

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

Dealen met en in horizontale netwerken

De rol van competenties



Afstudeerscriptie als onderdeel van de opleiding Master of Science in Bedrijfskunde
(Major in: New Business Development, Innovation & Entrepreneurship)

September 2013

door:

Edwin van der Knaap
Studentnummer: 364001



Afstudeerbegeleiders
Coach: Dr. Ton van der Wiele
Meelezer: Prof. Dr. Wim Hulsink

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Beoogd publiek.....	4
Voorwoord	5
Samenvatting	7
1 Introductie	9
1.1 Probleemveld	12
1.3 Probleemstelling.....	13
1.4 Onderzoeksvragen.....	14
1.5 Toelichting op het conceptuele onderzoekmodel	14
1.6 Praktische relevantie	16
1.7 Theoretische relevantie.....	17
1.8 Onderzoeksmethodologie	18
1.10 Thesisopbouw	20
2 Literatuurreview netwerken	21
2.1 Inleiding netwerken	21
2.1.1 Motivaties voor samenwerking uit de literatuur.....	25
2.1.2 Determinanten van samenwerking.....	26
2.1.3 Dynamiek van verandering in netwerken	27
2.1.4 Sociale netwerken	28
2.1.5 Bureaucratische netwerken.....	28
2.2 Typen en niveaus van inter-firm networks	29
2.2.1 Het doel en de aard (content) van samenwerking.....	30
2.2.2 Het bestuur van strategische netwerken.....	36
2.2.3 Structuur van netwerkrelaties	36
2.2.4 Barrières voor samenwerking	39
2.3 Conclusie netwerkliteratuur	39
3 Literatuur review ondernemerscompetenties en firm-success.....	41
3.1 Inleiding.....	41
3.2 Competentie domein-definities	42
3.3 Latente competentiedomeinen.....	45
3.4 Entrepreneurial firm success.....	46
3.5 Conclusie met betrekking tot competenties en firm-success	47
3.6 Aangescherpt conceptueel onderzoekmodel	48
3.7 Hypothesen	49
4 Contextfactoren binnen de glastuinbouw	50
4.1 Inleiding.....	50
4.2 Industriestructuur binnen de glastuinbouw	50
4.3 Conclusies.....	54
5 Onderzoeksmethodologie en verantwoording.....	55
5.1 Inleiding.....	55
5.2 Steekproefgrootte	58
5.3 De enquête	58

5.3.1	Enquête deel 1: Netwerken tussen glastuinbouwbedrijven onderling	58
5.3.2	Enquête deel 2: Succesindicatoren	60
5.3.3	Enquête deel 3: Ondernemerscompetenties	62
5.4	Bewerking van de data	63
5.4.1	De gebruikte statistische methoden	63
5.5	Generaliseerbaarheid	63
5.6	Herhaalbaarheid	64
6	Resultaten van de dataverzameling	65
6.1	Inleiding.....	65
6.2	Representativiteit van dit onderzoek	65
6.3	Enquête deel 1: Netwerken tussen glastuinbouwbedrijven	66
6.3.1	Netwerkfunctieverdeling.....	67
6.3.2	Netwerkinvesteringen.....	68
6.4	Enquête deel 2: Succesindicatoren	69
6.4.1	Niet-financiële succesindicatoren	69
6.4.2	Financiële succesindicatoren	70
6.5	Enquête deel 3: Ondernemerscompetenties	71
7	Analyse en discussie.....	73
7.1	Inleiding.....	73
7.2	Firm success totaal	73
7.3	Resultaten hypothesen.....	82
8	Interviews met individuele ondernemers.....	83
8.1	Inleiding.....	83
8.2	Conclusie aan de hand van de afgenomen interviews	91
9	Conclusies en discussie.....	93
9.1	Conclusies.....	93
9.2	Discussie	95
9.3	Betekenis en implicaties voor stakeholders.....	96
9.4	Aanbevelingen	97
	Persoonlijke reflectie op het onderzoek	98
	Bijlage 1: Prijstransparantie is weg in tuinbouw	106
	Bijlage 2: NMa beboet paprika- en zilveruienkartel voor totaal 23 miljoen euro	107
	Bijlage 3: Enquêtesurvey netwerkinvesteringen	110
	Bijlage 4: Plantenkwekerijen Vreugdenhil en Van der Klugt	113
	Bijlage 5: Correlatiematrix SPSS	115
	Bijlage 6: Samenwerkingen Anthura B.V.....	116

