

## Analyse levenscyclus Vlaamse glastuinbouwbedrijven

# Kenmerken bedrijfsleider en bedrijf

De glastuinbouwproductie in Vlaanderen is een typisch familiale aangelegenheid. Op de meeste glastuinbouwbedrijven werkt de bedrijfsleider samen met zijn echtgenote, familieleden en een beperkt aantal personeelsleden. De bedrijfsleider heeft een centrale positie in de besluitvorming en zijn beslissingen worden grotendeels beïnvloed door zijn persoonlijke waarden, attitudes en doelstellingen. Op familiale bedrijven verloopt de levenscyclus van het bedrijf dikwijls parallel met de levenscyclus van de bedrijfsleider en zijn familie, dit verschijnsel wordt de 'family-firm'-levenscyclus genoemd. Volgens wetenschappers heeft de 'family-firm'-levenscyclus invloed op de doelstellingen en langetermijnontwikkelingen van het bedrijf. Inzicht in de fase van de 'family-firm'-levenscyclus van de bedrijven in een bepaalde sector of regio zou dan ook mogelijkheden kunnen bieden voor het voorspellen van sectorgebonden en regionale ontwikkelingen.



Hoewel het concept van de 'family-firm'-levenscyclus meermaals beschreven werd in handboeken over landbouweconomie, werd hier in Vlaanderen nog nauwelijks onderzoek naar verricht. Om hierin verandering te brengen voerde de eenheid Landbouw en Maatschappij van het ILVO in Merelbeke een onderzoek uit waarbij de 'family-firm'-levenscyclus op Vlaamse glastuinbouwbedrijven werd bestudeerd. Het onderzoek werd uitgevoerd op 82 sierteeltbedrijven en 56 glasgroentebedrijven, die deel uitmaken van het Vlaamse boekhoudnetwerk. De bedrijven werden ingedeeld in vijf groepen, en dit op basis van hun ouderdom en het al dan niet aanwezig zijn van een opvolger. Op basis van boekhoudkundige gegevens werd nagegaan of er verschillen zijn in de bedrijfsstructuur en de financiële situatie van de bedrijven in de verschillende groepen. Verder werd

aan de bedrijfsleiders een lijst met zestien persoonlijke doelstellingen en vijftien bedrijfsdoelstellingen voorgelegd, waaraan een score van één tot vijf werd toegekend. Op basis van hun antwoorden werd nagegaan of er verschillen zijn in persoonlijke en bedrijfsdoelstellingen voor de bedrijven in de verschillende groepen.

In dit eerste artikel zullen de verschillen in kenmerken van de bedrijfsleider en van de bedrijfsstructuur van de bedrijven in de vijf groepen worden behandeld. De persoonlijke doelstellingen van de bedrijfsleider en de bedrijfsdoelstellingen komen aan bod in vervolgartikels.

### Indeling van de bedrijven in groepen

Om de hypothese te testen dat de levenscyclus van de bedrijfsleider parallel verloopt met de levenscyclus van het bedrijf

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

- Groep 1: startfase: jonge bedrijven met een ouderdom van minder dan 10 jaar (18 bedrijven)
- Groep 2: groeifase: bedrijven met een ouderdom tussen 10 en 20 jaar (35 bedrijven).
- Groep 3: consolidatiefase: bedrijven met een ouderdom tussen 20 en 30 jaar en zonder opvolger (49 bedrijven).
- Groep 4: exit-fase: bedrijven met een ouderdom van minstens 30 jaar en zonder opvolger (20 bedrijven).
- Groep 5: opvolgingsfase: bedrijven met een ouderdom van minstens 20 jaar en met een opvolger (16 bedrijven).

### Kenmerken van de bedrijfsleider

In Tabel 1 worden voor de vijf verschillende groepen een aantal kenmerken van de bedrijfsleider voorgesteld. De gegevens in de tabel zijn gemiddelden en deze kunnen een indicatie geven over de verschillen van het kenmerk tussen de groepen. De waarden van de kengetallen kunnen sterk verschillen, ook bij de bedrijven die behoren tot een zelfde groep. In dit geval is het niet zeker dat verschillen in gemiddelden ook wijzen op een statistisch significant verschil van deze gemiddelden. Dit betekent dat indien men een andere steekproef zou trekken het niet zeker is

**Tabel 1.** - Kenmerken van de bedrijfsleider volgens levensfase van het bedrijf. Verschillende letters betekenen een significant verschil tussen de gemiddelden op 5% significantieniveau.

