse 2 bedragen gemiddeld 223.313 euro per bedrijf. De kostensamenstelling is als volgt : 40 % arbeidskosten, 25 % kosten duurzame productiemiddelen, 15 % energiekosten, 12 % overige directe kosten en 8 % algemene kosten. Op de snijbloemenbedrijven van dimensieklasse 3 bedragen de totale kosten gemiddeld 445.938 euro per bedrijf. De kostensamenstelling is als volgt : 32 % arbeidskosten, 28 % kosten duurzame productiemiddelen, 15 % energiekosten, 17 % overige directe kosten en 8 % algemene kosten.

Een idee van de toename van de arbeidsproductiviteit op de grotere snijbloemenbedrijven kan verkregen worden door het vergelijken van de opbrengsten per

volwaardige arbeidskracht (V.A.K.). De opbrengsten per V.A.K. nemen toe van 63.486 euro per V.A.K. op de snijbloemenbedrijven behorend tot dimensieklasse 1 tot 73.820 euro per V.A.K. op de snijbloemenbedrijven behorend tot dimensieklasse 2, of een toename van 16 %. De opbrengsten per V.A.K. nemen verder toe tot 92.649 euro op de snijbloemenbedrijven behorend tot dimensieklasse 3, hetgeen een toename betekent van 25 % ten opzichte van de bedrijven van dimensieklasse 2 en van 46 % ten opzichte van de bedrijven van dimensieklasse 3.

1.11. BESLUIT THEMA 1

De productiestructuur van de Vlaamse snijbloementeel wordt tot op heden gekenmerkt door de aanwezigheid van een groot aantal kleine bedrijven, terwijl het aantal grote bedrijven vrij beperkt is. Niettegenstaande het geringe aantal grotere bedrijven vertegenwoordigen deze een belangrijk aandeel in het totale productiepotentieel. Er wordt tevens vastgesteld dat het aantal bedrijfsopvolgers vrij laag is. Ondanks het feit dat de rendabiliteit van het gemiddeld Vlaams snijbloemenbedrijf ondermaats is worden grote onderlinge verschillen in de rendabiliteit vastgesteld. Over het algemeen scoren de grotere bedrijven beter. De betere mechaniserings- en automatiseringsmogelijkheden op deze bedrijven leiden tot een belangrijke toename van de arbeidsefficiëntie.

Naar het panel en het publiek toe wordt de vraag gesteld of het kleine snijbloemenbedrijf nog toekomst heeft in Vlaanderen.

1.12. STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS

Als antwoord op de vraag naar de toekomstmogelijkheden van het snijbloemenbedrijf in Vlaanderen kwamen de volgende stellingen naar voor :

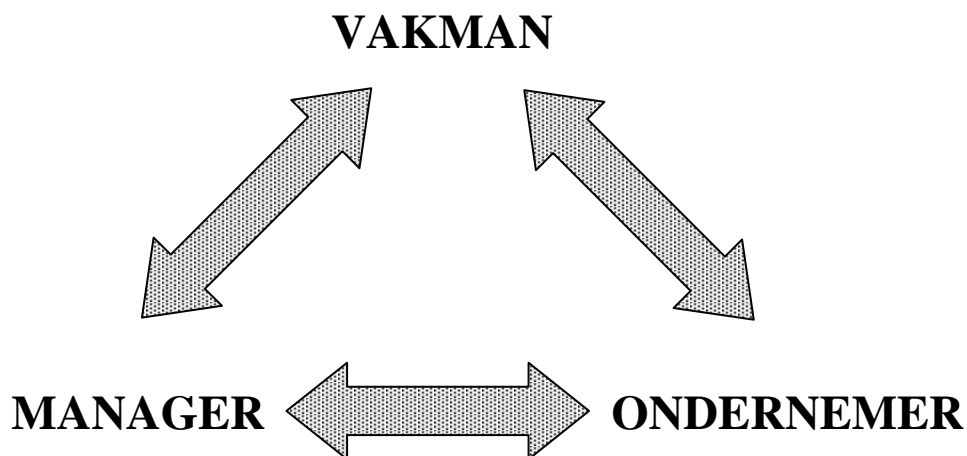
- Elke teler dient naar de toekomst toe een duidelijke keuze te maken qua bedrijfsgrootte;
- Kiest men voor een klein, familiaal bedrijf, dan is men vooral aangewezen op de handel met de bloemenwinkel en is men verplicht om de trends in de bloemenwereld snel op te volgen of een meerwaarde aan de producten te geven. Topkwaliteit in een 'niche-product' is hier de aangewezen strategie. Een 'niche-product' veronderstelt een beperking van de productie. Overleg en onderlinge afspraken om overproductie te voorkomen, zijn hier ten zeerste aangewezen. Hiervoor is het noodzakelijk dat er samenwerking komt tussen de telers. Een klein bedrijf kan dus best rendabel zijn indien de teelten aangepast zijn aan de bedrijfsgrootte en voldoende arbeidsintensief zijn om een inkomen te verzekeren voor de bedrijfsleider en de echtgeno(o)t(e).

- Kiest men voor een groot bedrijf, dan ziet men zich genoodzaakt om zich vooral op de Nederlandse veilingen te richten en dient men de concurrentie aan te gaan met de Nederlandse productiemethoden. In dit geval kiest men voor een duidelijke specialisatie in een bepaald 'massa-product' en voor verkoop naar grootwinkelbedrijven en supermarkten. Ook in dit geval is het aangewezen de trends (o.a. de kleuren) nauwgelet op te volgen. Indien men kiest voor een groot bedrijf is het van belang om te beschikken over voldoende managementvaardigheden. Vooral het kunnen omgaan met personeel is hier van belang.

2. THEMA 2 : BEDRIJFSMANAGEMENT

2.1. BELANG VAN BEDRIJFSMANAGEMENT

De hedendaagse snijbloementeler staat voor belangrijke uitdagingen. De steeds wijzigende externe omstandigheden (prijsontwikkelingen van producten en productiemiddelen zoals arbeid en energie, technologische ontwikkelingen, overheidsreglementeringen zoals milieu- en arbeidsreglementeringen, ...) leiden ertoe dat het niet meer volstaat om een goed vakman te zijn. Inderdaad, naast goed vakmanschap zullen de managementkwaliteiten van de bedrijfsleider een steeds grotere rol gaan spelen. De bedrijfsleider zal in staat moeten zijn om zich aan te passen aan de steeds wijzigende externe omstandigheden en op het juiste ogenblik de juiste besluiten moeten nemen. Uit het rendabiliteitsonderzoek van het C.L.E. blijkt dat innovatieve bedrijven die hoogkwalitatieve producten kunnen produceren tegen een competitieve kostprijs perspectieven hebben voor de toekomst.



Figuur 11. – De hedendaagse snijbloementeler als vakman, manager en ondernemer

2.2. MANAGEMENTONDERZOEK C.L.E.

Om meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop de snijbloementelers hun bedrijf beheren werd een enquête uitgevoerd op 23 snijbloemenbedrijven die deel uitmaken van het tuinbouwboekhoudnetwerk van het C.L.E.. Deze enquête werd ook uitgevoerd op 59 glasgroentebedrijven, 26 potplantenbedrijven, 21 azalea-bedrijven en 19 perkplantenbedrijven. Hierdoor kunnen de resultaten van de snijbloemenbedrijven vergeleken worden met deze op andere types van glastuinbouwbedrijven.

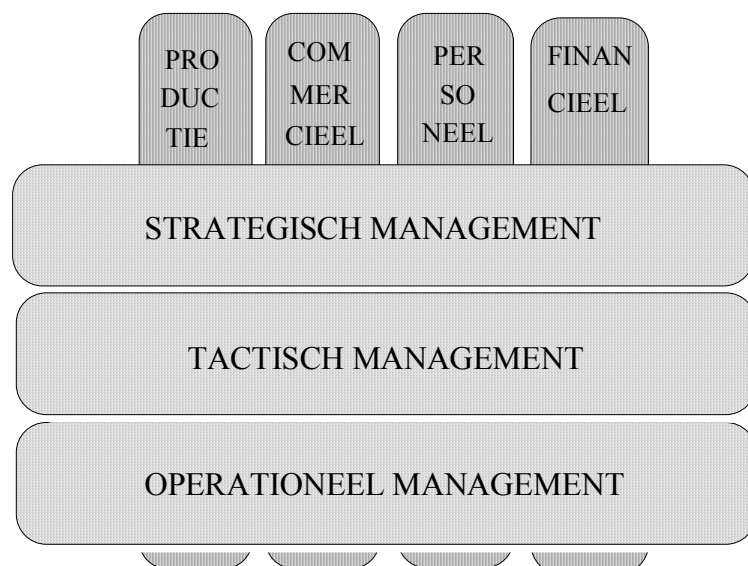
TABEL 1. – Samenstelling van de steekproef van de managementenquête van het C.L.E.

Klassen van economische bedrijfsomvang				
	4-<26 S.G.E.	26-<50 S.G.E.	>=50 S.G.E.	Totaal
B.S.S. "1996" (1.000 EURO)	21-<135	135-<259	>= 259	
Glasgroenten	25 (42 %)	23 (39 %)	11 (19 %)	59 (100 %)
Sierteelt	59 (66 %)	17 (19 %)	13 (15 %)	89 (100 %)
wv. Kasplanten	13 (50 %)	7 (27 %)	6 (23 %)	26 (100 %)
Azalea's	16 (77 %)	2 (9 %)	3 (14 %)	21 (100 %)
Snijbloemen	17 (74 %)	4 (17 %)	2 (9 %)	23 (100 %)
Over. bloemen	13 (68 %)	4 (21 %)	2 (11 %)	19 (100 %)

Om de kwaliteit van het managementproces te bepalen werd gebruik gemaakt van een objectief diagnose-instrument (zie figuur 12). In tegenstelling tot vele andere onderzoeken wordt niet enkel aandacht besteed aan het productiemanagement, maar worden het commercieel, financieel en personeelsmanagement eveneens behandeld. Voor iedere managementfunctie worden drie processen onderscheiden, namelijk strategisch, tactisch en operationeel management. De beoordeling van de verschillende items van het diagnose-instrument gebeurt door middel van een vijfpuntenschaal, waarbij 1 de laagste waardering aangeeft en 5 de hoogste.

Strategisch management omvat o.a. het nemen van beslissingen betreffende vestigingsplaats, uitbreiding, investeringen in installaties en machines, ... Strategische beslissingen hebben veelal een éénmalig karakter en zijn complex van aard; ze werken door

op langere termijn. Tactische beslissingen hebben betrekking op de aanwending van de beschikbare bedrijfsuitrusting ten behoeve van de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. De termijn waarop deze beslissingen betrekking hebben bedraagt in het algemeen één teeltseizoen. Operationele beslissingen worden genomen tijdens het productieproces en hebben betrekking op onderdelen van een tactisch plan. Daarbij kan het gaan om uitwerking of aanpassing van het plan. De termijn waarop deze beslissingen betrekking hebben bedraagt in het algemeen enkele weken.



Figuur 12. – Diagnose-instrument voor het meten van de kwaliteit van het management op bedrijfsniveau

Er dient te worden opgemerkt dat in voorliggend document enkel een selectie van de behandelde items wordt voorgesteld. De verschillen tussen de gemiddelde scores op de snijbloemenbedrijven en op de overige glastuinbouwbedrijven werden op hun statistische significantie getoetst door middel van variantie-analyse. Voor enkele enquêtevragen werden de verschillen in frequentie van de verschillende antwoordmogelijkheden nagegaan tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven. Het toetsen van de statistische significantie van deze verschillen gebeurde door middel van een chi-kwadraattoets. Volgende significantieniveau's worden weergegeven:

	$p \geq 0,05$	geen significant verschil
(*)	$0,05 > p \geq 0,01$	matig significant verschil
(**)	$0,01 > p \geq 0,001$	sterk significant verschil
(***)	$p < 0,001$	zeer sterk significant verschil

2.3. PRODUCTIEMANAGEMENT

2.3.1. STRATEGISCH MANAGEMENT

Strategisch productiemanagement omvat o.a. het bepalen van de bedrijfsmissie en de productiedoelstellingen, het opstellen van investeringsplannen in grond, gebouwen, installaties en machines, ... Het gaat hier om lange-termijn planning. Volgens de theorie omvat strategisch management diverse elementen, waarvan de belangrijkste zijn het opstellen van een bedrijfsmissie, de interne en externe analyse en de synthese (Ansoff, 1965, Huirne, 2000). De interne analyse bestaat uit het analyseren van de sterke en zwakke punten van de onderneming, terwijl de aandacht in de externe analyse uitgaat naar het analyseren van de kansen en bedreigingen die vanuit de omgeving op de ondernemer en zijn onderneming afkomen. Een specifieke vorm van strategie is de innovatiestrategie. De hedendaagse glastuinbouwer werkt meer dan ooit in een marktgestuurde omgeving en is aangewezen op zijn vermogen tot innovatie. Belangrijk hierbij is de aandacht voor hoogkwalitatieve producten, die op een milieuvriendelijke manier geproduceerd worden. Hierbij zal het van belang zijn om bij investeringen rekening te houden met milieureglementeringen (zelfs vooraleer deze verplicht zijn).

2.3.1.1. TOEKOMSTPLANNEN VOOR DE KOMENDE 5 JAAR

Uit het onderzoek blijkt dat bij de ontwikkeling van het teeltplan over het algemeen 3 jaar wordt vooruitgekeken op de snijbloemenbedrijven. Deze periode kan variëren van bedrijf tot bedrijf en hangt nauw samen met de levensduur van de aanplantingen.

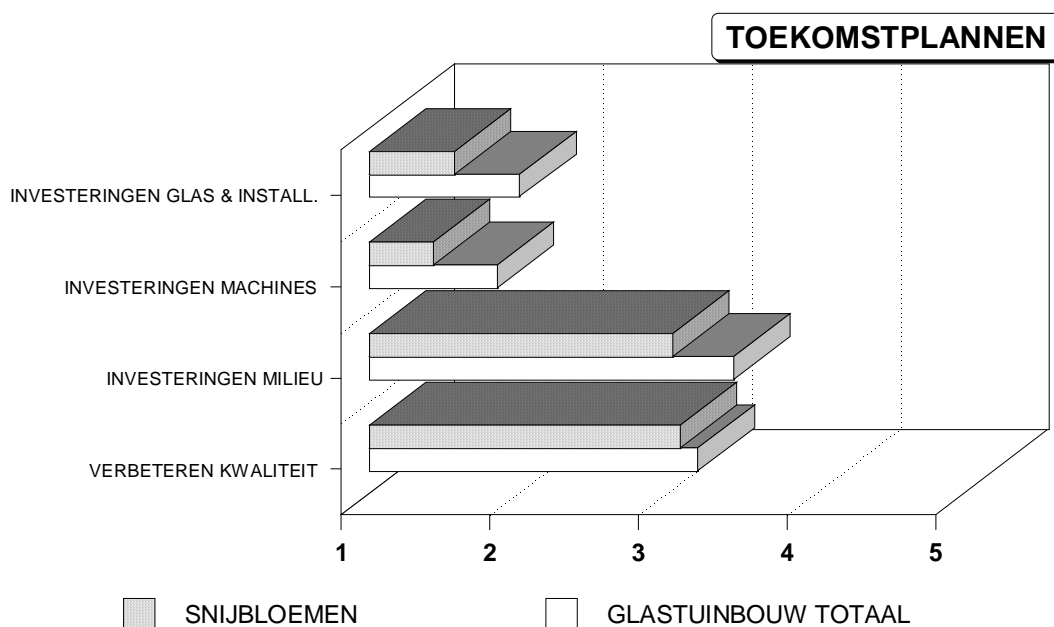
Figuur 13 geeft een overzicht van de gemiddelde investeringsplannen voor de komende 5 jaar op de snijbloemenbedrijven en de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. De scores van 1 tot 5 komen overeen met de volgende investeringsniveaus :

- score 1 : investeringen gaande van 0 – 10 % van de huidige vervangingswaarde;
- score 2 : investeringen gaande van 10 – 20 % van de huidige vervangingswaarde;
- score 3 : investeringen gaande van 20 – 30 % van de huidige vervangingswaarde;
- score 4 : investeringen gaande van 30 – 40 % van de huidige vervangingswaarde en
- score 5 : investeringen van 40 % of meer van de huidige vervangingswaarde.

Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen investeringen in grond, gebouwen en installaties (vervanging, uitbreiding en/of modernisering) en investeringen in machines of werktuigen. Er wordt tevens een beeld gegeven van de mate waarin bij investeringen rekening gehouden wordt met de toekomstige milieuwetgeving (zelfs vooraleer deze verplicht is). Een belangrijk onderdeel van het strategisch management betreft de kwaliteitsstrategie. In de figuur wordt daarom ook een beeld gegeven van de mate waarin concrete plannen bestaan om de kwaliteit van de producten te verbeteren in de toekomst.

Op de geënquêteerde snijbloemenbedrijven zijn er relatief weinig plannen voor

toekomstige vervanging, uitbreiding of modernisering in grond, glasopstand en installaties (gemiddeld voor 15 % van de huidige totale vervangingswaarde voor de komende 5 jaar). Veel bedrijven nemen een afwachtende houding aan. Op de bedrijven waar investeringen zijn gepland bestaan deze voornamelijk uit vervangings- of uitbreidingsinvesteringen van het gebouwenkapitaal (vb. glasopstand, machineloods, verwarmingsinstallatie,...), investeringen in belichting en investeringen in nieuwe aanplantingen. Er zijn ook weinig plannen voor investeringen in werktuigen (gemiddeld voor 10 % van de huidige vervangingswaarde voor de komende 5 jaar). Het betreft hier voornamelijk investeringen in sproeimachines, sorteeren inpakmachines, ... Hoewel de scores voor wat betreft investeringen in grond, glasopstand en installaties en machines gemiddeld iets hoger liggen op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen kunnen geen statistisch significante verschillen worden aangetoond tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven.



Figuur 13. – Toekomstplannen voor de komende 5 jaar

De gemiddelde snijbloementeler houdt bij investeringen matig rekening met de toekomstige milieureglementeringen. Dit blijkt ook het geval te zijn op de andere onderzochte bedrijfstypes. Om een idee te krijgen over de kwaliteitsstrategie van de bedrijven werd aan de bedrijfsleiders gevraagd om op een 5-puntenschaal aan te duiden in welke mate aandacht besteed wordt aan het produceren van hoogkwalitatieve producten, zelfs indien dit ten koste gaat van de kilogram- of stuksopbrengst (een 3 zou betekenen dat kwaliteit en kwantiteit even belangrijk worden geacht door de bedrijfsleider). Als resultaat van deze vraag kwam naar

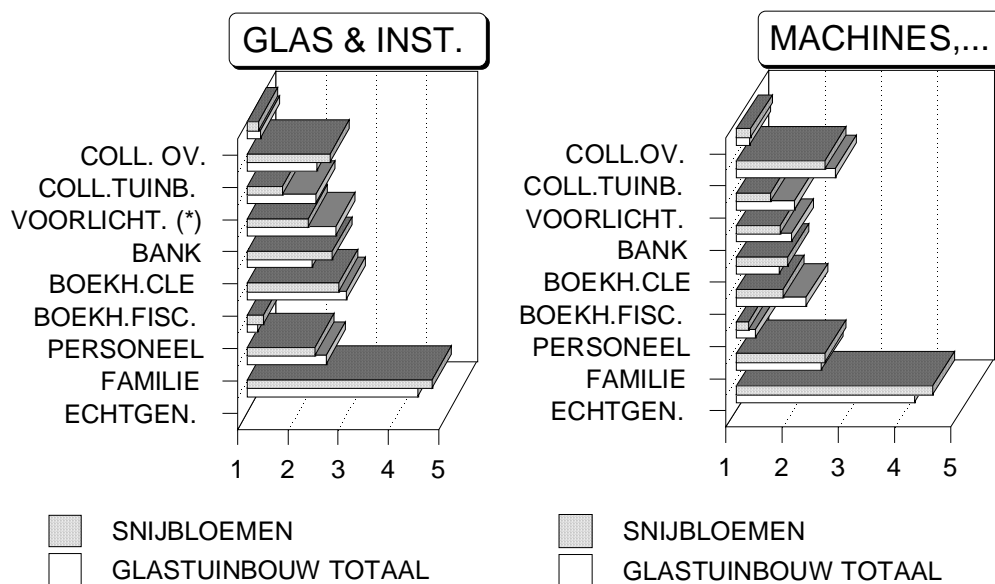
voor dat het gemiddelde snijbloemenbedrijf veel aandacht besteedt aan de kwaliteit, zelfs indien dit ten koste gaat van de stuksopbrengst. Er bestaan matige plannen om de kwaliteit in de toekomst te verbeteren. Veel telers zijn van mening dat de kwaliteit van hun producten momenteel reeds optimaal is. De bedrijfsleiders verklaren veel inspanningen te doen om de factoren te beheersen die van invloed zijn op de kwaliteit. Het grote belang dat gehecht wordt aan de kwaliteit van de productie komt ook voor op de andere types van glastuinbouwbedrijven. Significante verschillen tussen de scores op de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven komen dan ook niet voor.