Beoogd publiek

Deze thesis is geschreven voor: academici, ondernemers, en professionals die bedrijfsmatig met (horizontale) netwerken te maken hebben binnen een *entrepreneurial firm*-context.

Voorwoord

Als consultant en onderzoeker ben ik ruim tien jaar werkzaam bij DLV Plant B.V. en heb te maken gehad met opdrachtgevers in binnen- en buitenland. Voor die tijd ben ik ruim vier jaar werkzaam geweest in verschillende delen van het Afrikaanse continent. Na deze periode in het buitenland ben ik Nederlandse glastuinbouwondernemers meer gaan waarderen in de wijze waarop zij zich staande weten te houden in de globalisering van deze sector. De sterke positie van de Nederlandse glastuinbouwondernemers wordt enerzijds bepaald door de voorsprong in kennis en technologie, maar anderzijds is deze positie wellicht te verklaren door de hoge concentratie van bedrijven en de intensieve samenwerking. De huidige tijd vraagt dat de kosten in de waardeketen nog verder worden verlaagd ofwel dat er optimaal waarde wordt gecreëerd in de hele keten; dit vergt in ieder geval een niet aflatende toewijding aan coördinatie en samenwerking. Partijen die te weinig waarde toevoegen worden geëlimineerd en nieuwe initiatieven komen ervoor in de plaats. Voor glastuinbouwondernemers betekent dit dat zij moeten investeren in betrouwbaarheid – met oog voor de maatschappelijke uitdagingen van de toekomst – en zichzelf tegelijkertijd niet uit de markt moeten prijzen. Ondernemers kunnen de uitdagingen van de toekomst niet alleen aan, en succesvolle bedrijven zullen deel uitmaken van succesvolle dominante strategieën binnen grotere en/of kleinere netwerken.

Zelf heb ik groepen ondernemers begeleid in bedrijfsvergelijkingen waarbij *best practices* worden uitgewisseld. Van dichtbij heb ik ervaren welke vaardigheden nodig zijn om nieuwe kennis en strategieën te formuleren uit de gegevensstroom die dergelijke activiteiten opleveren. Deelnemers pikken het geleerde pas op als ze er klaar voor zijn, is mijn ervaring. Ik heb ervaren hoe enkele divergente groepen die goed functioneren convergeren na verloop van tijd erop vertrouwend dat zij een dominante strategie ontwikkelen die hun netwerk in een betere positie brengt. Ik denk dat het goed is voor iedere ondernemer om te leren wat samenwerking inhoudt, iets wat nu vaak uitsluitend intuïtief wordt bepaald.

Verder wil ik de geïnterviewde ondernemers Koos van der Klugt, Joop van den Nouweland, Mark van der Knaap en Pascal Berbée bedanken voor hun medewerking. Zij hebben allen een interessante kijk gegeven op hun visie ten aanzien van: samenwerking, hun persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van hun bedrijf. Mijn begeleiders Dr. Ton van der Wiele in de rol van coach en Prof. Dr. Wim Hulsink in de rol van mee-lezer hebben mij uitstekend begeleid in vooral het aanscherpen en ordenen van mijn gedachten en het verkrijgen van de benodigde structuur in deze thesis. Het afstudeerproject vormt een belangrijke mijlpaal in mijn academische vorming.