	Levensfase waarin het bedrijf zich bevindt					Significantie (p)
	Start	Groei	Consolidatie	Exit	Opvolging	
Aantal bedrijven	18	35	49	20	16	
Gemiddelde leeftijd bedrijfsleider	34 a	40 b	50 c	58 d	53 e	p = 0,000
Opleiding bedrijfsleider						$\chi^2 = 40,89$ ; df = 8, p = 0,000
lager onderwijs	22%	14%	35%	55%	63%	
lager secundair onderwijs	28%	31%	57%	30%	31%	
hoger secundair en hoger onderwijs	50%	54%	8%	15%	6%	
Gemiddeld aantal bijgewoonde studiedagen in het laatste jaar	6,9 b	4,4 ab	5,6 ab	2,7 a	6,9 b	p = 0,054
Percentage bedrijven met lidmaatschap van studieclubs in laatste vijf jaar	56%	40%	50%	40%	56%	$\chi^2 = 2,236$ ; df = 4, p = 0,692

dat men verschillen in de gemiddelden kan vaststellen. Om te kunnen oordelen of de gemiddelde kenmerken statistisch significant van elkaar verschillen voor de vijf groepen werd beroep gedaan op een variantie-analyse (ANOVA). Om na te gaan welke gemiddelden significant van elkaar verschillen werd vervolgens een post-hoc Duncantest uitgevoerd. Indien de p-waarde resulterend uit de variantie-analyse (ANOVA) lager is dan 0,05 kan besloten worden dat de gemiddelden met een betrouwbaarheid van minstens 95% van elkaar verschillen. Welke gemiddelden onderling van elkaar verschillen wordt aangeduid met een letter rechts van het gemiddelde, waarbij verschillende letters betekenen dat er een significant verschil is tussen de gemiddelden met een betrouwbaarheid van 95%.

Je kan vaststellen dat de gemiddelde leeftijd van de bedrijfsleider voor elk van de groepen significant verschillend is (naast elke gemiddelde leeftijd wordt een andere letter vermeld). Dit hoeft niet te verwonderen; aangezien de leeftijd van de bedrijfsleiders in elke groep dicht bij elkaar ligt, zal er vlugger een significant verschil worden vastgesteld. De gemiddelde leeftijd van de bedrijfsleiders is uiteraard het laagst in de startfase, en is het hoogst bij de bedrijven in de exit-fase. Ook voor de bedrijven met een opvolger is de leeftijd van de bedrijfsleider vrij hoog. De opleiding van de bedrijfsleiders toont duidelijke verschillen volgens de groepen. In de tabel wordt voor elke groep het percentage bedrijfsleiders voorgesteld die lager onderwijs, lager secundair onderwijs en hoger secundair of hoger onderwijs volgden. De statistische significantie van het verband tussen het groeiplidmaatschap en het opleidingsniveau wordt nagegaan met een andere statistische techniek ( $\chi^2$ -toets), hetgeen resulteert in een statistisch significant

verband. Er kan worden geconstateerd dat meer dan de helft van de bedrijfsleiders in de exit-fase en opvolgingsfase slechts lager onderwijs gevolgd heeft en 30% lager secundair onderwijs. In de start- en groeifase heeft ongeveer de helft hoger secundair of hoger onderwijs gevolgd. Van de bedrijfsleiders in de startfase hebben zelfs 17% hoger onderwijs gevolgd, dit is meer dan in de andere groepen. Dat de jongere bedrijfsleiders een hogere opleiding hebben is gedeeltelijk ook te wijten aan het feit dat de leerplicht in de loop der jaren is uitgebreid. Wel moet worden opgemerkt dat in de studie niet geweten is of de eventuele opvolgers in de bedrijven in de opvolgingsfase ook een hogere opleiding genoten hebben, maar het lijkt vrij waarschijnlijk dat dit het geval zal zijn.

Op de bedrijven in de startfase en de opvolgingsfase werden het jaar voorafgaand aan het interview significant meer studiedagen bijgewoond dan op de bedrijven in de exit-fase. In de eerst vermelde groepen

werden gemiddeld 6,9 studiedagen bijgewoond, terwijl dit aantal slechts 2,7 bedroeg op de bedrijven in de exit-fase. Van de bedrijven in de start- of opvolgingsfase zijn er 56% lid van een studieclub, voor de bedrijven in de andere fases schommelt dit tussen 40 en 50%. Er kon geen statistisch verband worden aangetoond tussen de groep waartoe de bedrijven behoorden en het lidmaatschap van een studieclub.

### Kenmerken van het bedrijf

In Tabel 2 worden een aantal bedrijfskenmerken gegeven in functie van de levensfase waarin het bedrijf zich bevindt. Je kan vaststellen dat de gemiddelde economische dimensie van de bedrijven in de startfase 26% groter is dan in de consolidatiefase. De bedrijven in de exit-fase zijn het kleinst en de bedrijven in de opvolgingsfase zijn het grootst. Deze laatste zijn bijna de helft groter dan de bedrijven in de consolidatiefase. Dat deze bedrijven het grootst zijn, is niet te verwonderen, want op deze bedrijven moeten zowel de bedrijfsleider als zijn opvolger hun inkomen verdienen. Hoewel er relatief grote verschillen in de gemiddelde bedrijfsdimensie kunnen worden waargenomen, moet worden opgemerkt dat deze enkel statistisch significant zijn tussen de bedrijven in de start- en opvolgingsfase enerzijds en de bedrijven in de exit-fase anderzijds.