2.3.1.2. ADVIES BIJ INVESTERINGSPLANNEN

Figuur 14 geeft een beeld van de personen en instanties die geraadpleegd worden door de bedrijfsleider bij investeringsplannen in grond, glasopstand en installaties (links) en bij investeringsplannen in machines (rechts). De voorgestelde gegevens betreffen de gemiddelde scores van de snijbloemenbedrijven en van de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Voor volgende personen werd gevraagd om een score van 1 (nooit) tot 5 (altijd) te geven : echtgeno(o)te, familie, personeel, fiscale boekhouder, boekhouder C.L.E., bank, voorlichters, collega's tuinders en overige collega's.

Uit de figuur blijkt dat investeringsplannen in grond, glasopstand en installaties voornamelijk besproken worden met de echtgeno(o)t(e), en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Er wordt af en toe advies ingewonnen bij (meewerkende) familieleden. Het familiale karakter van de snijbloemenbedrijven komt hier duidelijk naar voor. Opmerkelijk is dat andere informatiebronnen weinig worden geraadpleegd. Er wordt soms advies ingewonnen bij collega's tuinders bij het plannen van een belangrijke investering. Van evenwaardig belang zijn de boekhouder van het C.L.E., de fiscale boekhouder, de bank en de bedrijfsvoorlichter. In vergelijking met de andere bedrijfstypes wordt significant minder advies gevraagd aan de bedrijfsvoorlichter.

Bij investeringen in machines wordt over het algemeen nog minder advies ingewonnen dan bij investeringen in grond, glasopstand en installatie, hetgeen waarschijnlijk te maken heeft met de lagere kapitaalbehoefte van machines. Ook deze investeringen worden in eerste instantie besproken met de echtgeno(o)t(e), en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Hierna volgen de (meewerkende) familieleden en de collega's tuinders. Vooraleer een machine aan te schaffen wordt deze soms op haar werking beoordeeld bij een collega tuinder. Andere personen zijn hiervoor van minder belang. Dit blijkt ook het geval te zijn op de overige glastuinbouwbedrijven, waarvan de scores geen significante verschillen vertonen met de snijbloemenbedrijven.

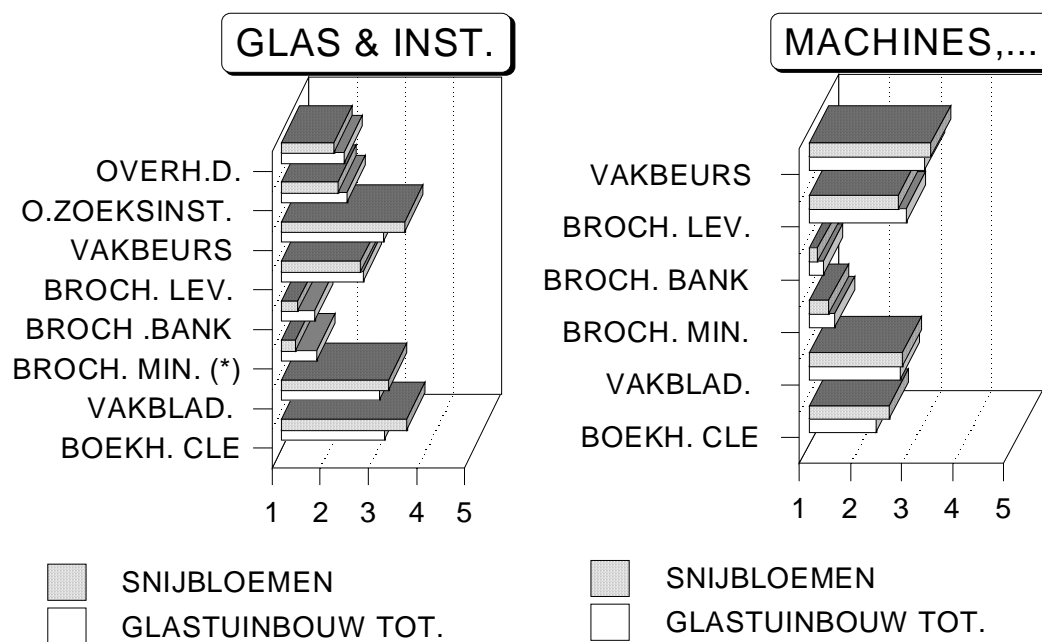


Figuur 14. – Personen en instanties geraadpleegd bij de ontwikkeling van investeringsplannen in glasopstand en installaties (links) en machines (rechts)

Figuur 15 geeft een overzicht van de overige informatiebronnen die geraadpleegd worden door de bedrijfsleider bij investeringsplannen in grond, glasopstand en installaties (links) en bij investeringsplannen in machines (rechts). De voorgestelde gegevens betreffen eveneens de gemiddelde scores van de snijbloemenbedrijven en van de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Voor de volgende informatiebronnen werd gevraagd om een score van 1 (nooit) tot 5 (altijd) te geven bij investeringen in grond, glasopstand en installaties : eigen boekhouding, vakbladen, brochures van het ministerie, brochures van banken, brochures van leveranciers, vakbeurzen, onderzoeksinstellingen en overheidsdiensten. Voor investeringen in machines werden volgende informatiebronnen opgenomen in de vragenlijst : eigen boekhouding, vakbladen, brochures van het ministerie, brochures van banken, brochures van leveranciers en vakbeurzen.

De resultaten tonen aan dat de eigen boekhouding, vakbeurzen, vakbladen en brochures van privé-firma's de belangrijkste overige informatiebronnen zijn voor investeringsplannen in grond, glasopstand en installaties, en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Brochures van het ministerie worden significant minder geraadpleegd door de snijbloementelers. Dit kan

wellicht verklaard worden door het feit dat er tijdens de voorbije jaren geen specifieke brochures meer werden gemaakt voor de snijbloementelers. Voor investeringsplannen in machines zijn vakbeurzen, vakbladen en brochures van leveranciers te vermelden. Ook de eigen bedrijfseconomische boekhouding wordt hiervoor af en toe geraadpleegd. Ook hier komen geen significante verschillen voor tussen de snijbloementelers en de overige glastuinbouwers.



Figuur 15. – Overige informatiebronnen geraadpleegd bij de ontwikkeling van investeringsplannen in glasopstand en installaties (links) en machines (rechts)

2.3.2. TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT

Tactisch productiemanagement valt binnen het gecreëerde kader van de strategische productiebeslissingen en mondt o.a. uit in een teeltplan. De tactische productiebeslissingen betreffen de voorbereiding, uitvoering en controle van het teeltplan. Tactische beslissingen hebben betrekking op middellange-termijn beslissingen zoals de aanwending van de beschikbare bedrijfsuitrusting ten behoeve van de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. De termijn waarop deze beslissingen betrekking hebben bedraagt in het algemeen één teeltseizoen. De voorbereiding van het teeltplan omvat o.a. het opstellen van

saldobegrotingen, het selecteren van teelten en variëteiten, het verzamelen van informatie over de verschillende teelten en variëteiten, de ruimteplanning, ... De teeltcontrole omvat het achteraf vergelijken van het werkelijke teeltverloop met de vooraf opgestelde planning, de kennis, de interne en externe bedrijfsvergelijking van de fysische hoeveelheden, de kwaliteit en de financiële opbrengst van de teelten, ...

Operationele beslissingen vallen binnen het gecreëerde kader van de tactische beslissingen en monden uit in beslissingen welke leiden tot werkvoorbereiding, werkuitvoering en controle. Deze beslissingen hebben in het algemeen een korte werkingsduur, variërend van een dag tot een week. Operationele werkzaamheden omvatten o.a. de controle van de teelt (teeltregistratie) en de bedrijfsuitrusting, de productcontrole, de bijstelling van het teeltplan, het opstellen van een werkplan en de milieuplanuitwerking.

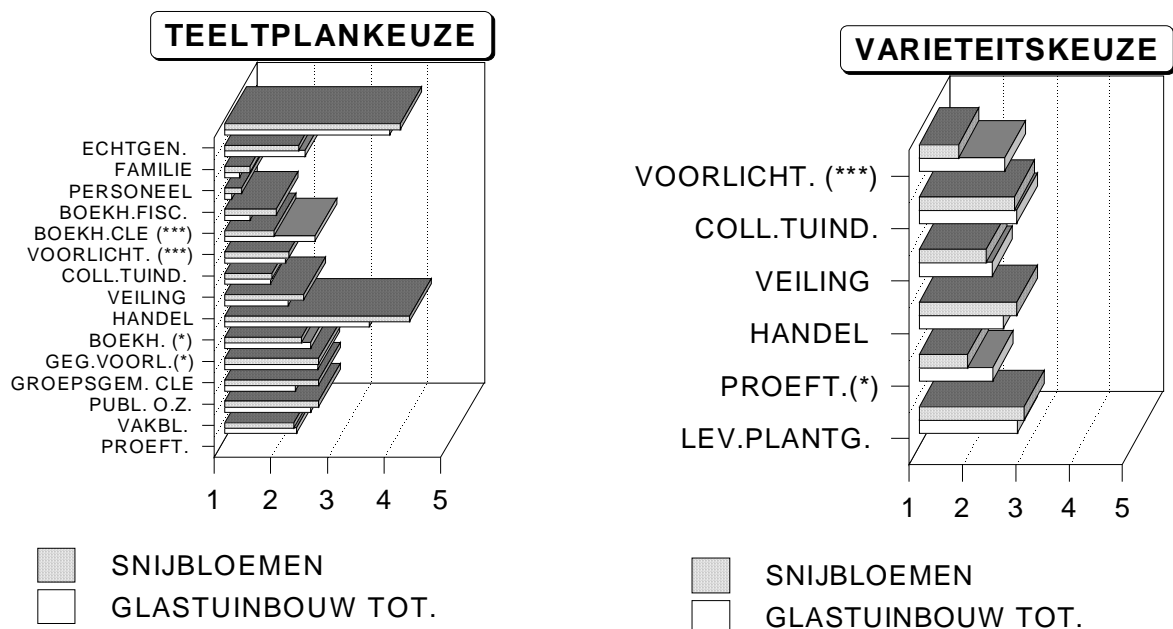
2.3.2.1. TEELTPLANVOORBEREIDING

Er werd aan de bedrijfsleiders gevraagd in welke mate ze een planning opstellen van de teelten die het komende jaar op het bedrijf zullen worden geteeld. De resultaten wijzen erop dat op alle geënquêteerde snijbloemenbedrijven een planning van de teelten gebeurt. Voor de glastuinbouwbedrijven in het algemeen kon worden vastgesteld dat bijna de helft van de siertelers en bijna één derde van de glasgroentelers verklaren altijd aan teeltplanning te doen. Bij het afnemen van de enquêtes bleek dat het voor heel wat bedrijfsleiders moeilijk was om de duur van de teeltplanvoorbereiding aan te geven, aangezien heel wat bedrijfsleiders beslissingen nemen terwijl ze aan het werk zijn. Specifiek voor de tuinbouwsector is immers dat de bedrijfsleider naast het nemen van beslissingen ook bij de uitvoering betrokken is. Dit fenomeen werd ook vastgesteld door Nederlandse onderzoekers (Vermeulen et al., 2002), die de benaming ‘dubbeltaken’ geven aan taken die tegelijkertijd met de hoofdtaak worden uitgevoerd. Op 6 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven (26 %) kan de bedrijfsleider de tijdsduur niet aangeven die hij besteedt aan het voorbereiden van het teeltplan. Dit is ook het geval op 30 (of 24 %) van de 125 overige glastuinbouwbedrijven. De snijbloemenbedrijven die wel een tijdsduur aangeven besteden gemiddeld 32 uren per jaar aan het voorbereiden van het teeltplan. Dit is iets meer dan op de overige glastuinbouwbedrijven waar dit gemiddeld 26 uren bedraagt.

Bij de voorbereiding van het teeltplan wordt regelmatig een saldobegroting opgesteld. De onzekerheid over de toekomstige prijsevolutie van zowel kosten als opbrengsten bemoeilijkt het opstellen van saldobegrotingen. Toch kan worden vastgesteld dat significant meer saldobegrotingen worden opgesteld op de snijbloemenbedrijven dan op andere types van glastuinbouwbedrijven. Computerprogramma's worden hiervoor zeer weinig of niet gebruikt.

De keuze van het teeltplan kan worden beïnvloed door het verzamelen van informatie. Figuur 16 (links) geeft een overzicht van de informatiebronnen die geraadpleegd worden door de bedrijfsleider bij de keuze van het teeltplan. De voorgestelde gegevens betreffen de gemiddelde scores van de snijbloemenbedrijven en van de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Voor volgende informatiebronnen werd gevraagd om een score van 1 (nooit) tot 5 (altijd) te geven : echtgeno(o)t(e), familieleden, personeel, de fiscale boekhouder, de boekhouder van het C.L.E., voorlichters, collega's tuinbouwers, de veiling, de handel, de eigen boekhouding, gegevens van voorlichters, groepsgemiddelden van de boekhoudkundige resultaten van het C.L.E., publicaties van onderzoeksinstituten, vakbladen en proeftuinen.

Over het algemeen kan gesteld worden dat er weinig informatie wordt ingewonnen voor de teeltplankeuze, en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Met uitzondering van de echtgeno(o)t(e) en de boekhouder van het C.L.E. zijn de scores voor alle informatiebronnen gemiddeld lager dan 3. Een gemiddelde score tussen 2,5 en 3 wordt bekomen voor de groepsgemiddelden van de boekhoudkundige resultaten van het C.L.E., publicaties van onderzoeksinstituten en vakbladen. Opmerkelijk is de lage score voor de handel (2,39) en de veiling (1,83). In vergelijking met de andere glastuinbouwbedrijven kan er enkel een statistisch significant lagere score geconstateerd worden op de snijbloemenbedrijven voor voorlichters en een statistisch significant hogere score voor de boekhouder van het C.L.E..



Figuur 16. – Informatiebronnen geraadpleegd bij de voorbereiding van het teeltplan (links) en de keuze van variëteiten (rechts)

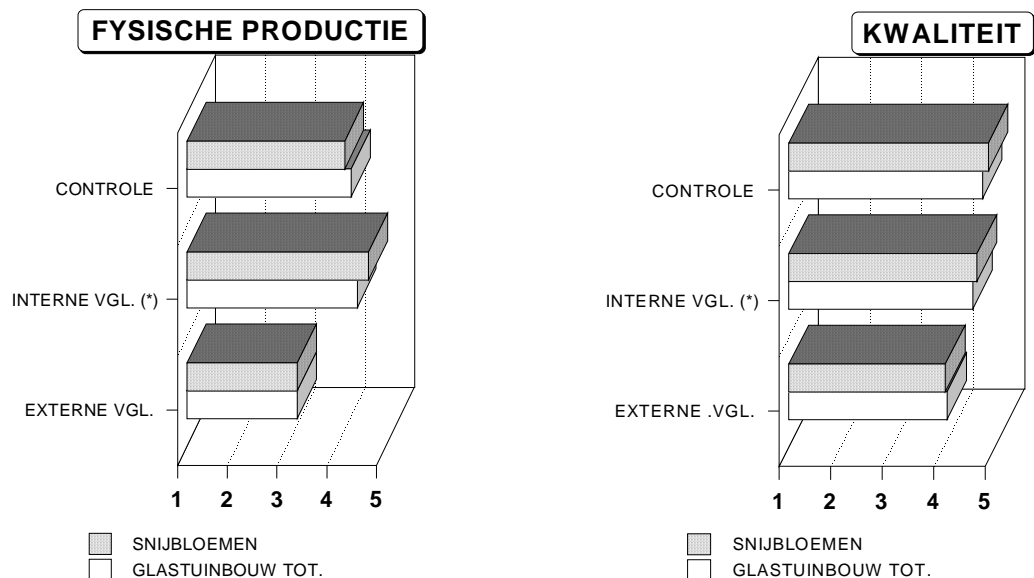
De keuze van variëteiten is een belangrijk beslissingsprobleem voor snijbloemenbedrijven. Figuur 16 (rechts) geeft een overzicht van de informatiebronnen die geraadpleegd worden door de snijbloementelers en de glastuinbouwers in het algemeen. Het betreft hier zowel persoonlijke als schriftelijke informatiebronnen, namelijk voorlichters, collega's tuinders, de veiling, de handel, proeftuinen en leveranciers van plantgoed.

Evenals bij de andere glastuinbouwbedrijven wordt echter weinig advies ingewonnen bij variëteitskeuze. Een gemiddelde score hoger dan 2,5 wordt bekomen voor leveranciers van plantgoed, de handel en collega's tuinders. De gemiddelde score is lager dan 2,5 voor de veiling, proeftuinen en voorlichters. De score voor proeftuinen en voorlichters is zelfs statistisch significant lager op de snijbloemenbedrijven in vergelijking met andere glastuinbouwbedrijven. Voor de andere informatiebronnen worden geen statistisch significante verschillen vastgesteld.

2.3.2.2. CONTROLE, INTERNE EN EXTERNE BEDRIJFSVERGELIJKING

Tijdens de uitvoering van het teeltplan moet er worden op toegezien dat het plan wordt gerealiseerd. Dit betekent dat de uitgevoerde werkzaamheden gecontroleerd moeten worden en dat afwijkingen zoveel mogelijk moeten worden gecorrigeerd. In deze fase vindt terugkoppeling plaats naar de andere twee managementfuncties.

Figuur 17 geeft een beeld van de mate van controle, interne en externe bedrijfsvergelijking van zowel de fysische productie als de kwaliteit van de producten.



Figuur 17 – Controle, interne en externe bedrijfsvergelijking van de fysische hoeveelheden en de kwaliteit van de productie

Evenals de andere glastuinbouwbedrijven hechten de snijbloemenbedrijven veel belang aan het controleren van zowel de fysische productie als de kwaliteit. Het merendeel van de bedrijfsleiders kent de geproduceerde hoeveelheid per m² op zijn bedrijf vooraleer de bedrijfseconomische boekhouding is afgesloten. Slechts 3 van de 23 snijbloementelers (of 13 %) kennen deze niet. De geproduceerde hoeveelheid per m² wordt dikwijls tot veel vergeleken met de productie van het voorgaande jaar, en dit significant meer dan op de andere bedrijfstypes. Het vergelijken met andere bedrijven gebeurt regelmatig doch in mindere mate. Meer nog dan voor de fysische productie wordt aan interne en externe vergelijking van de kwaliteit gedaan.