Dit onderzoek heeft als sluitstuk op een tweejarige studie veel gevraagd van de samenwerking binnen het voor mij belangrijkste netwerk: die van mijn gezin. Ik ben mijn vrouw Rahila dan ook zeer dankbaar voor haar aanmoediging om deze opleiding niet alleen te beginnen, maar ook om deze af te maken. Mijn twee zoons David en Michael hebben vele uren actief vaderschap moeten missen tijdens deze studie, maar hopelijk zal mijn inzet hen ook weer inspireren bij hun verdere ontwikkeling.

Disclaimer: Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waar naar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de literatuurlijst.

Samenvatting

Deze thesis vormt een onderdeel van de opleiding Master of Science in Business Administration, met een major in New Business Development, Entrepreneurship & Innovation. In deze thesis wordt onderzocht welke netwerkinvesteringen worden gedaan, en hoe deze netwerkinvesteringen het bedrijfssucces beïnvloeden, binnen de context van de glastuinbouw. Aanleiding voor de keuze van dit onderwerp is gelegen in het feit dat er thans collectieve voorzieningen binnen de sector worden afgebroken. Er is een trend waarneembaar naar meer geslotenheid en individualisering. Tegelijkertijd ontstaan er veel initiatieven met betrekking tot samenwerking, met nieuwe actieve netwerken rond nieuwe initiatieven. Deze studie kan bijdragen aan een beter begrip van de rol en betekenis van netwerkinvesteringen en de gevolgen daarvan voor het succes van de onderneming.

Als modererende invloed zijn ondernemerscompetenties gemeten op de relatie tussen netwerkinvesteringen en bedrijfssucces, in niet-financiële en financiële indicatoren. De gekozen onderzoeksmethode is een kwantitatieve surveymethode aangevuld met interviews. Vormen van samenwerking die niet meer omvatten dan alleen het doen van financiële transacties worden niet gezien als samenwerking maar als markt gereguleerde transacties tussen verschillende partijen. Wanneer elementen van wederzijdse vrijwillige coöperatie bestaan die zijn gebaseerd op gezamenlijke coördinatie – gericht op wederzijds voordeel – is er sprake van netwerken. Binnen de literatuur wordt samenwerking benaderd via de *relational view* (Dyer & Singh, 1998) en de *resource based view* (Penrose, 1959). Middelen die worden uitgewisseld zijn materieel of immaterieel van aard. De relational view valt uiteen in *social networks* en *formal networks*. Formele netwerken vallen weer uiteen in elementen van structuur, bestuur en content. Een deel van het sociale en menselijke kapitaal is *embedded* tussen relaties en kan niet op zichzelf bestaan. Een ander deel van het sociale kapitaal berust bij het individu, in de vorm van cognitie, kennis, vaardigheden en ervaring. Juist deze eigenschappen vormen de basis voor de ondernemers-competenties en laten een positief verband zien met de mate van succes van de onderneming. De ondernemer moet relevante informatie kunnen: herkennen, internaliseren en (re)combineren zodat

coherente acties gedaan kunnen worden om strategische doelen dichterbij te brengen. De ondernemer moet sociaal vaardig zijn om relaties aan te gaan en te onderhouden. Het vereist cognitieve vaardigheden om een strategische oriëntatie te ontwikkelen en daarbij: *social capital* kennis en informatie, zo aan te wenden dat er een optimale coördinatie plaatsvindt tussen mensen, middelen en organisatievorm. Impliciet betekent dit dat effectief handelen pas mogelijk is als de ondernemer over sterk ontwikkelde relationele, conceptuele en analytische vaardigheden beschikt.

Uit de resultaten blijkt dat er op zichzelf geen verband bestaat tussen horizontale netwerkinvesteringen en bedrijfssucces binnen het domein van de glastuinbouw. Het rendement van horizontale netwerkinvesteringen wordt deels bepaald door ondernemerscompetenties en deze vormen daarmee een belangrijke moderator. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de *absorptive capacity* groter is van ondernemingen waarbinnen de competenties op een hoger niveau liggen. Hierdoor zijn deze bedrijven in staat om relevante kennis en informatie te identificeren en deze nieuwe informatie te assimileren en op effectieve commerciële wijze, toe te passen in het bedrijf (Cohen en Levinthal, 1990). Investeren in horizontale netwerken betekent letterlijk delen of vermenigvuldigen.