### Moderniteit

De moderniteit van de bedrijven is de verhouding tussen de actuele boekwaarde en de nieuwwaarde van het bedrijf; het geeft aan hoeveel percent van de duurzame productiemiddelen (serres, gebouwen, machines) nog moet afgeschreven

**Tabel 2.** - Bedrijfskenmerken volgens levensfase van het bedrijf. Verschillende letters betekenen een significant verschil tussen de gemiddelden op 5% significantieniveau.

	Levensfase waarin het bedrijf zich bevindt					Significantie (p)
	Start	Groei	Consolidatie	Exit	Opvolging	
Economische dimensie (consolidatie = 100)	126 b	115 ab	100 ab	74 a	148 b	p = 0,042
Moderniteit	36% d	31% cd	18% ab	14% a	24% bc	p = 0,000
Solvabiliteit	28% a	47% b	68% c	79% c	65% c	p = 0,000
<b>Periode 1998-1999</b>						
Aantal bedrijven	18	35	49	20	16	
Nieuwe investeringen (euro/jaar)	24.950 b	24.600 b	12.080 ab	5.460 a	24.410 b	p = 0,010
Inkomen per familiale arbeidskracht (euro/jaar)	36.711	39.047	38.242	30.809	47.828	p = 0,500
<b>Periode 2000-2001</b>						
Aantal bedrijven	18	32	35	8	12	
Nieuwe investeringen (euro/jaar)	35.060 a	41.140 b	19.740 a	4.910 a	100.340 b	p = 0,008
Inkomen per familiale arbeidskracht (euro/jaar)	30.260	47.750	44.470	38.530	64.120	p = 0,410

worden. Hoe hoger de moderniteit, hoe recenter de duurzame productiemiddelen van het bedrijf zijn. De moderniteit, van de bedrijven is het hoogst op de bedrijven in de startfase. De moderniteit van de bedrijven in de startfase is significant hoger dan deze in de consolidatie-, exit- en opvolgingsfase. Deze in de groeifase is significant hoger dan in de consolidatie- en exit-fase; en deze in de opvolgingsfase is significant hoger dan in de exit-fase maar ook significant kleiner dan in de groeifase. Het is dus duidelijk dat op de jongere bedrijven de moderniteit hoger is omdat er meer recent werd geïnvesteerd. Toch ligt, ook in de startfase, de moderniteit vrij laag want de duurzame productiemiddelen zijn er reeds voor meer dan 60% afgeschreven. Dit kan worden verklaard doordat op een deel van deze bedrijven de duurzame productiemiddelen werden overgenomen en nog niet vernieuwd werden. Globaal genomen is de moderniteit van de glastuinbouwbedrijven vrij laag, wat wijst op een gebrek aan nieuwe investeringen en een mindere dynamiek op de bestudeerde bedrijven.

#### Solvabiliteit

Voor de solvabiliteit krijg je het tegengestelde beeld. De solvabiliteit is de verhouding tussen de eigen middelen op het totaal van de activa van het bedrijf. Hoe lager de solvabiliteit, hoe hoger de schuldgraad van het bedrijf. Het is dan ook niet te verwonderen dat de bedrijven in de startfase, die veel schulden hebben aangegaan om hun bedrijf op te starten of over te nemen, een lage solvabiliteit hebben. Op de bedrijven in de startfase is de solvabiliteit significant het kleinst. De hoge schuldgraad en de relatief lage moderniteit van deze bedrijven lijken er toch op te wijzen dat men zich zwaar in de schulden steekt om een relatief oud bedrijf over te nemen. Deze bedrijven staan op financieel gebied vrij zwak en zijn vrij kwetsbaar bij een tegenslag. Op de bedrijven in de groeifase is de solvabiliteit significant groter dan op de bedrijven in de startfase, maar significant kleiner dan in de drie andere groepen. Tussen de consolidatie-, exit- en opvolgingsfase kan geen significant verschil in solvabiliteit worden vastgesteld. Bedrijven die in de exit-fase zijn hebben nog weinig schulden en hebben dus een hoge solvabiliteit. Opmerkelijk is dat de bedrijven in de opvolgingsfase een vrij hoge solvabiliteit hebben. Dit kan worden verklaard doordat in de studie de financiële situatie van de bedrijfsleider wordt opgevolgd. Wanneer

deze bedrijven uiteindelijk zullen worden overgenomen zal de nieuwe bedrijfsleider schulden moeten aangaan om de overname te betalen zodat hij op dat ogenblik een lage solvabiliteit zal hebben.