2.3.2.3. TEELTREGISTRATIE EN WERKPLAN

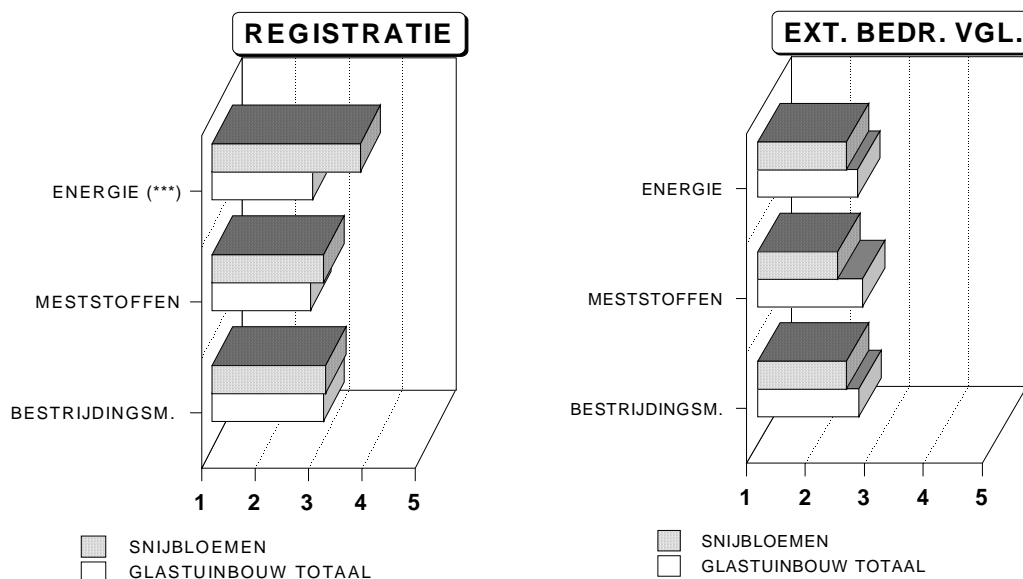
Op het gemiddelde snijbloemenbedrijf worden de teelten dagelijks tot twee maal per week gecontroleerd. Van deze teeltopvolging wordt echter zeer weinig op papier gezet; dit blijkt ook het geval te zijn op de andere glastuinbouwbedrijven.

Voor wat betreft het opstellen van een werkplan voor de teelt- en oogstwerkzaamheden kan geconstateerd worden dat op 13 van de 23 bedrijven (of 57 %) geen werkplan wordt opgesteld. Op de overige glastuinbouwbedrijven is dit het geval op 36 van de 125 bedrijven (of 29 %). Op 70 % van de 10 snijbloemenbedrijven waar wel een werkplan wordt opgesteld, wordt hierbij vooruitgekeken over een termijn van maximaal één maand. Het al dan niet opstellen van een werkplan hangt nauw samen met de personeelsbezetting op het bedrijf.

Opmerkelijk is dat het werkplan slechts op 3 van de 10 snijbloemenbedrijven (30 %) op papier wordt gezet. Van de 36 overige glastuinbouwbedrijven gebeurt dit op 17 bedrijven (47 %).

2.3.2.4. MILIEUPLANUITWERKING

Naast het controleren van de fysische productie is het van belang dat de bedrijfsleider inzicht heeft in het verbruik van energie, meststoffen en bestrijdingsmiddelen. Hierbij is de eerste vereiste dat het verbruik van deze producten regelmatig wordt geregistreerd. De registratie is echter slechts effectief indien deze gebruikt wordt als basis voor de interne en externe bedrijfsvergelijking.



Figuur 18. – Milieuplanuitwerking

Figuur 18 geeft een overzicht van de mate van registratie van energie, meststoffen en bestrijdingsmiddelen. Het gemiddeld snijbloemenbedrijf verklaart regelmatig te registreren. Vooral de registratie van het energieverbruik ligt significant hoger dan op de overige glastuinbouwbedrijven. De verklaring hiervoor kan gezocht worden in de energie-intensiteit van de snijbloementeelt. 6 van de 23 snijbloemenbedrijven doen niet aan registratie van energie (26 %). Voor wat betreft de registratie van meststoffen en bestrijdingsmiddelen kan geconstateerd worden dat het gemiddelde snijbloemenbedrijf weinig afwijkt van de overige glastuinbouwbedrijven. In het tweede gedeelte van de figuur wordt een beeld gegeven van de mate van externe bedrijfsvergelijking op de bedrijven die verklaren aan registratie te doen. Hierbij valt het op dat slechts af en toe aan externe bedrijfsvergelijking wordt gedaan en dat de gemiddelde score lager ligt voor de snijbloemenbedrijven dan voor de andere glastuinbouwbedrijven. De waargenomen verschillen blijken echter niet statistisch significant te zijn.

Er werd aan de bedrijfsleiders gevraagd in welke mate maatregelen worden genomen om het verbruik van milieubelastende stoffen te verminderen. 9 van de 23 ondervraagde snijbloemenbedrijven (39 %) verklaarden geen of weinig maatregelen te nemen, terwijl op 10 bedrijven (43 %) veel tot zeer veel maatregelen genomen worden. Op de overige 4 bedrijven (17 %) wordt hier op matige wijze aandacht aan besteed. Er werd ook gevraagd naar de concrete inhoud van deze maatregelen. Het gaat hier voornamelijk over een verminderd verbruik van schadelijke producten en teelttechnische maatregelen. Op de overige 125 ondervraagde glastuinbouwbedrijven zijn er 25 (20 %) die weinig of geen maatregelen

nemen, 24 (19 %) die matige maatregelen nemen en 74 (59 %) die veel tot zeer veel maatregelen nemen. Er konden geen statistisch significante verschillen worden vastgesteld tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven.

Om de positie van de sierteeltsector naar de toekomst toe te verstevigen werd het initiatief genomen om een milieuplan voor de sierteelt uit te werken. Een aantal sierteeltbedrijven hebben zich verenigd in de V.Z.W. "Vlaams Milieuplan Sierteelt" die er op toeziet dat de leden hun producten op een milieuvriendelijke wijze telen (SAVERWYNS A., 1997). In de enquête wordt gevraagd naar het lidmaatschap van dit initiatief. Van de onderzochte snijbloemenbedrijven zijn slechts twee bedrijven lid. Bij de overige 65 geënquêteerde sierteeltbedrijven zijn er 13 lid.

2.4. COMMERCIEEL MANAGEMENT

2.4.1. STRATEGISCH MANAGEMENT

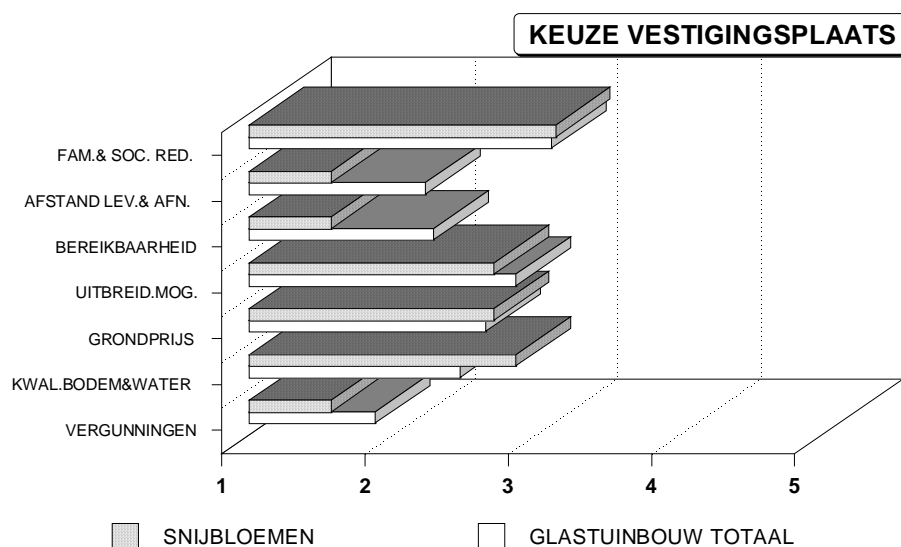
2.4.1.1. KEUZE VESTIGINGSPLAATS

Een belangrijke strategische beslissing is de keuze van de locatie van het bedrijf. Het is van belang om inzicht te verkrijgen in de factoren die een rol hebben gespeeld bij de keuze van de vestigingsplaats van de glastuinbouwbedrijven. Mogelijke factoren zijn: familiale of sociale redenen, afstand tot leveranciers en afnemers, bereikbaarheid, uitbreidingsmogelijkheden, grondprijs, kwaliteit van bodem en water, vergunningen, ..

70 percent of 16 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven heeft het bedrijf overgenomen van ouders of familieleden. Op de andere glastuinbouwbedrijven bedraagt dit aandeel de helft.

Figuur 19 geeft een overzicht van het belang van de verschillende onderzochte factoren bij de keuze van de vestigingsplaats op de 7 bedrijven die niet overgenomen werden van ouders of familieleden.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de familiale en sociale redenen een zeer belangrijke rol spelen. Daarna volgen de uitbreidingsmogelijkheden, de grondprijs en de kwaliteit van bodem en water, die van evenwaardig belang blijken te zijn voor de vestiging van de niet overgenomen snijbloemenbedrijven. Het belang van het criterium 'grondprijs' geldt vooral voor bedrijfsleiders die de grond van hun ouders gekregen hebben, zodanig dat de familiale redenen hier toch indirect een rol spelen. De afstand tot de leveranciers en afnemers, de bereikbaarheid van het bedrijf en vergunningen blijken van minder belang te zijn op de geënquêteerde snijbloemenbedrijven. Er kunnen echter geen statistisch significante verschillen geconstateerd worden met de andere glastuinbouwbedrijven.



Figuur 19. – Belang van verschillende factoren voor de keuze van de vestigingsplaats van de bedrijven die niet overgenomen werden van familie

2.4.1.2. CONCURRENTIEPOLITIEK

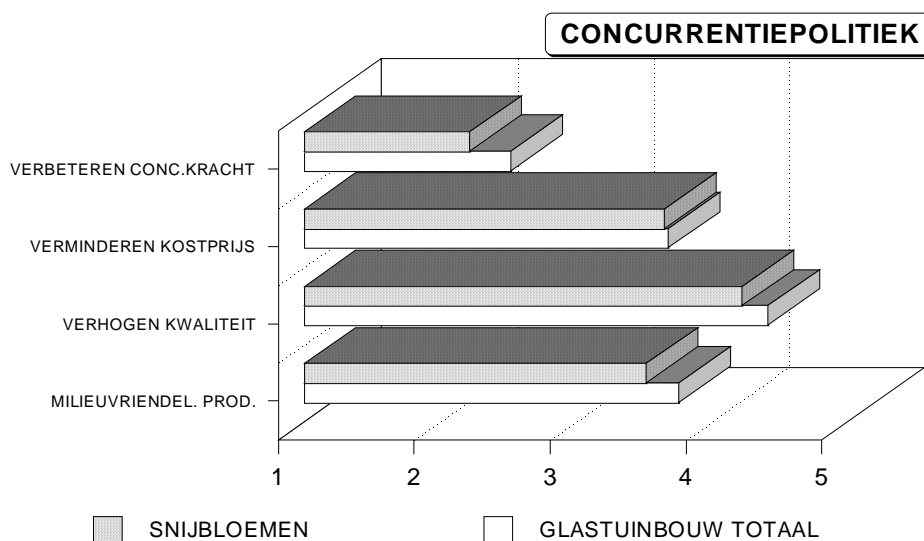
De concurrentiepolitiek van een bedrijf kan gedefinieerd worden als het opstellen van een strategie met betrekking tot de concurrenten. Het is voor een bedrijf van belang om zijn concurrentiepositie te kennen. Onderscheiden posities zijn: leidend (groter dan de andere), belangrijk (gelijk aan de belangrijkste concurrenten), gemiddeld (kleiner dan de top) en ondergeschikt. In de enquête werd gevraagd naar de plannen met betrekking tot de houding tegenover de concurrenten.

Een eerste vraag bestond erin te peilen in welke mate er concrete plannen bestaan om de concurrentiekracht van het bedrijf te verbeteren. Volgens de theorieën van Porter (1980, 1985) kunnen bedrijven kiezen tussen 3 types van competitieve strategieën, namelijk de kostprijsstrategie, de kwaliteitsstrategie en de marktfocusstrategie. Deze theorieën kunnen ook toegepast worden in de tuinbouwsector, hetgeen reeds bleek uit onderzoek verricht in de tomatensector (Taragola N. & Van Lierde D., 1998). De kostprijsstrategie richt zich vooral op prijsbewuste consumenten en in het verlengde daarvan op grootwinkelketens. De kostprijs kan verlaagd worden door verhoging van de productiviteit en besparing op de kosten (vooral arbeid en energie). Productieverhoging kan worden gerealiseerd met productievriendelijke rassen, serres die meer licht doorlaten, teeltoptimalisatie en assimilatiebelichting. Besparingen zijn mogelijk door optimalisatie van de bedrijfsgrootte, de

bedrijfsinrichting (mechanisering, energievoorziening), de bedrijfsvoering (arbeidsorganisatie, energiemanagement, ...),... De kwaliteitsstrategie richt zich op de kwaliteitsbewuste consument. Voorafgaand aan de teelt kiest men een ras dat zich duidelijk onderscheidt op kwaliteitsaspecten zoals uiterlijk en houdbaarheid. Ook tijdens de teelt staat productkwaliteit centraal, zelfs indien dit gepaard gaat met enige productieverlaging. Het personeel is kwaliteitsbewust en krijgt goede instructies. Bij de marktfocusstrategie richt men zich op een bepaald marktsegment.

Aan de onderzochte glastuinbouwers werd gevraagd in welke mate aandacht werd besteed aan het verminderen van de kostprijs, het verhogen van de kwaliteit en milieuvriendelijk produceren. Figuur 20 geeft een overzicht van de gemiddelde scores op deze vragen.

Uit de resultaten blijkt dat er slechts weinig tot matige concrete plannen bestaan op de onderzochte snijbloemenbedrijven om de concurrentiekracht van het bedrijf te verbeteren. De gemiddelde score ligt iets lager op de snijbloemenbedrijven dan op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen; er kunnen echter geen statistisch significante verschillen worden vastgesteld.



Figuur 20. – Mate van inspanningen voor het verhogen van de concurrentiekracht en gevolgde concurrentiestrategie

De belangrijkste commerciële strategie op zowel de snijbloemen- als de andere glastuinbouwbedrijven is het verhogen van de kwaliteit. Op de tweede plaats komt het verminderen van de kostprijs, gevolgd door milieuvriendelijk produceren. Er blijken geen significante verschillen te bestaan met de andere glastuinbouwbedrijven.

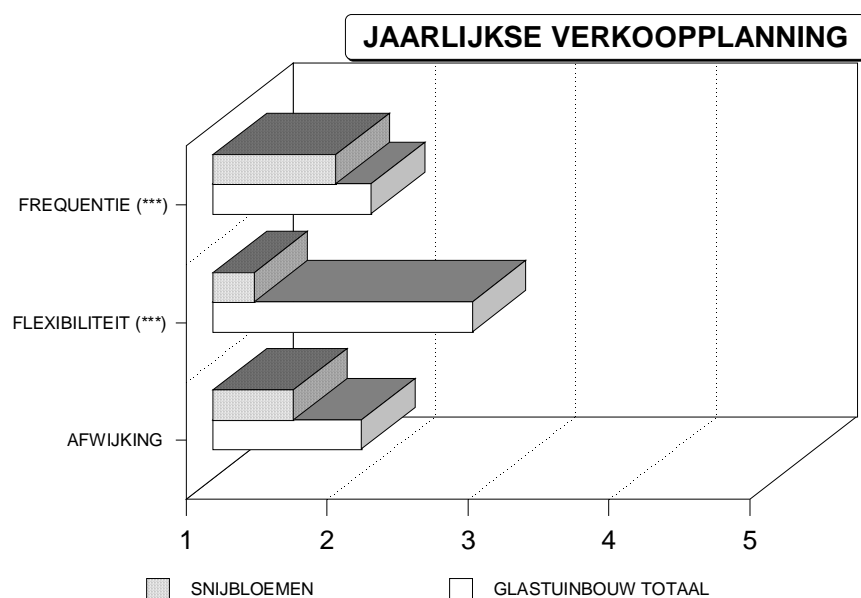
2.4.2. TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT

Tactische beslissingen met betrekking tot de commerciële functie omvatten zowel de inkoop van gebruiks- en verbruiksgoederen als de verkoop van geproduceerde producten. Voorbeelden zijn o.a. het opstellen van jaarlijkse inkoop- en verkoopplannen, de leveranciersselectie, de productpresentatie,... Het operationeel management omvat o.a. de kwaliteitscontrole op aangekochte gebruiks- en verbruiksgoederen, de afhandeling van klachten, de dagelijkse verkoopbeslissingen, omgang met betalingstermijnoverschrijdingen,

2.4.2.1. JAARLIJKSE VERKOOPPLANNING

Op de snijbloemenbedrijven wordt slechts in beperkte mate een jaarlijks verkoopplan opgesteld. Het opstellen van een jaarlijks verkoopplan gebeurt minder dan op de andere glastuinbouwbedrijven (zeer sterk significant verschillend).

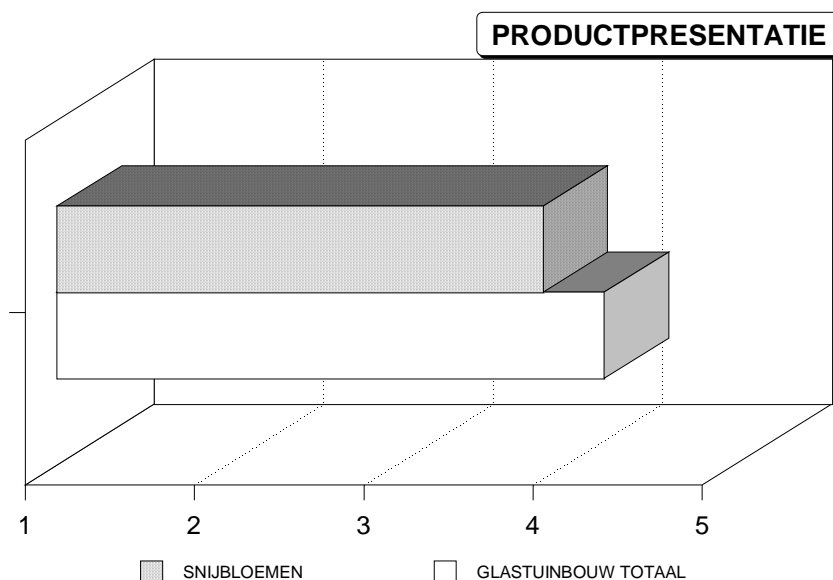
Slechts op 7 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven wordt een jaarlijks verkoopplan opgesteld (30 %). Op deze bedrijven is de verkoopplanning zeer weinig flexibel om in te spelen op veranderingen in de markt op korte termijn en wordt bijna niet afgeweken van deze planning. Gezien de beperkte houdbaarheid dienen de snijbloemen uiteraard gecommmercialiseerd te worden op het ogenblik dat ze oogstrijp zijn.



Figuur 21. – Mate van opstellen van een jaarlijks verkoopplan, flexibiliteit en mate van afwijking van het jaarlijks verkoopplan

2.4.2.2. PRODUCTPRESENTATIE

De productpresentatie is een belangrijk onderdeel binnen de kwaliteit van de commercialisatie. In figuur 22 wordt weergegeven in welke mate de glastuinbouwbedrijven en de snijbloemenbedrijven in het bijzonder aandacht besteden aan de productpresentatie. Uit de antwoorden blijkt dat de snijbloemenproducenten veel aandacht besteden aan de presentatie van hun producten. Concreet betekent dit: snijden op het juiste ogenblik, goed sorteren, verzorgd verpakken, het juiste aantal stuks per verpakkingseenheid, volgen van de voorschriften van handelaars of veiling,...Alhoewel de score gemiddeld iets lager ligt dan bij de andere glastuinbouwbedrijven kunnen geen statistisch significante verschillen worden vastgesteld.