1 Introductie

De glastuinbouw in Nederland is groot geworden met het coöperatieve gedachtegoed. Zo zijn binnen de glastuinbouw coöperatieve afzetsystemen nog steeds gemeengoed. Voorbeelden hiervan zijn: Flora Holland (voor bloemen en planten), Coforta (voor groenten), collectief onderzoek en promotie via respectievelijk het Productschap Tuinbouw en Bloemenbureau Holland. Het Productschap Tuinbouw en Bloemenbureau Holland zijn onlangs opgeheven en worden op dit moment afgebouwd. Omdat veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen – ook binnen tuinbouwketens – lijken collectieve, bureaucratische en coöperatieve instituties minder aan te sluiten bij de behoeften van grote commerciële partijen. Supermarkten hebben de inkoop van levensmiddelen in distributiecentra gecentraliseerd en de toelevering gerationaliseerd in korte, efficiënte ketens. In de distributie van verse groenten is dit met revolutionaire institutionele veranderingen gepaard gegaan. De vraag is leidend geworden (Bunte, 2009). Ondernemers moeten in de toekomst in toenemende mate de voorheen collectieve voorzieningen zelfstandig, of in nieuwe constellaties, gaan invullen.

De mate waarin bedrijven en organisaties zijn ingebed in collectieve instituties verschilt per sector. Binnen de glastuinbouw is sprake van een vergaande specialisatie en desintegratie. Dit houdt in dat bedrijven een sterke focus leggen op hun kernactiviteiten en -competenties en daarbij in hoge mate zijn gespecialiseerd. ‘Economies of specialization and experience’ (Rosen, 1978) worden genoemd als belangrijke factoren in de verklaring hoe individuele bedrijven binnen een groter netwerk – zelfs bij aanwezigheid van onderlinge afhankelijkheid – superieur kunnen zijn aan een volledig geïntegreerde onderneming. Veel niet-kernactiviteiten worden uitbesteed aan commerciële bedrijven en coöperatieve of bureaucratische instituties. Samenwerking is nodig om ‘economies of scale and scope’ te bereiken, zonder dat er veel autonomie ingeleverd hoeft te worden. *Economies of scale* voorzien in de behoefte invulling te geven aan generieke diensten, zoals het verbinden van vraag en aanbod via een veiling. *Economies of scope* vormen de basis voor gezamenlijk gebruik van middelen zoals onder andere knowhow, licentieovereenkomsten en bijvoorbeeld gedeelde machines (Teece, 1980). Echter, sinds het uitbreken van de kredietcrisis in

2008 is de concurrentie verhevigd, en zijn veel bedrijven in financieel zwaar weer geraakt. Bovendien is de concentratie van de inkoopmacht verder toegenomen (Bunte, 2009). Hierdoor is de druk op de productiebedrijven verder toegenomen, waardoor glastuinbouwondernemers meer behoudend zijn geworden ten aanzien van samenwerking en het delen van informatie¹.

Van onderaf zijn er tegelijkertijd veel initiatieven waarbij ondernemers elkaar opzoeken om gezamenlijk en gecoördineerd acties te ondernemen om hun positie te verbeteren. Onderzoek heeft uitgewezen dat individuen die tijdelijk met een sociaal structureel dilemma worden geconfronteerd, een grotere bereidheid tonen om te investeren in middelen die een innovatie of oplossing dichterbij brengen (Thomson & Perry, 2006). Men streeft in onzekere tijden klaarblijkelijk naar een herstructurering die mogelijk leidt tot betere uitkomsten.