#### Investerings

Een interessant gegeven om de dynamiek van de bedrijven te bepalen zijn de investeringen die jaarlijks gedaan worden in het bedrijf en het inkomen dat het bedrijf per familiale arbeidskracht genereert. In de studie werden hiervoor twee periodes in aanmerking genomen; de periode 1996-1999 en de periode 2000-2003. Dit was nodig omdat niet alle bedrijven gedurende de periode 1996-2003 konden worden opgevolgd. Dit was vooral het geval voor de bedrijven in de exit-fase, waar twaalf van de twintig bedrijven niet meer tot het boekhoudnet behoorden. In de eerste periode zijn de investeringen van de bedrijven in de start-, groei- en opvolgingsfase ongeveer gelijk; zij zijn significant groter dan in de consolidatie- en exit-fase. Deze bevindingen zijn in overeenkomst met de verwachte langetermijnperspectieven van de glastuinbouwbedrijven, met een hoger investeringsniveau bij een langer tijdspectief. In de tweede periode krijgt men cijfermatig hetzelfde beeld met uitzondering van de bedrijven in de opvolgingsfase die beduidend meer hebben geïnvesteerd. Opmerkelijk is wel dat in deze periode geen significante verschillen kunnen aangetoond worden tussen de start-, de consolidatie- en de exit-fase. De investeringen in deze tweede perioden zijn significant hoger in de groei- en opvolgingsfase dan in de drie andere fasen. Hoewel er een groot verschil bestaat tussen de gemiddelde investeringen in de opvolgingsfase en de groeifase zijn deze verschillen toch niet significant. Dit geeft aan dat er in elke groep grote verschillen bestaan tussen de investeringen van de bedrijven onderling, zodat statistische significantie niet kan worden aangetoond. Hetzelfde geldt voor het inkomen per familiale arbeidskracht in beide periodes. Het familiale arbeidsinkomen is gelijk aan de vergoeding die overblijft voor de arbeid van de familiale arbeidskrachten en de vergoeding voor het eigen kapitaal dat geïnvesteerd werd in het bedrijf (dus na betaling van de interesten op de leningen). Hoewel er grote verschillen zijn tussen de gemiddelde inkomens kunnen geen significante verschillen worden aangetoond. De verschillen tussen de inkomens van de bedrijven die tot dezelfde groep behoren zijn daarom te groot. Dit geeft ook aan dat het niet aangewezen is

om zich bij dit soort studies te beperken tot de gegevens van één jaar. Op te merken valt dat op de bedrijven met veel schulden, zoals de bedrijven in de startfase, er ook veel interesten moeten worden betaald. De betaalde interesten komen in mindering van het inkomen, zodat deze bedrijven beter moeten presteren dan de andere om een gelijk inkomen te verwerven.

#### Besluit

De resultaten tonen aan dat het concept van de 'family-firm'-levenscyclus bruikbaar is om meer inzicht te verwerven in de structurele ontwikkelingen van de Vlaamse glastuinbouwbedrijven. Er werd een duidelijk verband gevonden tussen de levenscyclus van de bedrijfsleider en deze van zijn bedrijf. Jonge bedrijven worden geleid door een jongere bedrijfsleider met een hoger opleidingsniveau, die meer deelneemt aan studiedagen. Het tegengestelde is waar voor oudere bedrijven. Over het algemeen hebben jonge bedrijven een grotere dimensie, een hogere moderniteit en een lagere solvabiliteit. Door de hogere schuldgraad zijn zij echter veel kwetsbaarder voor tegenslagen of ongunstige marktontwikkelingen. Er wordt meer geïnvesteerd indien de tijdschik horizon langer is. De beschikbaarheid van een opvolger heeft een belangrijke invloed op de bedrijfskarakteristieken. Oudere bedrijven met een opvolger zijn gemiddeld groter, hebben een hogere moderniteit en een ander investeringspatroon dan oudere bedrijven zonder opvolger. Er kon geen significant verschil worden aangetoond tussen het inkomen per familiale arbeidskracht en de fase in de 'family-firm'-levenscyclus. Ten slotte volgt uit deze analyse dat het bij dergelijke studies van belang is zich te baseren op gegevens van meer dan één jaar om te vermijden dat de resultaten die men bekomt te veel worden beïnvloed door toevallige omstandigheden.

N. Taragola & D. Van Lierde

*Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO),  
Eenheid Landbouw en Maatschappij, Merelbeke*

Deze tekst is een eerste artikel in een reeks van drie. De vervolgartikels over de persoonlijke doelstellingen van de bedrijfsleider en de bedrijfsdoelstellingen zullen in een volgende Proeftuinnieuws verschijnen.