Figuur 22. – Aandacht besteed aan productpresentatie

2.5. PERSONEELSMANAGEMENT

2.5.1. STRATEGISCH MANAGEMENT

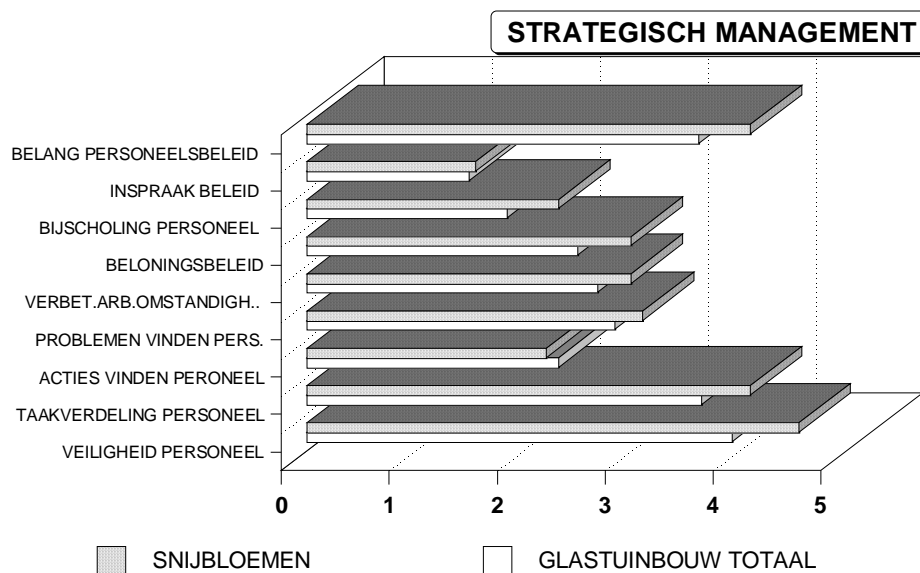
De schaalvergroting in de glastuinbouwsector heeft tot gevolg dat het aandeel van het betaald personeel in de totale tewerkstelling toeneemt. Management van personeel zal dan ook in toenemende mate van belang worden. Evenals de andere managementfuncties kan het personeelsmanagement opgesplitst worden volgens strategische, tactische en operationele beslissingen.

Strategische beslissingen hebben o.a. betrekking op het belang van

personeelsbeleid voor het bedrijf, de visie over de toekomstige personeelsbezetting, het aanwervingsbeleid, het sociaal beleid (sociale verhoudingen, welzijn van de werknemers, waarborgen van de rechtszekerheid van de werknemers en voldoening in het werk), de arbeidsomstandigheden, de personeelsaccomodatie, het waarborgen van de veiligheid, het beloningsbeleid, het opleidingsbeleid. ...

Op het gemiddelde glastuinbouwbedrijf in de steekproef van de geënquêteerde bedrijven komen 3,35 volwaardige arbeidskrachten (V.A.K.) voor, waarvan 1,72 betaalde V.A.K.. Op de snijbloemenbedrijven bedraagt de gemiddelde arbeidsbezetting per bedrijf 2,73 V.A.K., waarvan 1,03 betaalde V.A.K.. Het gedeelte van de vragenlijst dat betrekking had op het personeelsmanagement werd uiteraard slechts voorgelegd op de bedrijven waar personeel aanwezig is. Dit was het geval op 9 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven (39 %), hetgeen uiteraard te maken heeft met de geringe dimensie van de snijbloemenbedrijven. Op de overige glastuinbouwbedrijven is er betaald personeel aanwezig op 92 van de 125 bedrijven (74 %).

Figuur 23 geeft een overzicht van de belangrijkste strategische beslissingen met betrekking tot het personeelsbeleid. De resultaten betreffen uiteraard uitsluitend de bedrijven die beschikken over personeel. Er werd aan de bedrijfsleiders gevraagd in welke mate het personeelsbeleid belangrijk is voor hun onderneming. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de bedrijfsleiders verklaren hier veel belang aan te hechten, en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen.



Figuur 23. – Strategisch personeelsmanagement

Een belangrijk instrument om de personeelsleden te motiveren is om hen op de

hoogte te houden van de nieuwe ontwikkelingen in de onderneming (de zogenaamde ‘macro feedback’). Zowel op de snijbloemenbedrijven als op de andere glastuinbouwbedrijven blijken de medewerkers echter zeer weinig inspraak te hebben bij het nemen van belangrijke beleidsbeslissingen. De personeelsleden worden hoofdzakelijk ingezet voor uitvoerende taken. Om een idee te krijgen over het opleidingsbeleid werd gevraagd in welke mate de bedrijfsleider akkoord zou gaan om zijn medewerkers bijscholing te laten volgen op zijn kosten. Dit zou kunnen bijdragen tot het vergroten van de algemene vakbekwaamheid en algemene ontwikkeling van de medewerkers. Zowel de snijbloementelers als de bedrijfsleiders van de andere glastuinbouwbedrijven bleken hiertoe weinig bereid. Uit de interviews bleek dat de bedrijfsleiders het niet nodig vonden om hun medewerkers een bijkomende opleiding te laten volgen, aangezien alle benodigde kennis op het bedrijf zelf wordt aangeleerd (‘Al doende leert men’). Dit heeft uiteraard opnieuw te maken met het uitvoerend karakter van de taken. Salarisbepaling speelt een sleutelrol in het personeelsbeleid van de onderneming en behoort tot de instrumenten die toelaten om elk personeelslid op een individuele manier te motiveren (de zogenaamde ‘micro-feedback’). Naast de wettelijke barema’s zijn de salarissen in een bedrijf hoofdzakelijk functie van de individuele prestaties, de verantwoordelijkheid en de anciënniteit van de werknemer. Op de ondervraagde snijbloemenbedrijven is het loon regelmatig afhankelijk van de werkelijke prestaties. De gemiddelde score is hier iets hoger dan op de andere glastuinbouwbedrijven, doch het verschil is statistisch niet significant.

De onderzochte snijbloemenbedrijven verklaarden matige inspanningen te doen om de arbeidsomstandigheden op hun bedrijf te verbeteren in de toekomst. De snijbloemenbedrijven met betaald personeel blijken iets beter te scoren op het vlak van het personeelsbeleid dan de andere glastuinbouwbedrijven; het verschil is echter statistisch niet significant.

Uit K.M.O.-onderzoek blijkt dat het vinden van goed personeel torenhoog uitsteekt boven de knelpunten in het personeelsbeleid van een onderneming. Uit een onderzoek van Donckels (1990) blijkt dat meer dan 80 % van de K.M.O.-ers dit als een probleem ervaart. Er kan dan ook verwacht worden dat dit eveneens het geval zal zijn op de glastuinbouwbedrijven. Zowel op de onderzochte snijbloemenbedrijven als op de overige glastuinbouwbedrijven zijn er regelmatig problemen om goed personeel te vinden; er worden echter weinig specifieke acties ondernomen om tijdig de juiste medewerkers te vinden. In vergelijking met de andere bedrijfstypes konden geen significante verschillen geconstateerd worden.

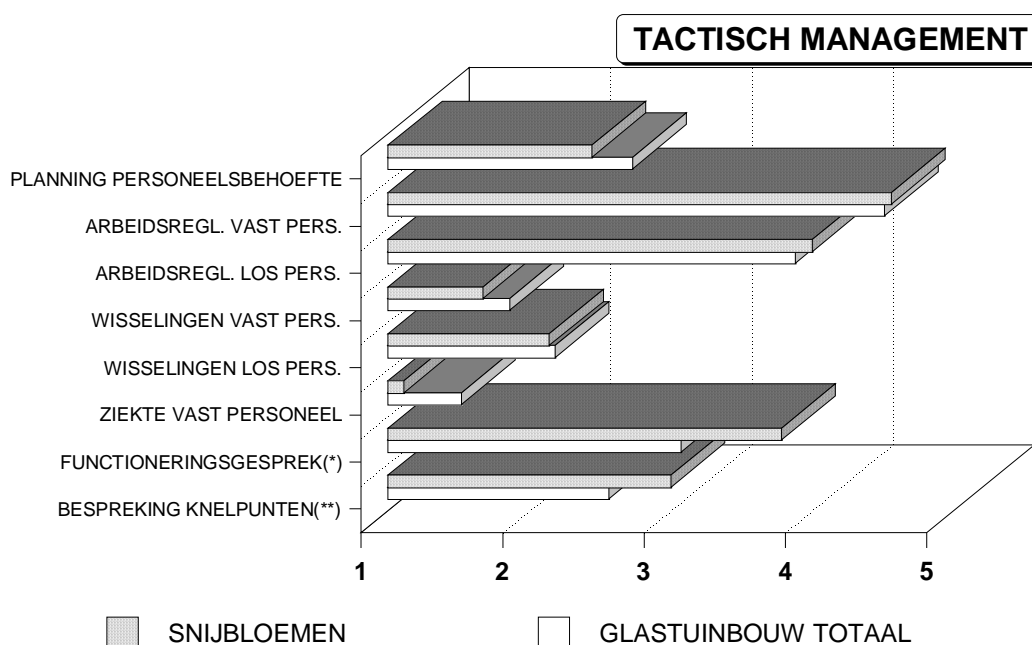
K.M.O.-onderzoek (Donckels, 1990) wijst erop dat ongeveer de helft van de medewerkers een bepaalde graad van ontevredenheid heeft omtrent de manier van werken. Belangrijk is een duidelijke taakomschrijving, waarbij rekening gehouden wordt met de bekwaamheden van het personeel. De onderzochte snijbloementelers verklaren veel rekening te houden met de bekwaamheden van de medewerkers. De score ligt iets hoger dan op de andere glastuinbouwbedrijven, doch het verschil is niet statistisch significant. Heel belangrijk bij de tewerkstelling van personeel is het waarborgen van de veiligheid van de werknemer.

De ondervraagde snijbloemen- en overige glastuinbouwbedrijven verklaren de wettelijke veiligheidsnormen veel te volgen. De gemiddelde score op de snijbloemenbedrijven ligt iets hoger dan deze op de andere glastuinbouwbedrijven, doch is hier ook niet statistisch significant verschillend. Uitzonderlijke inspanningen om de veiligheid van het personeel te verhogen worden echter weinig genomen, en dit zowel op de snijbloemen- als de overige tuinbouwbedrijven.

2.5.2. TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT

Tactische beslissingen bestaan o.a. uit het plannen van de behoefte aan personeel bij het voorbereiden van het teeltplan, het op regelmatige tijdstippen doornemen van het functioneren van de werknemer binnen het bedrijf, het bespreken van eventuele knelpunten bij de arbeidsorganisatie, ...

Figuur 24 geeft een overzicht van de belangrijkste tactische beslissingen met betrekking tot het personeelsbeleid.



Figuur 24. – Tactisch personeelsmanagement

Uit de enquête blijkt dat er weinig significante verschillen bestaan tussen het

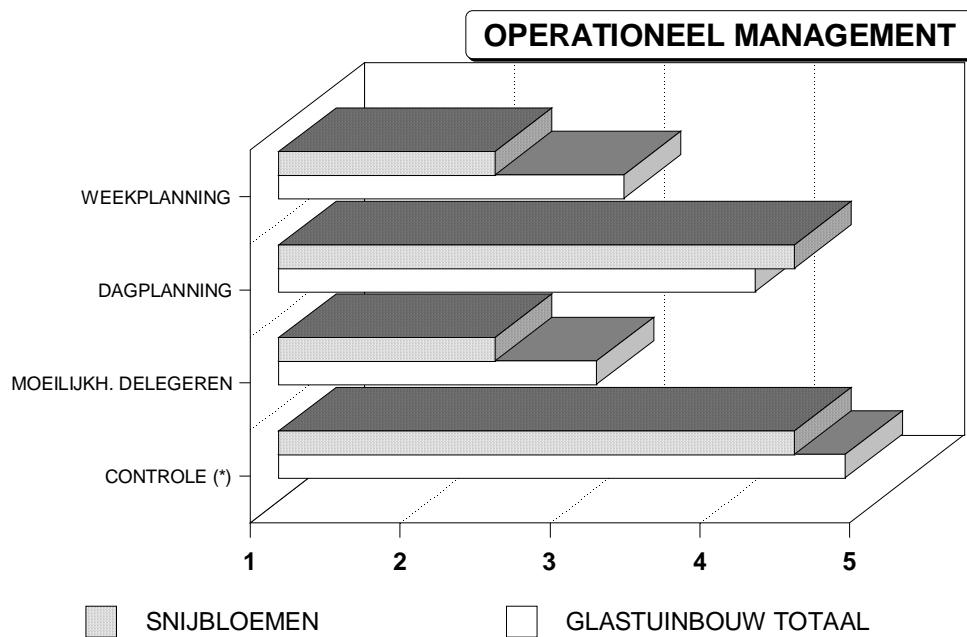
tactisch personeelsmanagement op de snijbloemen- en de overige glastuinbouwbedrijven. Zowel op de snijbloemenbedrijven als de glastuinbouwbedrijven in het algemeen worden tamelijk weinig plannen gemaakt van de behoefte aan personeel (zowel vast als los) bij het voorbereiden van het teeltplan. Dit kan te maken hebben met het feit dat het teeltplan, en bijgevolg ook de arbeidsbehoefte, op veel bedrijven weinig wijzigingen ondergaat van jaar tot jaar. De bedrijfsleiders van de snijbloemenbedrijven en de glastuinbouwbedrijven in het algemeen geven aan zeer veel rekening te houden met de wettelijke arbeidsreglementeringen bij het tewerkstellen van personeel. Over het algemeen zijn er weinig wisselingen van vast personeel op het bedrijf, en dit zowel bij de snijbloemen- als bij de overige glastuinbouwbedrijven. Opmerkelijk is dat er ook bij de tewerkstelling van los personeel weinig personeelwisselingen zijn. Op veel bedrijven zijn het dus steeds dezelfde losse arbeidskrachten waar beroep op wordt gedaan. Ziekteverzuim bij vast personeel wordt zelden vastgesteld, en dit zowel bij de snijbloemenbedrijven als bij de glastuinbouwbedrijven in het algemeen.

Een belangrijk onderdeel van het tactisch personeelsmanagement is het functioneringsgesprek, dat eruit bestaat om op regelmatige tijdstippen het functioneren van de werknemers door te nemen binnen het bedrijf. Uit de enquête blijkt dat er op de glastuinbouwbedrijven gemiddeld ongeveer twee maal per jaar overlegd wordt met de medewerkers over hun functioneren binnen het bedrijf (o.a. werkinhoud en werkomstandigheden). Op de snijbloemenbedrijven is de frequentie van deze gesprekken hoger; statistisch significante verschillen worden hier echter niet opgemerkt. Eventuele knelpunten bij de arbeidsorganisatie worden regelmatig besproken op de snijbloemenbedrijven. Op de overige glastuinbouwbedrijven gebeurt dit iets minder, doch hier komen ook geen statistisch significante verschillen naar voor.

Figuur 25 geeft een overzicht van een aantal aspecten van het operationeel personeelsmanagement, namelijk het maken van een week- en dagplanning en het al dan niet moeilijk vinden van het delegeren van taken met de bijhorende verantwoordelijkheden aan het personeel.

Het operationeel personeelsmanagement bestaat uit het opstellen van week- en dagplannen, het delegeren van taken met bijhorende verantwoordelijkheden aan de medewerkers, de arbeidsverdeling, de arbeidsevaluatie, ...

Uit de enquête blijkt dat er meer dag- dan weekplannen worden gemaakt, en dit zowel op de snijbloemen- als de overige glastuinbouwbedrijven. Op de meerderheid van de bedrijven worden de werkzaamheden van het personeel dagelijks gecontroleerd. Deze dagelijkse controle vloeit voort uit het feit dat de arbeid in de meeste gevallen samen met de bedrijfsleider wordt verricht.



Figuur 25. – Operationeel personeelsmanagement

2.6. FINANCIËEL MANAGEMENT

2.6.1. STRATEGISCH MANAGEMENT

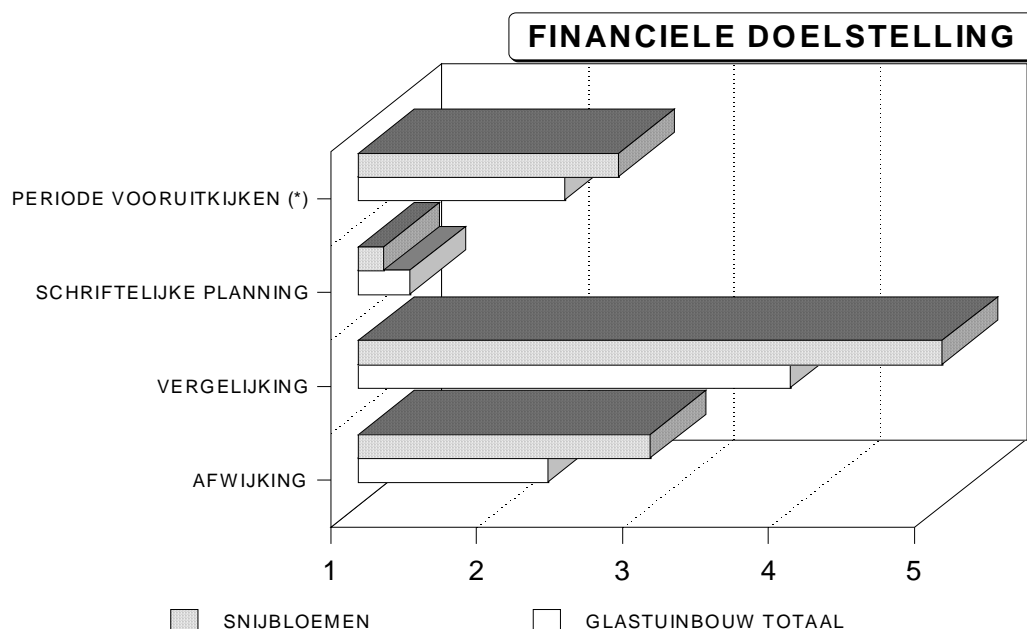
2.6.1.1. FINANCIËLE DOELSTELLING EN FINANCIËRINGSPLAN

De financiële doelstelling van de ondernemer kan omschreven worden als het financieel streven dat hij door middel van zijn bedrijf wil realiseren. Het is van belang dat de bedrijfsleider aangeeft wat de financiële aspecten van de bedrijfsdoelstellingen zijn en dat concreet geformuleerd wordt hoe deze doelstellingen financieel bereikt kunnen worden.

In figuur 26 worden de resultaten van de enquête met betrekking tot de financiële doelstelling van de bedrijfsleider voorgesteld. Uit de resultaten blijkt dat de snijbloemenbedrijven gemiddeld over een periode van 2 jaar en 10 maanden vooruitkijken; het gemiddelde voor alle glastuinbouwbedrijven bedraagt 2 jaar en 6 maanden. Het verschil is matig statistisch significant.

Schriftelijke plannen omtrent de financiële doelstelling die de bedrijfsleider met de bedrijfsactiviteiten wenst te bereiken komen slechts sporadisch voor. Op de snijbloemenbedrijven komen op 87 % van de bedrijven geen schriftelijke financiële plannen voor; voor de glastuinbouwbedrijven in het algemeen bedraagt dit 80 %. Op de bedrijven die

wel een schriftelijke planning opstellen (slechts 3 van de 23 snijbloemenbedrijven !) wordt deze dikwijls vergeleken met de werkelijke realisatie. Volgens deze bedrijfsleiders is de mate van afwijking beperkt.



Figuur 26. – Periode van vooruitkijken, op papier zetten, vergelijken en mate van afwijken van financiële plannen

In een financieringsplan wordt vastgelegd hoe in de vermogensbehoefte van het bedrijf wordt voorzien, zowel op middellange als op lange termijn. De planning van de financiering wordt gebaseerd op meer of minder uitgebreide prognoses van rendabiliteits- en liquiditeitsbegrotingen. Op 10, of 44 % van de onderzochte snijbloemenbedrijven wordt nooit een planning gemaakt van de financiering van de nieuwe investeringen tijdens de komende vijf jaar. Dit gebeurt af en toe op 6 bedrijven (26 %) , regelmatig op 4 bedrijven (17 %), veel op 1 bedrijf (4 %) en altijd op 2 bedrijven (9 %). De financieringsplannen worden slechts op 3 bedrijven (13 %) op papier gezet. Op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen wordt op 67 , of 45 % van de onderzochte bedrijven, nooit een planning gemaakt van de financiering van de nieuwe investeringen tijdens de komende vijf jaar. Dit gebeurt af en toe op 25 bedrijven (17 %), regelmatig op 19 bedrijven (13 %), veel op 10 bedrijven (7 %) en altijd op 27 bedrijven (18 %). Er worden geen significante verschillen vastgesteld tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven.