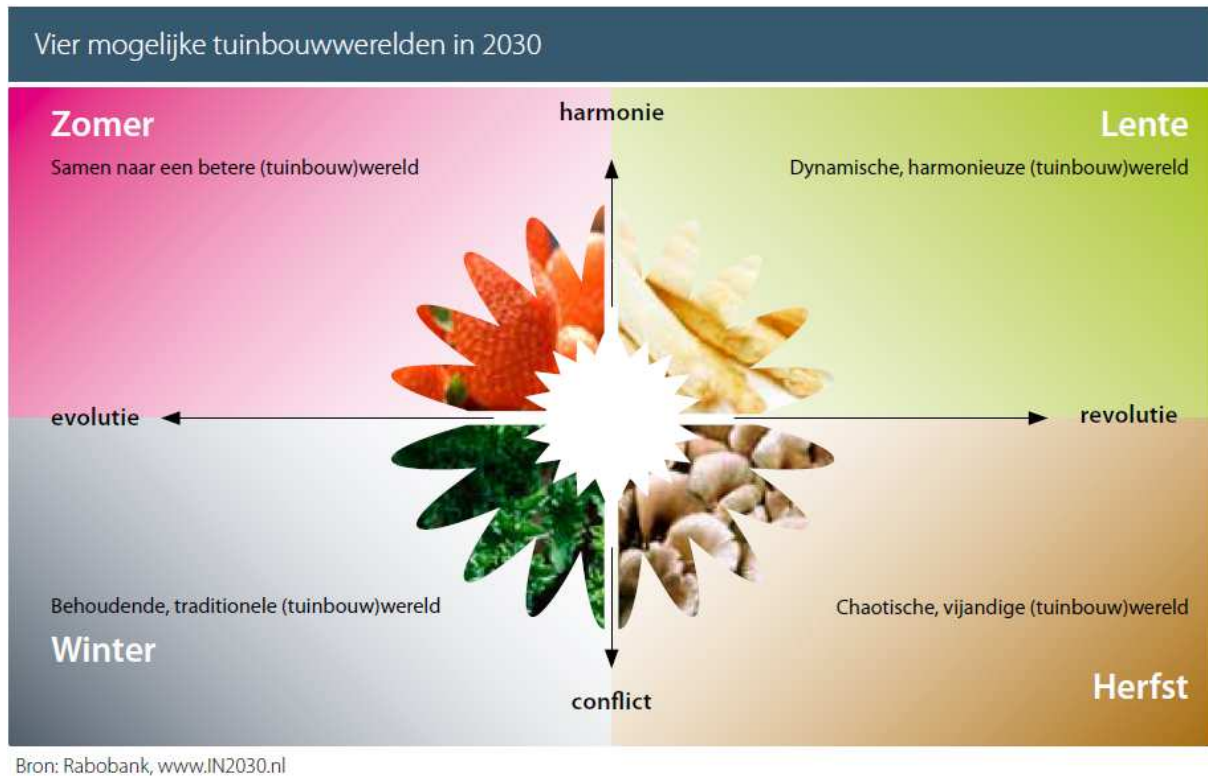
Ondernemers vragen zich openlijk af of een open houding, gericht op samenwerking en het delen van middelen, nog wel gepast is in deze tijd. Het heersende paradigma in de bedrijfskundige literatuur over netwerken en samenwerking is dat het de belofte inhoudt dat het belangrijke voordelen oplevert (Watson, 2007). Echter, alleen de overlevingskansen en de kansen op groei van ondernemingen worden in veel studies aantoonbaar vergroot door netwerken en samenwerking (Smith-Doerr, Powell, 2003; Watson, 2007; Gulati, 1998; Jarillo, 1988).