Bij het beoordelen van de resultaten betreffende de financieringsplannen dient rekening gehouden te worden met het feit dat er weinig investeringen gepland worden in de toekomst. In de enquête werd gevraagd in welke mate de bedrijfsleider een uitzonderlijk hoge winst zou gebruiken om investeringen te doen in het bedrijf. De resultaten tonen aan dat dit weinig het geval blijkt te zijn op de snijbloemenbedrijven (gemiddelde score 2,10) en de glastuinbouwbedrijven in het algemeen (gemiddelde score 2,57). Er komen hier geen significante verschillen voor tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven.

Een interessant gegeven, dat inzicht geeft in het financieel management van familiale bedrijven, is de vraag in welke mate de bedrijfsleider het belangrijk vindt dat er een scheiding is tussen de familiale en de bedrijfsbestedingen. De resultaten wijzen erop dat hier weinig aandacht wordt aan besteed op de snijbloemenbedrijven. De gemiddelde score bedraagt 2,55. Op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen wordt een gemiddelde score toegekend van 3,38; het verschil tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven is echter niet statistisch significant. 11 van de 20 ondervraagde snijbloementelers (60 %) vindt het weinig belangrijk dat er een scheiding is tussen de familiale en de bedrijfsbestedingen. Op de overige glastuinbouwbedrijven is dit het geval op 45 van de 125 bedrijven (36 %). 7 van de 23 ondervraagde snijbloemenbedrijven (35 %) en 64 van de 125 overige glastuinbouwbedrijven (51 %) hechten veel tot zeer veel belang aan een scheiding tussen de familiale en de bedrijfsbestedingen. Er kunnen geen significante verschillen worden vastgesteld tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven.

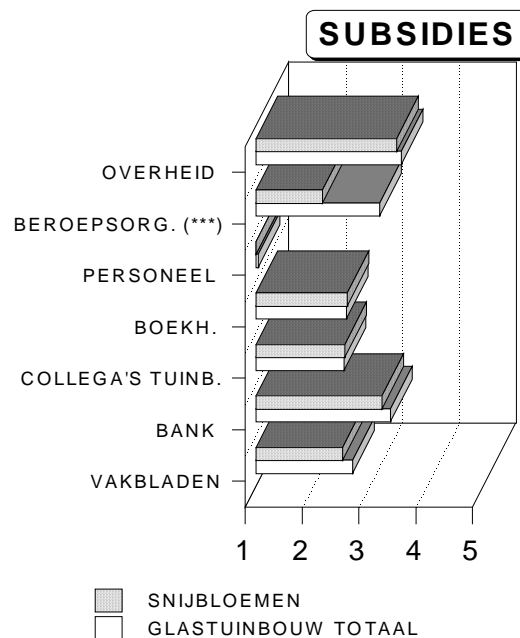
2.6.1.2. ONDERNEMINGSVORM

Een belangrijke strategische beslissing bestaat uit het kiezen van de optimale ondernemingsvorm van het bedrijf. Op alle onderzochte snijbloemenbedrijven is het bedrijfshoofd een natuurlijk persoon. Er komt aldus geen enkel bedrijf met een vennootschapsvorm voor bij de onderzochte snijbloemenbedrijven. Voor de totaliteit van de onderzochte glastuinbouwbedrijven is het bedrijfshoofd op 127 van de 148 of 86 % van de bedrijven een natuurlijk persoon. Het is van belang om inzicht te krijgen in de motieven van de bedrijfsleider om voor de huidige ondernemingsvorm te kiezen. Uit de enquête blijkt dat gemiddeld slechts weinig nagedacht wordt over de optimale juridische vorm van de onderneming; dit blijkt zowel het geval voor de snijbloemen- als de overige glastuinbouwbedrijven. 2 van de 23 snijbloemenbedrijven, of 9 % denken eraan te veranderen van juridische vorm tijdens de komende 5 jaar. Op de overige glastuinbouwbedrijven zijn er 18 van de 125 bedrijven, of 14 %, die eraan denken om te wijzigen van juridische vorm.

2.6.1.3. SUBSIDIES

De bedrijfsleiders van de onderzochte snijbloemenbedrijven zijn over het algemeen matig op de hoogte van subsidies en andere tegemoetkomingen. Dit blijkt ook het geval te zijn voor de overige glastuinbouwbedrijven. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat er gemiddeld weinig investeringsplannen voorkomen, en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Er werd ook gevraagd aan de bedrijfsleiders in welke mate subsidies een rol spelen bij de keuze van de investeringen. Uit de antwoorden bleek dat hier slechts matig rekening mee werd gehouden, en dit zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen.

Figuur 27 geeft een overzicht van de informatiebronnen die geraadpleegd worden in verband met de toekenning van subsidies. De voorgestelde gegevens betreffen de gemiddelde scores van de snijbloemenbedrijven en van de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Voor volgende personen en instanties werd gevraagd om een score van 1 (nooit) tot 5 (altijd) te geven : overheidsdiensten, beroepsorganisaties, personeel, boekhouder, collega's tuinders, bank, vaktijdschriften en andere schriftelijke informatie. Uit de antwoorden blijkt dat overheidsdiensten en de bank de belangrijkste informatiebronnen zijn in verband met subsidies en andere tegemoetkomingen. Beroepsorganisaties worden regelmatig geraadpleegd door het gemiddelde glastuinbouwbedrijf, doch sterk significant minder op de snijbloemenbedrijven.

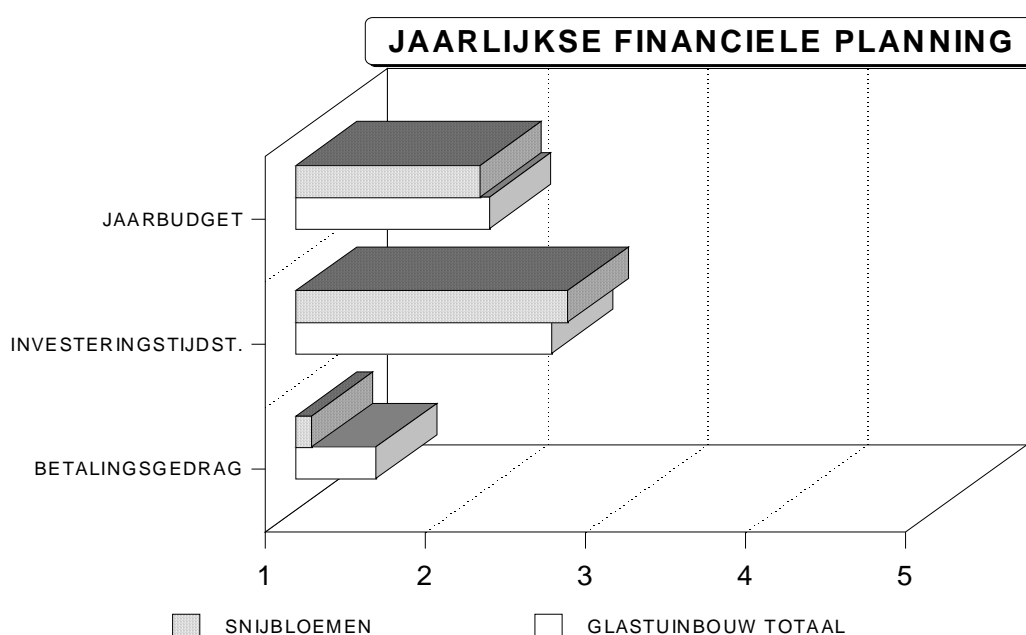


Figuur 27. – Informatiebronnen geraadpleegd in verband met de toekenning van subsidies en andere tegemoetkomingen

2.6.2. TACTISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT

2.6.2.1. JAARLIJKSE FINANCIËLE PLANNING

Figuur 28 geeft een overzicht van de jaarlijkse financiële planning op de snijbloemenbedrijven en de glastuinbouwbedrijven in het algemeen. Hierbij wordt aandacht besteed aan het opstellen van een jaarbudget, het op voorhand beslissen in welke periode van het jaar investeringen worden gedaan in machines of werktuigen (investeringsstijdstip) en het vaststellen van de optimale periode voor het betalen van de facturen (betalingsgedrag).



Figuur 28. – Jaarlijkse financiële planning

Het opmaken van een jaarbudget kan omschreven worden als het opstellen van budgetbedragen voor de verschillende activiteiten over een periode van één jaar. 12 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven (52 %) stellen nooit een jaarbudget op. Slechts op 6 van de 23 snijbloemenbedrijven (26 %) wordt dikwijls of altijd een jaarbudget opgemaakt. Er komen geen significante verschillen voor met de andere glastuinbouwbedrijven. Op 65 van de 125 onderzochte overige glastuinbouwbedrijven (52 %) wordt nooit een jaarbudget gemaakt, terwijl 27 bedrijven (22 %) dikwijls of altijd een jaarbudget opstellen. Zowel op de snijbloemenbedrijven als op de glastuinbouwbedrijven in het algemeen wordt weinig op voorhand beslist in welke periode van het jaar investeringen worden gedaan in machines of installaties.

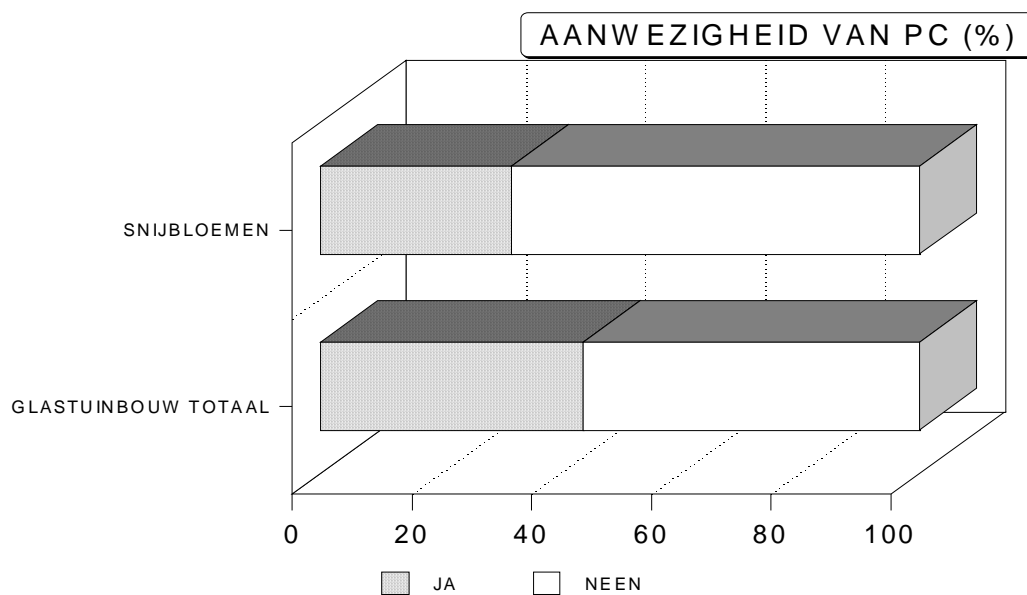
Op 11 van de 23 snijbloemenbedrijven (48 %) wordt nooit beslist op voorhand in welke periode van het jaar investeringen worden gedaan in machines of installaties. Dit gebeurt regelmatig tot altijd op de overige 12 onderzochte snijbloemenbedrijven (52 %). Er komen geen significante verschillen voor met de overige glastuinbouwbedrijven. 51 van de 125 overige glastuinbouwbedrijven (40 %) beslissen nooit op voorhand in welke periode van het jaar investeringen worden gedaan in machines of installaties. Op 47 bedrijven (38 %) gebeurt dit dikwijls tot altijd.

Alle onderzochte snijbloemenbedrijven besteden weinig aandacht aan het vaststellen van de optimale periode voor het betalen van hun facturen. Dit is ook het geval op 101 van de 125 onderzochte glastuinbouwbedrijven (81 %). Er komen hier ook geen significante verschillen voor tussen de snijbloemenbedrijven en de overige glastuinbouwbedrijven.

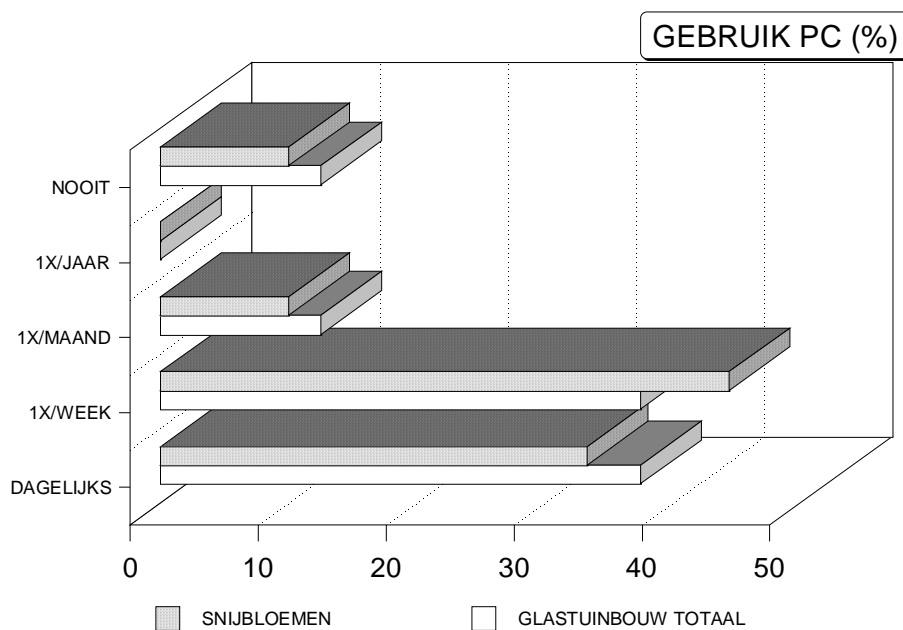
2.6.2.2. GEBRUIK VAN INFORMATICA

In het huidige computertijdperk is het van belang om inzicht te verkrijgen in de penetratiegraad van de PC voor de bedrijfsadministratie. 8 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven, of 35 % van het totaal, verklaren over een PC te beschikken voor de bedrijfsadministratie. Van het totaal van de geënquêteerde glastuinbouwbedrijven verklaren 65 van de 148 glastuinbouwbedrijven, of 44 % van het totaal, over een PC te beschikken voor de bedrijfsadministratie (zie figuur 29).

Naast het al dan niet aanwezig zijn van een PC is het echter ook noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de frequentie van het gebruik van deze PC. Uit de gegevens van figuur 30 blijkt dat de meeste snijbloemenbedrijven één maal per week tot dagelijks gebruik maken van deze PC. Er komen echter ook bedrijven voor die nooit of slechts 1 maal per maand gebruik maken van de op hun bedrijf aanwezige PC. Voor de glastuinbouw in het algemeen kan gesteld worden dat dagelijks gewerkt wordt op de PC op ongeveer de helft van de 65 bedrijven die over een PC beschikken. 34 % van de bedrijven werken één maal per week op deze PC. Er kan tevens opgemerkt worden dat op 5 van de 65 bedrijven (of 7,7 %) geen gebruik wordt gemaakt van de aanwezige PC. De chi-kwadraattoets leert dat er geen significante verschillen bestaan inzake de gebruiksfrequentie van de PC op de snijbloemen- en de overige glastuinbouwbedrijven.



Figuur 29. – Procentuele verdeling van het aantal bedrijven volgens al dan niet aanwezigheid van een PC voor de bedrijfsadministratie



Figuur 30. – Procentuele verdeling van het aantal bedrijven volgens de frequentie van het gebruik van de PC voor de bedrijfsadministratie

De meest gebruikte softwareprogramma's op de geënquêteerde snijbloemenbedrijven zijn algemene programma's voor tekstverwerking. Verder wordt de PC gebruikt voor het uitvoeren van bankverrichtingen en het opvragen van de veilingprijzen.

Naast het gebruik van de PC werd ook de vraag gesteld in welke mate er een aansluiting is op internet. Uit de enquête blijkt dat er op 2 van de 8 snijbloemenbedrijven met een PC (25 %) een aansluiting is op internet; op de totaliteit van de glastuinbouwbedrijven bedraagt dit 31 %.

2.7. BESLUIT THEMA 2

De snijbloementeler wordt geconfronteerd met steeds toenemende eisen. Naar de toekomst toe zal het van belang zijn om op een competitieve wijze kwaliteitsproducten te produceren, en dit op een milieuvriendelijke manier. Tevens is het noodzakelijk om in te spelen op modetrends. De snijbloementeler zal niet enkel een 'vakman' moeten zijn doch zal daarnaast over de nodige ondernemers- en managementcapaciteiten moeten beschikken.

Uit de enquête blijkt dat de bedrijfsgrootte van de snijbloemenbedrijven gemiddeld kleiner is dan deze van de overige glastuinbouwbedrijven. De snijbloemenbedrijven zijn typisch familiale bedrijven waarbij de vestigingsplaats overwegend ingegeven wordt door familiale en sociale redenen. Op de geënquêteerde bedrijven zijn slechts weinig tot matige investeringsplannen. De bedrijfsleiders verklaren weinig plannen te hebben om de concurrentiekracht van hun bedrijf te verbeteren naar de toekomst toe. De belangrijkste commerciële strategie bestaat uit het leveren van goede kwaliteit. Het gemiddelde snijbloemenbedrijf besteedt veel aandacht aan de kwaliteit, toch zijn veel telers van mening dat de kwaliteit van hun producten momenteel reeds optimaal is en dat deze niet meer kan verbeterd worden.

Opvallend is dat in de snijbloemensector significant minder advies gevraagd wordt aan de bedrijfsvoorlichter. Dit blijkt zowel het geval te zijn voor investeringsplannen als voor teeltplan- en variëteitskeuze. Voor wat betreft de registratie en controle van de productie kan geconstateerd worden dat de snijbloementelers dikwijls vergelijken met het voorgaande jaar; het vergelijken met andere bedrijven gebeurt echter in mindere mate. Dit is ook het geval voor de registratie en controle van het verbruik van energie, meststoffen en bestrijdingsmiddelen. Positief is dat heel wat bedrijven inspanningen doen om het verbruik van milieubelastende stoffen te verminderen, dit door een verminderd verbruik van schadelijke producten en teelttechnische maatregelen. Toch zijn slechts 2 van de 23 onderzochte snijbloemenbedrijven lid van het Vlaams Milieuproject Sierteelt.

Voor wat betreft het financieel management van het snijbloemenbedrijf kan geconstateerd worden dat schriftelijke plannen slechts sporadisch voorkomen. De geënquêteerde snijbloementelers zijn over het algemeen matig op de hoogte van subsidies. Het

gebruik van de PC is lager dan op de andere glastuinbouwbedrijven; slechts 35 % van de onderzochte snijbloemenbedrijven beschikken over een PC voor de bedrijfsadministratie.

De resultaten van de enquête wijzen erop dat nog heel wat taken zijn weggelegd zowel voor het onderzoek, de voorlichting als de snijbloementelers zelf. Hierbij mag niet uit het oog worden verloren dat een duurzame samenwerking tussen deze verschillende instanties de basis is voor een duurzame ontwikkeling van de snijbloemensector.

2.8. STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS

Naar de panelleden en toehoorders toe werden volgende vragen gesteld :

- Zijn de bedrijfsleiders zich voldoende bewust van het belang van management ?
- Worden voldoende innovaties ingevoerd (technologie en assortiment) ?
- Waar haalt de teler zijn informatie ?
- Is er geen behoefte aan meer dialoog tussen de schakels van de productiekolom tot en met de consument ?

Het panel was van oordeel dat bedrijfsmanagement zeer belangrijk is bij het leiden van een snijbloemenbedrijf. Een groot knelpunt bij schaalvergroting is het personeelsmanagement. Kunnen omgaan met personeel is een belangrijke vereiste bij bedrijfsgroei. Op een groot bedrijf, dat werkt met personeel, heeft de teler doorgaans meer tijd om zich bezig te houden met de commerciële en financiële aspecten. Iedere bedrijfsleider moet echter een bedrijf kiezen dat bij hem past. Niet iedereen heeft voldoende managementcapaciteiten om een groot bedrijf te leiden. Men moet een optimale balans vinden tussen bedrijfsgrootte, efficiëntie, risico's, ...

Het grote belang gehecht aan productkwaliteit werd bevestigd door alle aanwezigen. Een probleem is echter dat de juiste afzetkanalen voor kwaliteitsproducten niet altijd gekend zijn. Er is discussie omtrent de invoering van kwaliteitslabels. De telers zijn van oordeel dat de prijs niet altijd evenredig is met de kwaliteit. Voor wat betreft het milieuvriendelijk telen onder het V.M.S.-label is de handel van oordeel dat er geen specifieke vraag is naar V.M.S.-bloemen. Toch moet men er rekening mee houden dat dit in de toekomst een standaard zal worden.

Kwaliteit telen alleen is niet voldoende. Er moet voldoende aandacht besteed worden aan de productkeuze. Vanuit de groothandel wordt het belang van productinnovaties en het volgen van trends benadrukt. Er worden jaarlijks heel wat nieuwe soorten op de markt gebracht door de veredelaars. Zo werden in 2002 49 nieuwe soorten alstroemeria's, 76 nieuwe soorten gerbera's, 109 nieuwe soorten mini gerbera's, 15 nieuwe soorten calla's, 23 nieuwe soorten hortensia's, 49 nieuwe soorten orientals, 40 nieuwe soorten santini en 35

nieuwe soorten anthuriums aangemaakt. De politiek van de veredelaars bestaat eruit dat ze de uitgifte van nieuw materiaal limiteren door verkoop aan een beperkt aantal telers. De reactie van de handel op het verruimend assortiment bestaat eruit dat de ene soort de andere vervangt, waardoor er geen meerverkoop is.

Bloemenzaken zijn steeds op zoek naar nieuwe producten. Steeds blijft de prijs een belangrijke rol spelen. Sinds de invoering van de euro zijn echter de psychologische prijzen weggevallen (nieuwe grens ligt nog niet vast). De vraag wordt gesteld wat er gebeurt met de oude soorten. Deze worden meestal vervangen omwille van de lagere productiviteit. Soms is de handel ook een bepaalde variëteit moe. Producten met een lange houdbaarheid blijven langer populair. Net zoals andere producten hebben snijbloemen ook een productcyclus. Bij areaalbeperking komen prijzen terug op peil. Kleuren zijn steeds belangrijk. Seizoensproducten, vb. narcissen met Pasen, verliezen terrein. Trends worden gelanceerd door meester-binders via publicaties en demonstraties, vakbladen, vrouwenbladen, bloemenbureaus, de modewereld en de maatschappij.

De telers krijgen de raad om tijdig (maar niet te vroeg) in te spelen op de trends die gelanceerd worden door meester-bloembinders, vak- en vrouwenbladen en de bloemenbureaus. Een vaststelling is dat de trends gelanceerd door de meester-bloembinders na één of twee jaar, na een prijsdaling, overgenomen worden door de supermarkten en de markthandelaars. De verwachtingen zijn dat de supermarkten in de toekomst minstens 20 % van de omzet van snijbloemen zullen vertegenwoordigen. Voor de telers komt het erop aan om niet stil te staan, want dit betekent achteruitgang. Het is van belang om te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Het is noodzakelijk om in te spelen op de veranderende wensen en eisen van de handel. Kleinere bedrijven zijn verplicht om mee de trends te blijven volgen. Belangrijk hierbij is overleg met collega's om een volledig assortiment aan te bieden en overproductie tegen te gaan.

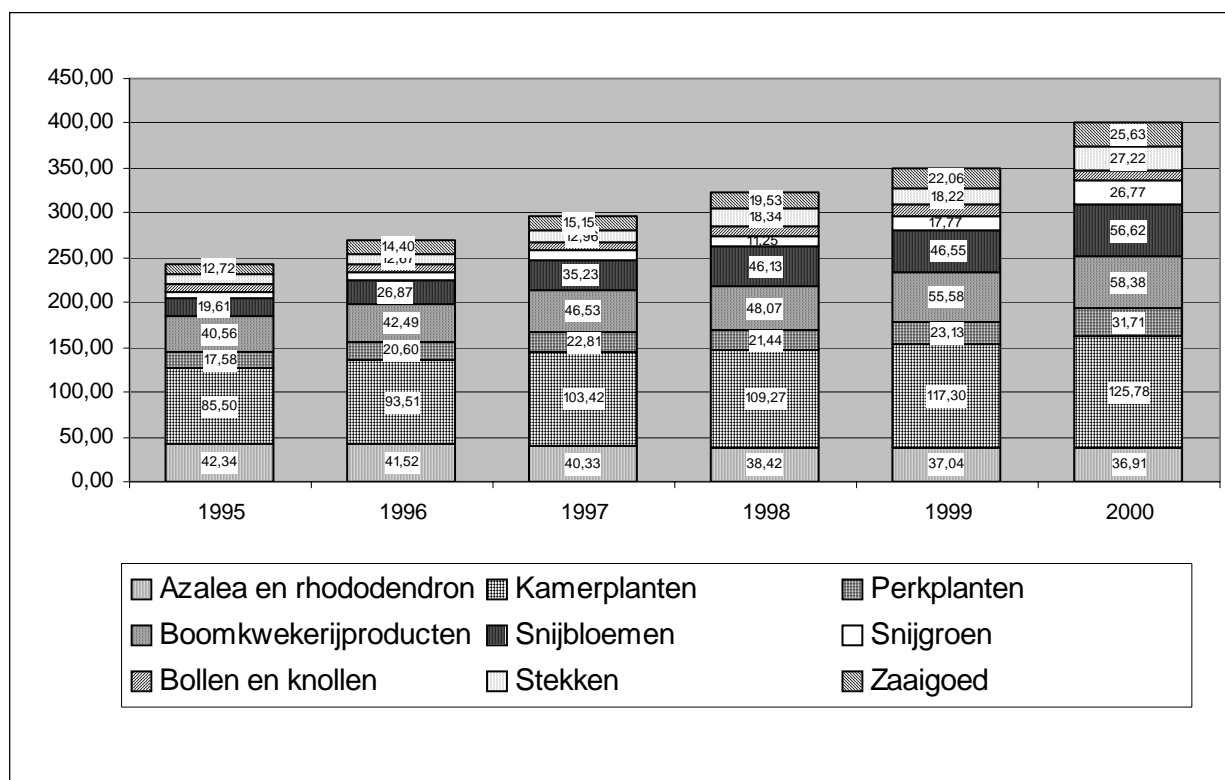
Voor wat betreft de reactie van de consument kan worden vastgesteld dat een groeiend aantal mensen over voldoende koopkracht beschikt. De prijs is niet meer de belangrijkste producteis, maar duurzaamheid, houdbaarheid en gemak. Er kan de laatste jaren een verschuiving worden geconstateerd van kleinbloemige naar grootbloemige rozen, van aziaten naar oriental lelies. Er is een volledige terugval van trosanjers. De gerbera valt volledig terug en wordt vervangen door de mini gerbera. Producten in de lift zijn hortensia's, ammarylis, anthurium, solidago, hypericum, calla en sierkolen.

Aan de telers wordt de raad gegeven om regelmatig bloemenzaken te bezoeken in hun buurt. Aangezien het van belang is om de juiste kleur te telen wordt de raad gegeven om de modewereld op de voet te volgen. Voor wat betreft het geven van een toegevoegde waarde wordt gesteld dat dit niet zo voor de hand ligt op telersniveau, doch een taak is van de detailhandel.

3. THEMA 3 : INTERNATIONALE CONCURRENTIE

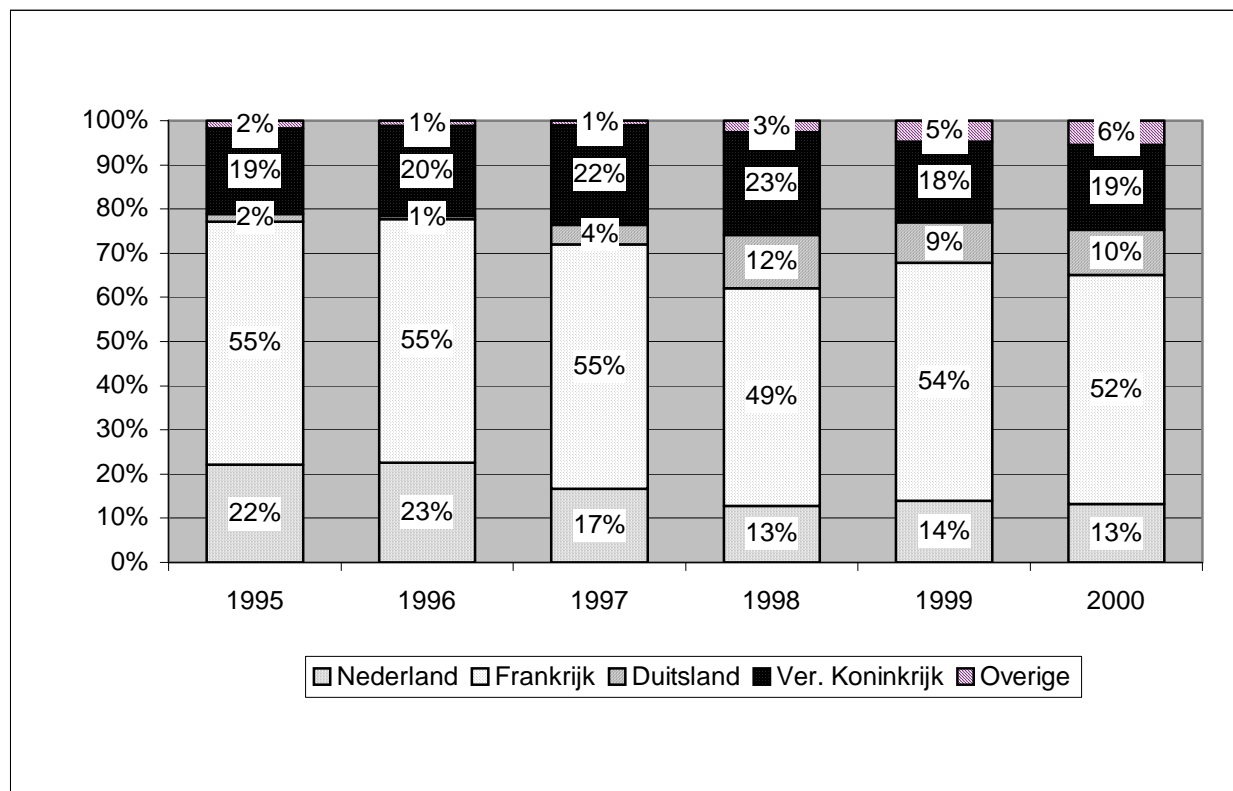
3.1. EXPORT VAN SNIJBLOEMEN IN BELGIË

Figuur 31 geeft een overzicht van de export van Belgische sierteeltproducten voor de periode 1995-2000. De exportwaarde nam toe van 243,8 miljoen euro in 1995 tot 400,5 miljoen euro in 2000. Er kan geconstateerd worden dat het relatief aandeel van de verschillende sierteeltproducten aan weinig wijzigingen onderhevig is. Met een exportwaarde van 56,6 miljoen euro in 2000 vertegenwoordigen snijbloemen 14 % van de totale exportwaarde van sierteeltproducten. Andere belangrijke producten voor export zijn kamerplanten (124,8 miljoen euro of 31 %), boomkwekerijproducten (58,4 miljoen euro of 15 %), azalea's (36,9 miljoen euro of 9 %) en perkplanten (31,7 miljoen euro of 8 %).



Figuur 31. – Export van Belgische sierteeltproducten in miljoen euro (Bron : NBB, VLAM)

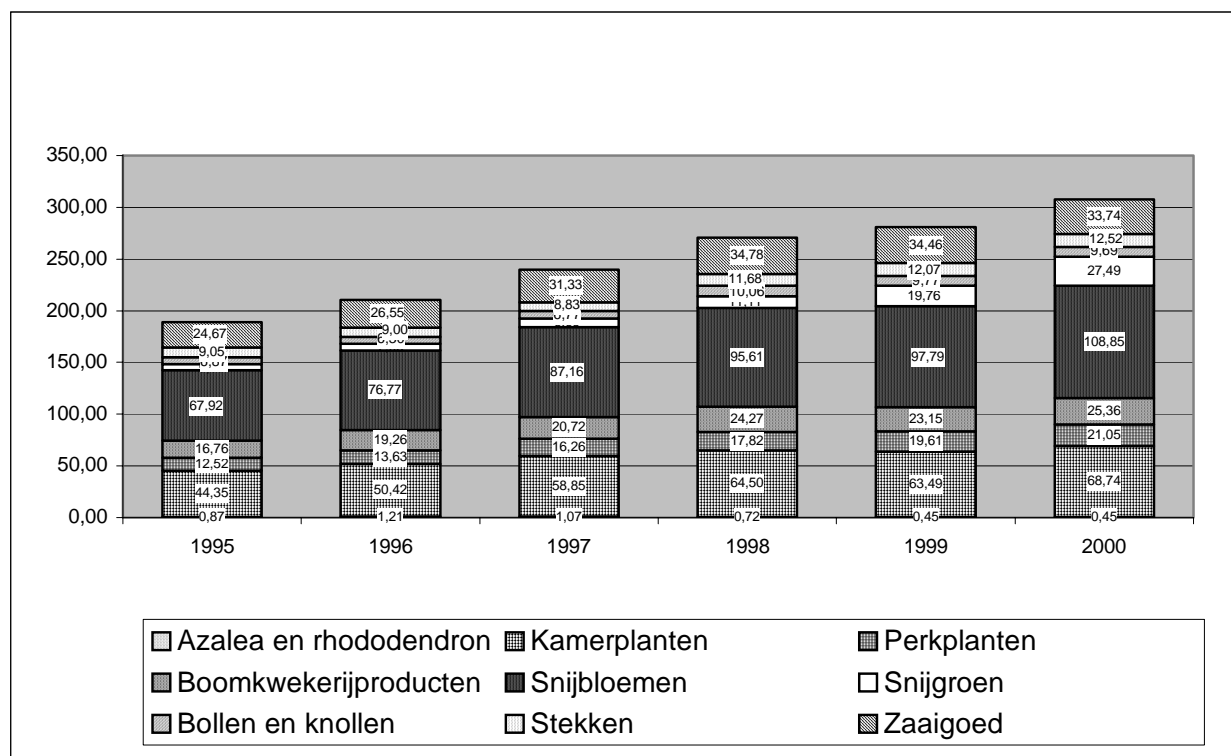
In figuur 32 worden de verschillende afnemers van Belgische snijbloemen voorgesteld voor dezelfde periode. De belangrijkste afnemer van Belgische snijbloemen is Frankrijk, dat gedurende de hele bestudeerde periode ongeveer de helft van de totale uitvoer afneemt. Verder van belang zijn het Verenigd Koninkrijk (19 % in 2000), Nederland (13 % in 2000) en Duitsland (10 % in 2000). Tijdens de bestudeerde periode is het aandeel van Duitsland gestegen, terwijl het aandeel van Nederland afnam.



Figuur 32. – Relatief aandeel van de importerende landen in de export van Belgische snijbloemen (Bron : NBB, VLAM)

3.2. IMPORT VAN SNIJBLOEMEN IN BELGIË

Zoals kan worden waargenomen in figuur 33 neemt de importwaarde van sierteeltproducten in België toe van 188,9 miljoen euro in 1995 tot 307,9 euro in 2000. Het relatief belang van de verschillende sierteeltproducten ondergaat weinig wijzigingen gedurende de bestudeerde periode. De invoerwaarde bestaat voor het grootste gedeelte uit snijbloemen (108,9 miljoen euro of 35 % van de totale invoerwaarde van sierteeltproducten in 2000) en kamerplanten (68,7 miljoen euro of 22 % van de totale invoerwaarde van sierteeltproducten in 2000). Opmerkelijk is dat de invoerwaarde van snijbloemen 3,3 maal hoger is dan de eigen productie van snijbloemen. Het overgrote gedeelte van de Belgische snijbloemenimport is afkomstig uit Nederland, dat 80 % van het totaal vertegenwoordigt, terwijl 14 % afkomstig is uit derde landen. Er dient te worden opgemerkt dat Nederland de draaischijf is van de internationale handel in snijbloemen en bijgevolg niet alle door Nederland uitgevoerde snijbloemen in dit land zelf worden geproduceerd.



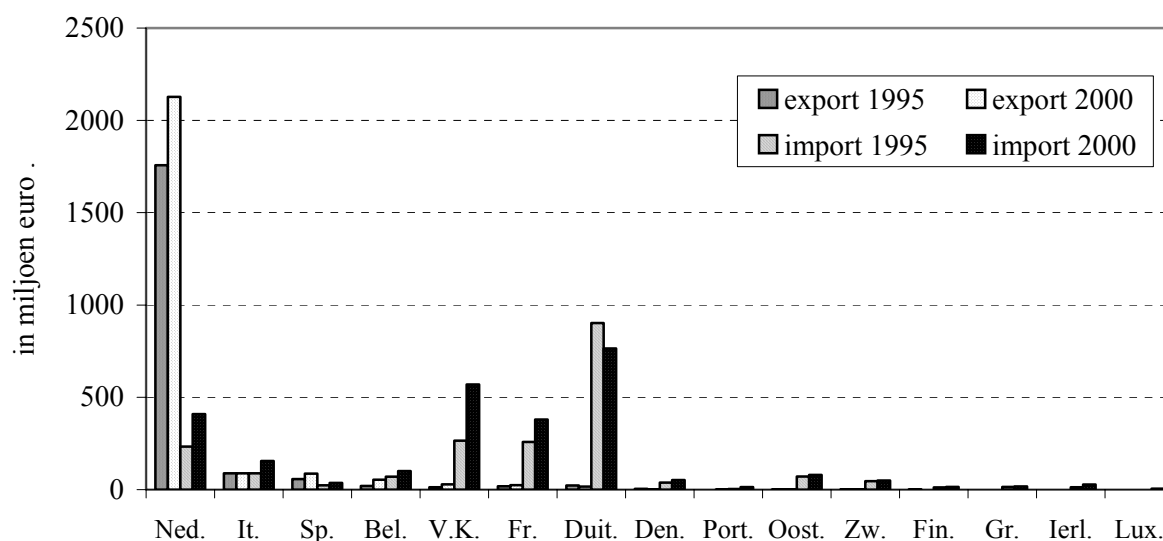
Figuur 33. – Import van sierteeltproducten in België in miljoen euro (Bron : NBB, VLAM)

3.3. HANDEL VAN SNIJBLOEMEN IN DE E.G.

In figuur 34 wordt de handel van snijbloemen voorgesteld in de lidstaten van de Europese Gemeenschap, en dit voor de jaren 1995 en 2000. Er kan worden geconstateerd dat Nederland torenhoog uitsteekt boven de andere landen als exporteur van snijbloemen. Nederland exporteerde in 2000 voor 2.127 miljoen euro snijbloemen, of 88 % van de totale exportwaarde van snijbloemen binnen de Gemeenschap. Daarna komen Italië en Spanje, met een exportwaarde van 89 respectievelijk 87 miljoen euro, gevolgd door België met een exportwaarde van 57 miljoen euro. In vergelijking met 1995 kan opgemerkt worden dat de export van snijbloemen gestegen is voor Nederland, Spanje en België. De export van Italië bleef in die periode ongeveer gelijk.

De grootste importeurs van snijbloemen in 2000 zijn Duitsland (764,5 miljoen euro), het Verenigd Koninkrijk (569 miljoen euro), Frankrijk (379 miljoen euro) en Nederland (409 miljoen euro). De import van snijbloemen in Frankrijk, het Verenigd

Koninkrijk en Nederland nam toe t.o.v. 1995, terwijl die in Duitsland daalde tijdens de afgelopen vijf jaar.



Figuur 34. – Handel van snijbloemen in de landen van de Europese Gemeenschap in 1995 en 2000 (Bron : Eurostat)

Tabel 2 geeft aan wat het procentueel aandeel is van de vier belangrijkste exportlanden in de importwaarde van snijbloemen van de vier belangrijkste Europese importlanden. De situatie wordt voorgesteld voor de jaren 1995 en 2000.

TABEL 2. – Procentueel aandeel van de vier belangrijkste exportlanden in de importwaarde van snijbloemen in de vier belangrijkste importlanden van de Europese Gemeenschap

EXPORTLAND ►	NEDERLAND		ITALIË		SPANJE		BELGIË		EXTRA EG	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
IMPORTLAND ▼										
DUITSLAND	87,5	89	3	2	0,5	0,5	/	/	8	8
VERENIGD KONINKRIJK	62	74	2	0,5	4	5	1	1	29	19
FRANKRIJK	86	85	2	2	1	2,5	3	5	7	5
NEDERLAND	-	-	2	1	7	9	1	2	80	81

Bron: Eurostat

Zoals reeds kon worden verwacht uit de exportcijfers heeft Nederland de grootste marktaandelen in de invoer van snijbloemen in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Nederland zelf voert 81 percent van zijn snijbloemen in uit landen van buiten de Europese Gemeenschap, 9 percent uit Spanje en slechts 2 percent uit België. Ook voor het

Verenigd Koninkrijk en in mindere mate voor Duitsland is de invoer uit landen van buiten de Gemeenschap belangrijk. Er kunnen weinig verschuivingen worden vastgesteld in de Europese snijbloemenhandel tijdens de bestudeerde periode. Enkel voor het Verenigd Koninkrijk kan een duidelijke versterking van de positie van Nederland worden vastgesteld.

3.4. BESLUIT THEMA 3

Snijbloemen zijn een belangrijk exportproduct. Toch kan geconstateerd worden dat in België meer snijbloemen worden ingevoerd dan uitgevoerd, waardoor de handelsbalans negatief is. Het merendeel van deze import is afkomstig uit Nederland, dat de draaischijf is van de internationale snijbloemenhandel. Ook de import uit derde landen (rechtstreeks of via Nederland) is van belang. De import is ook heel wat hoger dan de eigen productie. Bij het beoordelen van de import- en exportcijfers dient er rekening mee gehouden te worden dat er heel wat doorvoer is van snijbloemen in België.

3.5. STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS

De vraag werd gesteld of de import van snijbloemen een bedreiging is of een middel om aan klantenbinding te doen. Het panel kwam tot de conclusie dat import noodzakelijk is om het assortiment in de winter te bestendigen. Er bestaan duidelijk producten die alleen nog maar weggelegd zijn voor productie in andere landen. Anderzijds stijgen de transportkosten van kwaliteitsproducten, zodat wij de import niet als een bedreiging, maar eerder als een aanvulling dienen te beschouwen. Het zal van belang zijn voor de Vlaamse snijbloementelers om zich verder op het segment van de hoge kwaliteit te blijven toeleggen. De technologische ontwikkelingen zorgen er tevens voor dat de kwaliteit van de Vlaamse snijbloemen ook in de winter van hoog niveau is. Wel dient in de toekomst gedacht te worden aan samenwerking met buitenlandse bedrijven.

4. THEMA 4 : COMMERCIALISATIE

4.1. COMMERCIALISATIEKANALEN

De commercialisatie van snijbloemen gebeurt via verschillende kanalen. De belangrijkste commercialisatiekanalen voor de Vlaamse snijbloemen zijn de veilingen (zowel Belgische als Nederlandse), de groothandel, de detailhandel en de markten. Er zijn momenteel twee Belgische veilingen die voor de commercialisatie van snijbloemen van belang zijn, namelijk veiling Flora in Aalst en Euroveiling in Brussel. Tabel 3 geeft een overzicht van de omzet aan snijbloemen en planten op deze twee veilingen tijdens de periode 1997-2002. De omzet van veiling Flora bestaat voor 70 % uit snijbloemen, terwijl deze van Euroveiling voor 90 % uit snijbloemen is samengesteld. De gezamenlijke omzet steeg van 34,5 miljoen euro in 1997 tot 43,4 miljoen euro in 2000, waarna een daling kan worden geconstateerd tot 38,9 miljoen euro in 2002, te wijten aan een afname van de omzet op Bloemenveiling Flora. Ter vergelijking wordt in tabel 4 de omzet van de Nederlandse veilingen Flora Holland, Aalsmeer, Oost-Nederland en Vleuten voorgesteld voor het jaar 2002. Hieruit blijkt duidelijk dat de omzet op de Nederlandse veilingen torenhoog uitsteekt boven deze van de twee Belgische veilingen.

TABEL 3. – Omzet van snijbloemen en planten op Bloemenveiling Flora en Euroveiling tijdens de periode 1997 - 2002 (in miljoen Euro)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Snijbloemen	Planten
Euroveiling	24,4	26,4	27,1	28,7	29,6	31,0	90 %	10 %
Flora	10,1	14,0	16,5	14,7	12,1	7,9	70 %	30 %
TOTAAL	34,5	40,1	40,7	43,4	41,7	38,9	86 %	14 %

TABEL 4. – Omzet van snijbloemen en planten op de Nederlandse veilingen Flora Holland, Aalsmeer, Oost-Nederland en Vleuten in 2002 (in miljoen Euro)

	OMZET	SNIJBLOEMEN	PLANTEN
Flora Holland	1.917,9	70 %	30 %
Aalsmeer	1.583,5	64 %	36 %
Oost-Nederland	57,4	38 %	62 %
Vleuten	22,9	74 %	26 %
TOTAAL	3.581,7	67 %	33 %

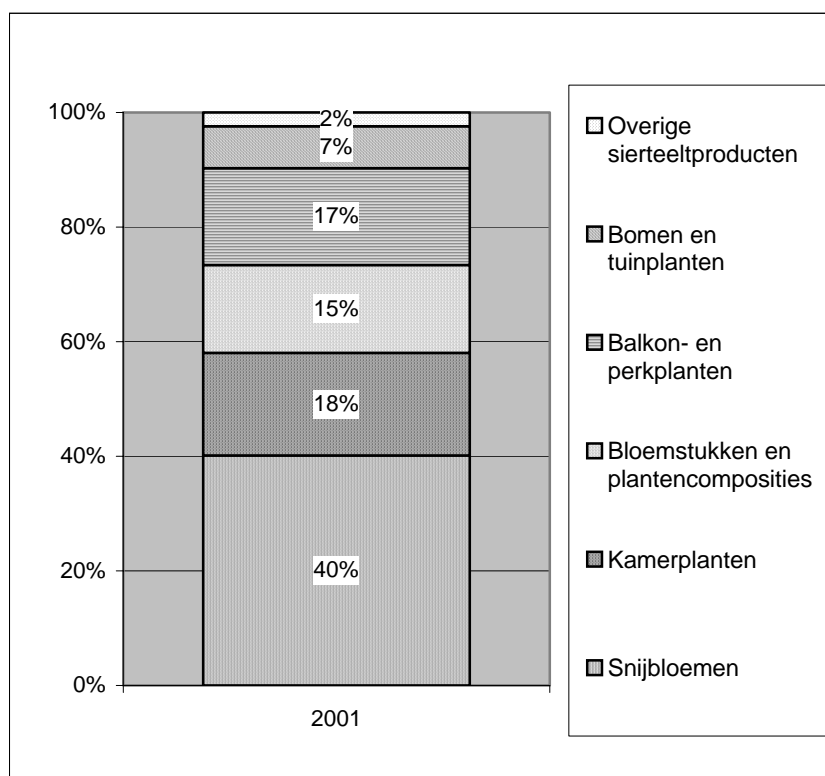
Uit de gegevens van het C.L.E.-boekhoudnetwerk blijkt dat het vooral de kleine en middelgrote bedrijven zijn die hun snijbloemen via de Belgische veilingen commercialiseren, terwijl de grotere bedrijven hun snijbloemen commercialiseren via de

groothandel of via Nederlandse veilingen. Er zijn ook kleine snijbloemenbedrijven die hun productie gedeeltelijk verkopen via de Brusselse vroegmarkt, waardoor rechtstreeks contact kan gelegd worden met de floristen. De vraag kan gesteld worden wat de toekomstige rol is van de Belgische veilingen in functie van de toekomstige strategische keuze van de bedrijfsleiders met betrekking tot de schaalgrootte. Dienen de veilingen niet meer samen te werken (nationaal en internationaal) ? Bovendien kan de vraag gesteld worden of een betere samenwerking met Nederland geen perspectieven biedt om het afzetapparaat beter uit te bouwen.

Alhoewel de bloemenwinkels nog altijd op nummer 1 staan voor wat betreft de aankoop van sierteeltproducten (zie verder) kan men vaststellen dat op internationaal vlak de grootwinkelketens een steeds belangrijker aandeel innemen. Door het toenemend belang van de grootdistributie dient het accent, dat vroeger vooral lag op de kwaliteit van het product, verlegd naar de kwaliteit van de commercialisatie en de service. Er wordt verwacht dat de producten gepresenteerd worden volgens de eisen van de grootdistributie, dat het productengamma en de variëteiten aansluiten bij de vraag, dat de aangeboden hoeveelheden groot genoeg zijn en continu kunnen geleverd worden, ...

4.2. CONSUMPTIE EN DISTRIBUTIEKANALEN

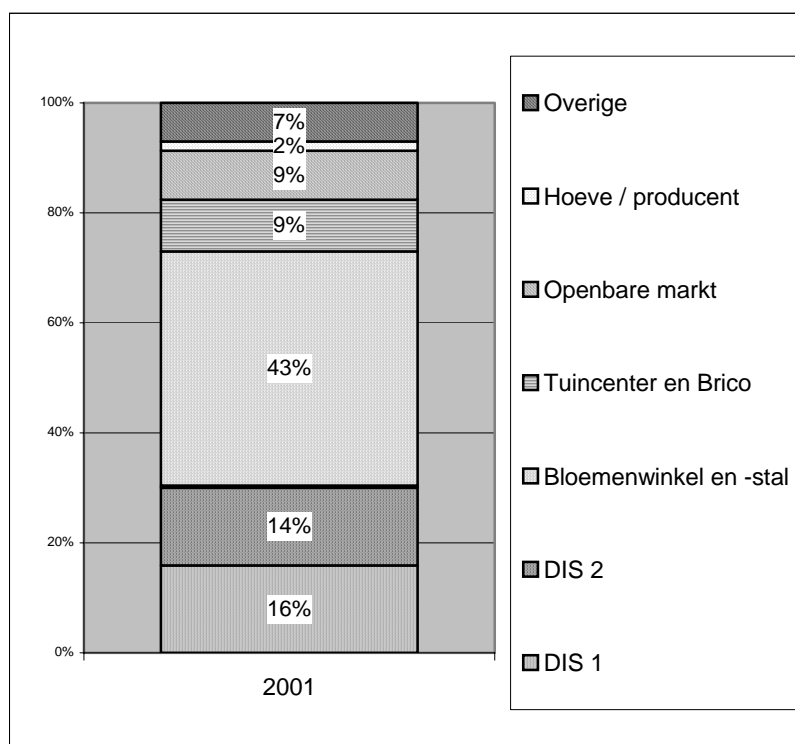
Figuur 35 geeft een overzicht van het belang van de verschillende segmenten in het verbruik van sierteeltproducten in 2001 (in % van de bestedingen). De gegevens zijn afkomstig van het Gfk consumentenpanel en werden ter beschikking gesteld door de marketingcel van de VLAM. Dit panel bestaat uit 3.000 gezinnen die dagelijks hun aankopen van versproducten, waaronder ook bloemen en planten, noteren. In 2001 kocht de gemiddelde Belg voor 28,30 Euro aan bloemen en planten. 76 % van de Belgische gezinnen kocht minstens één keer sierteeltproducten. De snijbloemen genieten de voorkeur met 40 % van de totale besteding aan sierteeltproducten, gevolgd door de kamerplanten met 18 %. Daarnaast vertegenwoordigen bloemstukken en plantencomposities nog eens 15 % van de totale bestedingen aan sierteeltproducten.



Figuur 35. – Aandeel van de segmenten in het verbruik van sierteeltproducten in 2001 (in % van de bestedingen) (Bron : Gfk consumentenpanel – VLAM)

In figuur 36 wordt het aandeel van de verschillende distributiekanaalen in het verbruik van sierteeltproducten voorgesteld voor het jaar 2001, gebaseerd op gegevens afkomstig van het Gfk consumentenpanel.

Volgens de voorgestelde gegevens hebben de bloemenwinkels en –stallen in 2001 43 % van de bestedingen van sierteeltproducten in handen. Daarna volgen de supermarkten met een aandeel van 30 % waarvan 16 % voor de grote supermarkten, of Dis 1 (GB S/M/SP, Delhaize S, Colruyt, Cora, Match, Mestdagh/Ch, Makro, Bigg's) en 14 % voor de middelgrote supermarkten, of Dis 2 (Aldi, AD Delhaize, Nopri, Unic, Profi, Lid'l,...). 9 % van de bestedingen vindt plaats in tuincentra; eveneens 9 % wordt aangekocht op de openbare markt. 7% wordt besteed in andere distributiekanaalen terwijl slechts 2 % wordt besteed bij de producent zelf. Het assortiment verschilt sterk per distributiekanaal. In de supermarkt worden vooral snijbloemen en kamerplanten gekocht. In de bloemenwinkel is het leeuwenaandeel voor snijbloemen, bloemstukken en plantencomposities. Balkon- en perkplanten, bomen en tuinplanten vindt men relatief meer in de tuincentra. De openbare markt biedt in haar assortiment naast snijbloemen vooral balkon- en perkplanten aan.



Figuur 36. – Aandeel van de distributiekkanalen in het verbruik van sierteelproducten in 2001 (in % van de bestedingen) (Bron : Gfk consumentenpanel – VLAM)

Uit vroeger kwalitatief onderzoek bleek dat, in tegenstelling met Nederland waar bloemen en planten tot de dagelijkse aankopen behoren (ook voor zichzelf), de Belgen vaak een speciale gebeurtenis nodig hebben om bloemen en planten te kopen (VLAM, 2002). De cijfers uit het Gfk-consumentenpanel geven dit ook weer. Daarnaast tonen ze wel aan dat de Belg ook meer en meer bloemen en planten gaat kopen voor zichzelf. In 1999 was slechts 25 % van de bestedingen aan snijbloemen niet bedoeld als cadeau, terwijl dit in 2001 gestegen is tot 38 %. Bij de Vlaming loopt dit percentage ‘niet als cadeau’ zelfs op tot 48 %. Kamerplanten worden meer voor eigen gebruik gekocht. Het percentage voor eigen gebruik is hier gestegen van 46 % naar 60 %.

4.3. BESLUIT THEMA 4

Snijbloemen vertegenwoordigen een belangrijk aandeel in de bestedingen van sierteelproducten. Sierteelproducten worden nog altijd overwegend gekocht in bloemenwinkels of -stallen; op de tweede plaats komen de supermarkten. Terwijl het accent vroeger vooral lag op de kwaliteit van het product, dient men momenteel de nodige aandacht te besteden aan de eisen van de grootdistributie, namelijk op het vlak van presentatie, continuïteit, hoeveelheid, ...

Er kan geconstateerd worden dat grotere snijbloemenbedrijven steeds meer beroep doen op groothandelaars en Nederlandse veilingen, terwijl de Belgische veilingen vooral van belang zijn voor de kleine en middelgrote snijbloemenbedrijven. De Belgische veilingen trachten in te spelen op de behoeften van telers en kopers door het verlenen van een aantal diensten. De vraag kan gesteld worden of de Belgische veilingen niet meer dienen samen te werken, en dit zowel op nationaal als internationaal vlak.

4.4. STANDPUNT VAN DE PANELLEDEN EN DE TOEHOORDERS

Het panel stelde vast dat grote bedrijven (op Nederlandse schaalgrootte) verplicht zijn zich tot de Nederlandse veilingen of tot groothandelaars te richten. Kleinere bedrijven komen ook aan hun trekken op de Belgische veilingen. Meer samenwerking tussen deze laatste zou zeker een positief effect hebben. Een duidelijke vaststelling was dat op internationaal vlak de grootwinkelketens een steeds belangrijker aandeel innemen.

Veilingen trachten in te spelen op de behoeften van de telers door het leveren van volgende diensten : een eerlijke prijs voor een goed product, snelle betaling, administratieve diensten, het leveren van marktinformatie, verpakking, veilingkarren, koeling, belangenverdediging en lobbying en samenwerking. De kopers bestaan voornamelijk uit de groothandel, de supermarkt, het tuincentrum en de bloemenwinkel. Euroveiling heeft een overwegend Franstalig cliënteel en is sterk regionaal gericht. 35 % van de kopers komt uit Brabant. Er wordt ingespeeld op de behoeften van de kopers door het aanleveren van verse producten, kwaliteit, een gevarieerd assortiment, goede aankoopvoorwaarden, een centrumfunctie, voldoende parkeergelegenheid, snelle service, sociale aspecten en promotie en belangenverdediging. Door middel van keuring wordt de kwaliteit van de producten verzekerd. Aandachtspunten voor de snijbloementeler zijn : kwaliteit, kwantiteit, regelmaat, continuïteit en innovatie. Voor wat betreft de wijze van verkoop is er een groeiende evolutie naar handel naast de klok. Er wordt verwacht dat dit in de toekomst in belang zal toenemen.

Samenwerking tussen de twee Belgische veilingen is een jarenlange droom binnen de Belgische sierteelt en zou kunnen bijdragen tot concurrentieverbetering ten opzichte van Nederland. Door fusie zou er een sterkere concentratie zijn van vraag en aanbod, zouden kosten kunnen bespaard worden door een verhoging van de efficiëntie... Tot op heden is er echter nog geen sprake van samenwerking. Internationale samenwerking is volgens Euroveiling een mogelijke strategie op lange termijn, doch is door de huidige concentratie in Nederland moeilijk realiseerbaar.

De Belgische gespecialiseerde bloemenzaak blijft sterk geïnteresseerd in het Vlaams kwaliteitsproduct op voorwaarde dat het aangepast is aan de heersende trends.

BESLUIT

Op basis van de vier behandelde thema's kunnen een aantal knelpunten en toekomstperspectieven van de Vlaamse snijbloementeel worden geformuleerd.

Een belangrijk knelpunt is de verouderde productiestructuur van de Vlaamse snijbloemensector. Er wordt verwacht dat in de nabije toekomst heel wat kleine snijbloemenbedrijven zullen verdwijnen gezien het lage opvolgingspercentage. De gemiddelde rendabiliteit van de Vlaamse snijbloemenbedrijven staat de laatste jaren onder druk. Toch kan hieruit niet besloten worden dat er geen toekomst meer is voor het Vlaamse snijbloemenbedrijf. Een belangrijke vaststelling is dat er heel wat verschillen voorkomen tussen de bedrijven op het vlak van de behaalde rendabiliteit. Er zijn zowel grote als kleine bedrijven met een goede rendabiliteit, doch gemiddeld doen de grotere bedrijven het wel beter. Grotere bedrijven hebben immers betere mechaniserings- en automatiseringsmogelijkheden, waardoor de arbeid efficiënter kan worden aangewend.

Het is naar de toekomst toe van belang dat elke teler een duidelijke en doelbewuste strategische keuze maakt voor wat betreft de bedrijfsgrootte. Voor een goede rendabiliteit is het van belang dat de bedrijfsvoering aangepast wordt aan de gekozen strategie. Indien men kiest voor een klein bedrijf, dan is men vooral aangewezen op de handel met de bloemenwinkel en is men verplicht om niet enkel kwaliteit te leveren maar ook om de trends snel op te volgen. Topkwaliteit in een 'niche-product' is hier de aangewezen strategie. Overleg en afspraken om overproductie te voorkomen zijn hierbij van belang. Toch blijkt uit de managementenquête dat overleg en samenwerking niet zo evident zijn bij de snijbloementelers. Over het algemeen wordt er weinig onderlinge informatie uitgewisseld.

Indien de keuze wordt gemaakt voor een groot bedrijf dient men internationaal te concurreren met de Nederlandse snijbloemenbedrijven. In dit geval kiest men voor een 'massa-product', gericht op de verkoop via grootwinkelbedrijven en supermarkten. Op een groot bedrijf is het van primordiaal belang om over de nodige managementcapaciteiten te beschikken. Vooral het kunnen omgaan met personeel is een 'must'. Op een groter bedrijf heeft de bedrijfsleider doorgaans meer tijd om zich bezig te houden met de commerciële en financiële aspecten, aangezien de uitvoerende werkzaamheden kunnen overgelaten worden aan het personeel.

Uit de managementenquête blijkt dat de Vlaamse snijbloementelers zeer veel belang hechten aan de kwaliteit van hun product. Een knelpunt is echter dat over het algemeen weinig informatie wordt ingewonnen voor teeltplan- en variëteitskeuze. Kwaliteit telen is belangrijk doch niet voldoende. Bloemenzaken zijn steeds op zoek naar nieuwigheden. Voor de telers komt het erop aan in te spelen op de nieuwe ontwikkelingen.

De negatieve handelsbalans voor snijbloemen in België wordt niet echt als een probleem ervaren. Er wordt gesteld dat de import noodzakelijk is als aanvulling op het eigen

assortiment. Het zal van belang zijn voor de Vlaamse snijbloementelers om zich verder op het segment van de hoge kwaliteit te blijven toeleggen. Voor wat betreft de toekomstperspectieven kan gesteld worden dat er op de eigen markt nog voldoende afzetmogelijkheden blijken te zijn. Snijbloemen zijn het belangrijkste product in de totale bestedingen aan sierteeltproducten in België. Bovendien worden snijbloemen steeds meer en meer voor zichzelf gekocht, en niet meer uitsluitend als geschenk bij speciale gelegenheden. Volgens de floristen is er nog steeds vraag naar kwaliteitsbloemen met een goede houdbaarheid, waarbij de prijs steeds minder een rol speelt.

Het groeiend belang van de grootdistributie brengt met zich mee dat moet voldaan worden aan de eisen die door de afnemer worden gesteld voor wat betreft presentatie, continuïteit, flexibiliteit, hoeveelheid, ... Er kan geconstateerd worden dat de Belgische veilingen van minder belang zijn voor de grotere snijbloemenbedrijven, die verkiezen om hun producten af te zetten bij groothandelaars of op de Nederlandse veilingen. De vraag kan gesteld worden of de Belgische veilingen niet meer dienen samen te werken, en dit zowel op nationaal als internationaal vlak.

SAMENVATTING

De productiestructuur van de Vlaamse snijbloementeel wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van heel wat kleine bedrijven en een beperkt aantal grotere bedrijven. Deze laatste vertegenwoordigen echter wel een belangrijk aandeel in het totale productiepotentieel. Aangezien het aantal bedrijfsopvolgers laag is zullen heel wat kleine bedrijven verdwijnen bij de pensionering van de bedrijfsleider. De gemiddelde rendabiliteit van de snijbloemenbedrijven bleef tijdens de voorbije jaren ondermaats. Toch kan gesteld worden dat het gemiddeld rendabiliteitscijfer naar beneden wordt getrokken door de aanwezigheid van heel wat kleine, verouderde bedrijven zonder opvolger. Op de grotere bedrijven wordt over het algemeen een goede rendabiliteit behaald en kan de arbeid efficiënter worden ingezet door de betere mechaniserings- en automatiseringsmogelijkheden.

Het is van belang dat elke teler naar de toekomst toe een duidelijk keuze maakt voor wat betreft de bedrijfsgrootte in functie van zijn doelstellingen en de bedrijfsvoering op deze keuze afstemt. Kiest men voor een klein, familiaal bedrijf, dan is men vooral aangewezen op de handel met de bloemenwinkel en is men verplicht om niet enkel kwaliteit te leveren maar ook om de trends snel op te volgen. Topkwaliteit in een 'niche-product' is hier de aangewezen strategie. Een 'niche-product' veronderstelt een beperking van de productie. Overleg en onderlinge afspraken om overproductie te voorkomen, zijn hier ten zeerste aangewezen. Hiervoor is het noodzakelijk dat er samenwerking komt tussen de telers. Kiest men voor een groot bedrijf, dan is men genoodzaakt om de concurrentie aan te gaan met de Nederlandse grote bedrijven en kiest men voor specialisatie in een bepaald 'massa-product' en voor verkoop aan grootwinkelbedrijven en supermarkten. Indien men kiest voor een groot bedrijf is het van belang om te beschikken over de noodzakelijke managementcapaciteiten. Vooral het kunnen omgaan met personeel is hier van belang.

Op basis van een managementenquête uitgevoerd op de snijbloemenbedrijven die deel uitmaken van het C.L.E.-boekhoudnet, blijkt dat het gemiddeld snijbloemenbedrijf een typisch familiaal bedrijf is, waarbij de vestigingsplaats overwegend ingegeven wordt door familiale en sociale redenen. De bedrijfsleiders verklaren gemiddeld weinig plannen te hebben om de concurrentiekracht van hun bedrijf te verbeteren naar de toekomst toe, hetgeen te maken heeft met de verouderde structuur van het productie-apparaat. De belangrijkste commerciële strategie bestaat uit het leveren van goede kwaliteit. Het gemiddelde snijbloemenbedrijf besteedt veel aandacht aan de kwaliteit, toch zijn veel telers van mening dat de kwaliteit momenteel reeds optimaal is en dat deze niet meer kan verbeterd worden.

Opvallend is dat in de snijbloemensector significant minder advies wordt gevraagd aan de bedrijfsvoorlichter. Dit blijkt zowel het geval te zijn voor investeringsplannen als voor teeltplan- en variëteitskeuze. Voor wat betreft de registratie en controle van de productie kan geconstateerd worden dat weinig vergelijkingen worden uitgevoerd met andere bedrijven. Slechts een beperkt aantal van de geëncyquêteerde bedrijven

zijn lid van het Vlaams Milieuplan voor de Sierteelt (V.M.S.). Voor wat betreft het financieel management van het snijbloemenbedrijf kan geconstateerd worden dat schriftelijke plannen slechts sporadisch voorkomen. De geënquêteerde snijbloementelers zijn over het algemeen matig op de hoogte van subsidies. Ook het gebruik van de PC is lager dan op de andere glastuinbouwbedrijven.

Het grote belang gehecht aan de productkwaliteit wordt bevestigd door de vertegenwoordigers van de handel. Voor wat betreft het milieuvriendelijk produceren onder het V.M.S.-label is de handel van oordeel dat er geen specifieke vraag is naar V.M.S.-bloemen, doch dat men er rekening mee moet houden dat dit in de toekomst een standaard wordt. Kwaliteit telen is belangrijk doch niet voldoende. Er moet voldoende aandacht besteed worden aan de productkeuze. Bloemenzaken zijn steeds op zoek naar nieuwe producten. Kleuren zijn steeds belangrijker. Trends worden gelanceerd door meester-bloemenbinders via publicaties en demonstraties, vakbladen, vrouwenbladen, bloemenbureaus, de modewereld en de maatschappij. Een vaststelling is dat de trends gelanceerd door de meester-bloemenbinders na één of twee jaar, na een prijsdaling, overgenomen worden door supermarkten en markthandelaars. De verwachtingen zijn dat de supermarkten in de toekomst minstens 20 % van de omzet van snijbloemen zullen vertegenwoordigen. Voor de telers komt het erop aan te anticiperen op de nieuwe ontwikkelingen. Het is noodzakelijk om in te spelen op de veranderende wensen en eisen van de handel. Voor wat betreft de reactie van de consument kan worden vastgesteld dat de prijs niet meer de belangrijkste producteis is, maar duurzaamheid, houdbaarheid en gemak. Aan de telers wordt de raad gegeven om regelmatig bloemenzaken te bezoeken.

Snijbloemen zijn een belangrijk exportproduct. Toch kan geconstateerd worden dat België meer snijbloemen invoert dan uitvoert. Het panel kwam tot de conclusie dat de import noodzakelijk is om het assortiment in de winter te bestendigen. Er bestaan duidelijk producten die alleen nog maar weggelegd zijn voor productie in andere landen (met lagere productiekosten). Anderzijds stijgen de transportkosten voor kwaliteitsproducten, zodat de import niet als een bedreiging, doch eerder als een aanvulling dient beschouwd te worden. Het zal van belang zijn voor de Vlaamse snijbloementeler om zich verder op het segment van de hoge kwaliteit te blijven toeleggen. In de toekomst kan wel gedacht worden aan samenwerking met buitenlandse bedrijven.

Snijbloemen vertegenwoordigen een belangrijk aandeel in de totale bestedingen van sierteeltproducten van Belgische consumenten. Sierteeltproducten worden nog altijd overwegend aangekocht in bloemenwinkels of -stallen, toch kent men een toenemend belang van de grootdistributie. Terwijl vroeger het accent bijna uitsluitend lag op de kwaliteit van het product, dient de snijbloementeler momenteel de nodige aandacht te besteden aan de eisen van de grootdistributie, namelijk op het vlak van presentatie, continuïteit, flexibiliteit, hoeveelheid,...

Er kan geconstateerd worden dat grotere snijbloemenbedrijven steeds meer beroep doen op de groothandel en de Nederlandse veilingen, terwijl de Belgische veilingen

van belang zijn voor kleine en middelgrote snijbloemenbedrijven. De Belgische veilingen trachten in te spelen op de behoeften van telers en kopers door het verlenen van een aantal diensten. De vraag kan gesteld worden of de Belgische veilingen niet meer dienen samen te werken, en dit op nationaal en internationaal vlak.

- ANSOFF H.I. (1965). Corporate strategy, an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York, USA
- DONCKELS R. (1990)(red.). Groeihefbomen in K.M.O.'s. Koning Boudewijnstichting, Roularta Books, K.M.O.-Studiecentrum, Brussel
- HUIRNE R. (2000). Strategie en risico in de agrarische bedrijfseconomie. TSL, 14, 3, 138 – 145
- PORTER M.E. (1980). Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York, USA
- PORTER M.E. (1985). Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance. Free Press, New York, USA
- SAVERWYNS A. (1997). Een milieuplan voor de sierteelt. Agriccontact nr. 294, 27 - 28
- TARAGOLA N. (1999). Doorlichting van het beheer van snijbloemenbedrijven in België. Proceedings Studiedag van de Snijbloementelers, 25 november 1999, Destelbergen
- TARAGOLA N. (2003). Personeelsmanagement op de Vlaamse glastuinbouwbedrijven. C.L.E.-Publicatie nr. 1.04, Centrum voor Landbouweconomie, Brussel
- TARAGOLA N. & VAN LIERDE D. (1998). Competitive strategies in the sector of greenhouse tomato production in Belgium. XXVth International Horticultural Congress (IHC), Acta Horticulturae, Proceedings of the XXVth International Horticultural Congress, Part 14 'Horticultural economics at micro and macro level', 149 –155
- VAN LIERDE D. & TARAGOLA N. (1998). De Belgische tuinbouw in nationaal en Europees perspectief. Deel I : Nationaal perspectief, C.L.E.-Studie A82, Centrum voor Landbouweconomie, Brussel
- VAN LIERDE D., TARAGOLA N. & DELATTRE B. (1998). De Belgische tuinbouw in nationaal en Europees perspectief. Deel II : Europees perspectief, C.L.E.-Studie A85, Centrum voor Landbouweconomie, Brussel
- VAN LIERDE D. & TARAGOLA N. (2000). Structuur van de Belgische tuinbouwbedrijven. C.L.E.-Studie A90, Centrum voor Landbouweconomie, Brussel
- VAN LIERDE D., TARAGOLA N. & GIELIS H. (2003). De rendabiliteit van het

tuinbouwbedrijf. Boekjaar 2001. C.L.E.-Publicatie nr. 2.02, Centrum voor Landbouweconomie, Brussel

- VAN LIERDE D. & TARAGOLA N. (2002). Toekomst van de tuinbouwsector. C.L.E.-Document B14, Centrum voor Landbouweconomie, Brussel
- VERMEULEN P., VAN DER LANS C., VAN DOOREN H.J., MUL M. & ENTING I. (2002). Ondernemerschap in de praktijk. In : DE LAUWERE C., VERHAAR K. & DROST H. Het mysterie van het ondernemerschap: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij, 25 – 52
- VLAM (2002). Bloemenverkoop conjunctuurgevoelig, marketingcel VLAM, juni 2002, 4 p.

1.	Samenstelling van de steekproef van de managementenquête van het C.L.E.	19
2.	Procentueel aandeel van de vier belangrijkste exportlanden in de importwaarde van snijbloemen in de vier belangrijkste importlanden van de Europese Gemeenschap	53
3.	Omzet van snijbloemen en planten op Bloemenveiling Flora en Euroveiling tijdens de periode 1997 – 2002 (in miljoen euro)	55
4.	Omzet van snijbloemen en planten op de Nederlandse veilingen Flora Holland, Aalsmeer, Oost-Nederland en Vleuten in 2002 (in miljoen euro)	55

LIJST DER FIGUREN

1. Samenstelling van de productiewaarde van de tuinbouwteelten in België in 2001	2
2. Verdeling van het aantal snijbloemenbedrijven in 2000 volgens de dimensieklasse	3
3. Evolutie van het aantal snijbloemenbedrijven. Periode 1990 – 2000.	6
4. Verhouding tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke, bestendig en niet bestendig tewerkgestelde bedrijfsleiders op de snijbloemenbedrijven in 2000	7
5. Verdeling van het aantal snijbloemenbedrijven in 2000 volgens de leeftijd van de bedrijfsleider	8
6. Situatie van de opvolging van de bedrijfsleiders van 50 jaar en ouder, op de snijbloemenbedrijven in 2000	9
7. Rendabiliteit van de snijbloemenbedrijven. Periode 1990 – 2001.	10
8. Spreiding van het arbeidsinkomen per arbeidseenheid op de snijbloemenbedrijven in 2001	11
9. Rendabiliteit op de snijbloemenbedrijven in functie van de dimensieklasse voor het jaar 2001	12
10. Samenstelling van de kosten op de snijbloemenbedrijven in 2001 in functie van de bedrijfseconomische dimensieklasse	15
11. De hedendaagse snijbloementeler als vakman, manager en ondernemer	18
12. Diagnose-instrument voor het meten van de kwaliteit van het management op bedrijfsniveau	20
13. Toekomstplannen voor de komende 5 jaar	22
14. Personen en instanties geraadpleegd bij de ontwikkeling van investeringsplannen in glasopstand en installaties (links) en machines (rechts)	24
15. Overige informatiebronnen geraadpleegd bij de ontwikkeling van investeringsplannen in glasopstand en installaties (links) en machines (rechts)	25
16. Informatiebronnen geraadpleegd bij de voorbereiding van het teeltplan en de keuze van variëteiten	27
17. Controle, interne en externe bedrijfsvergelijking van de fysische hoeveelheden en de kwaliteit van de productie	28
18. Milieuplanuitwerking	30
19. Belang van verschillende factoren voor de keuze van de vestigingsplaats van de bedrijven die niet overgenomen werden van familie	32
20. Mate van inspanningen voor het verhogen van de concurrentiekracht en de gevolgde concurrentiestrategie	33
21. Mate van opstellen van een jaarlijks verkoopplan, flexibiliteit en mate van afwijken van het verkoopplan	34
22. Aandacht besteed aan productpresentatie	35
23. Strategisch personeelsmanagement	36
24. Tactisch personeelsmanagement	38
25. Operationeel personeelsmanagement	40
26. Periode van vooruitkijken, op papier zetten, vergelijken en mate van afwijken van financiële plannen	41
27. Informatiebronnen geraadpleegd in verband met de toekenning van subsidies en andere tegemoetkomingen	43
28. Jaarlijkse financiële planning	44
29. Procentuele verdeling van het aantal bedrijven volgens al dan niet aanwezigheid van een PC voor de bedrijfsadministratie	46
30. Procentuele verdeling van het aantal bedrijven volgens de frequentie van het gebruik van de PC voor de bedrijfsadministratie	46
31. Export van Belgische sierteeltproducten in miljoen euro	50
32. Relatief aandeel van de importerende landen in de export van Belgische snijbloemen	51
33. Import van sierteeltproducten in België in miljoen euro	52
34. Handel van snijbloemen in de landen van de Europese Gemeenschap in 1995 en 2000	53
35. Aandeel van de segmenten in het verbruik van sierteeltproducten in 2001 (in % van de bestedingen)	57
36. Aandeel van de distributiekkanalen in het verbruik van sierteeltproducten in 2001 (in % van de bestedingen)	58

Lijst van de meest recente C.L.E.- publicaties

Reeks 1: Studies en analyses

1.01	Annemie MAERTENS & Dirk VAN LIERDE	Het energieverbruik in Vlaamse land- en tuinbouw	Januari 2003	68 p.
1.02	Ann VERSPECHT, Dirk VAN LIERDE & Nicole TARAGOLA	Werkverwachtingen van schoolverlaters in het land- en tuinbouwonderwijs in Vlaanderen	Maart 2003	34 p.
1.03	Ludwig LAUWERS, Veerle CAMPENS & Sonia LENDERS	Mestverwerking (splicht): garantie voor het voortbestaan van de intensieve veehouderij of loden reddingsboei?	Maart 2003	36 p.
1.04	Nicole TARAGOLA	Personeelsmanagement op de Vlaamse glastuinbouwbedrijven	Mei 2003	70 p.
1.05	Nicole TARAGOLA	Knelpunten en toekomstperspectieven van de Vlaamse snijbloemensector	Juni 2003	70 p.
1.06	Peter MORTIER Werner BOSMANS	Analyse van de economische aspecten van de dioxinecrisis	Juli 2003	68 p.
1.07	Ann VERSPECHT Dirk VAN LIERDE An VAN DEN BOSSCHE	Optimale schaalgrootte van de Vlaamse glastuinbouwbedrijven	Augustus 2003	67 p.
1.08	Ann VERSPECHT Dirk VAN LIERDE An VAN DEN BOSSCHE	Arbeidsproblematiek in de Vlaamse glastuinbouw	Oktober 2003	52 p.

Reeks 2: Verslagen

2.01		De rendabiliteit van het landbouwbedrijf in 2001	April 2003	69 p.
2.02		De rendabiliteit van het tuinbouwbedrijf in 2001	April 2003	62 p.

Reeks 3: Informatieve documenten

3.01	Lieve DE COCK	OECD Workshop on Organic Agriculture	Februari 2003	32 p.
------	---------------	--------------------------------------	---------------	-------

Colofon

Als schakel tussen observatie en dienstverlening voert het Centrum voor Landbouweconomie onderzoek uit rond een breed spectrum van onderwerpen. De resultaten worden in verschillende reeksen gepubliceerd.


Dit is een publicatie in de reeks: 1. Studies en analyses

Publicatienummer: 1.05

Uitgave: juni 2003

Verantwoordelijke uitgever:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Centrum voor Landbouweconomie


 Treurenberg 16
4^e verdieping
1000 Brussel

Auteur:

Nicole TARAGOLA

Meer informatie over deze publicatie:


Nicole TARAGOLA

 02/553.15.07

e-mail: nicole.taragola@ewbl.vlaanderen.be

Deze publicatie is te verkrijgen bij:

Martine MULDER

 02/553.15.34

e-mail: martine.mulder@ewbl.vlaanderen.be

Foto's voorpagina:

Kleine foto's:

1 tot 3, 6 en 8: Vlaams Informatiecentrum voor Land- en Tuinbouw (Vilt)

4: Documentatiedienst Administratie Land- en Tuinbouw (ALT)

5 en 7: Centrum voor Landbouweconomie (CLE)

9: Verbondsnieuws voor de Belgische Sierteelt en Groenvoorziening

Grote foto:

AGORA GROEP, Kontich

Druk:

Reprografie, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel

Wettelijk depot: D/2003/9760/8