In het onderzoek 'Floreren met flexibiliteit' (2012²) stelt de Rabobank dat er nog flinke stappen te maken zijn door verdere consolidatie en samenwerking in een nu nog te veel gefragmenteerde sector als de tuinbouw. Voor een goede antennefunctie, informatieverzamelings- en verwerkingscapaciteit – zodat passende producten, concepten en diensten kunnen worden voortgebracht – ontbreekt een zekere schaalgrootte. De Rabobank schetst vier toekomstscenario's voor Nederlandse glastuinbouw in 2030 en tekent de tuinbouwwereld in vier metaforische seizoenen. Een dynamische harmonieuze tuinbouwwereld wordt afgezet tegen een chaotische en

¹ Zie bijlage 1: 'Prijstransparantie is weg in de tuinbouw'.

² Bron: Rabobank, www.IN2030.nl

vijandige tuinbouwwereld. Over de verticale as staan harmonie en conflict waarbij de zomer als harmonie en groei wordt getypeerd en de winter als behoudend en traditioneel.



Figuur 1. Conflict versus harmonie model

Welk klimaat gaat in de toekomst volgens u de overhand krijgen in de tuinbouwsector? De huidige ontwikkelingen dwingen ondernemers steeds autonomer te handelen en vragen veel van de competenties van ondernemers. Met dit onderzoek tracht ik meer inzichten te verwerven op het gebied van netwerkinvesteringen en samenwerking in relatie tot de competenties van de ondernemers, en het succes van netwerkende bedrijven en ondernemers.

1.1 *Probleemveld*

Samenwerking is sterk gerelateerd aan de *resource based view* binnen de strategieliteratuur (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991), de *knowledge based view* (Nonaka and Takeuchi, 1995), de *competence-based view* (Prahalad and Hamel, 1990; Lans, 2010) en de *dynamic capability view* (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Binnen horizontale netwerken komt competitiviteit aan de ene kant tot stand rond het management van de volgende middelen: financiën, fysieke middelen, human resources, organisatiemiddelen, technische middelen en reputatiemiddelen (Grant, 1991). Aan de andere kant bepalen *capabilities* de potentiële doelmatigheid van de integratie van deze middelen op zo een manier dat concurrentiekracht behouden blijft (Teece et al., 1997). Competenties bepalen wat binnen iemands vermogen ligt gegeven een bepaalde context, op basis van onder andere toewijding, kennis en vaardigheden, teneinde effectief te opereren.

De term ‘horizontale netwerken’ doelt op bedrijven die binnen een ketenkolom op gelijke schakels zitten. Wanneer netwerken tot stand komen rond aspecten die niet tot de kernactiviteiten van de groep bedrijven behoren, zijn er meestal ook één of enkele bedrijven van een andere schakel uit de ketenkolom bij betrokken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de relatie tussen toeleverancier en producent, of tussen producent en distributeur, etc. In toenemende mate vormen strategische vraagstukken een onderdeel van bedrijfsnetwerken. Ondernemers zoeken naar mogelijkheden om onzekerheid te reduceren. Ze zoeken naar nieuwe kansen en proberen hun invloed richting leveranciers of afnemers te vergroten om zo de potentiële risico’s te kunnen verminderen. De centrale thema’s die netwerken doen ontstaan, concentreren zich veelal rond nieuwe ontwikkelingen, veranderingen in de markt of binnen ketens, of bureaucratisch falen (Grandori & Soda, 1995). ‘Networks are born amid market turbulence, industrial restructuring, vertical disintegration, large scale downsizing (Batt & Purchase, 2004).’

Netwerken dienen onder andere om de absorptiecapaciteit van een onderneming te vergroten. Toegang tot *inter-firm networks* wordt gezien als een potentiële bron van informatie en kennis, in het bijzonder voor kleinere bedrijven die willen groeien. Het netwerk van de onderneming levert de nodige middelen voor overleven en groei van de onderneming (Gulati, 1998; Jarillo, 1989). Sociale netwerken zijn vooral een belangrijke voorwaarde voor startende bedrijven (Macpherson, 2007).

Deelnemers kunnen via actoren in bestaande netwerken contacten leggen met partijen buiten het bestaande netwerk. Vaak worden hiervoor adviseurs of specialisten ingezet om mee te helpen specifieke problemen op te lossen of specifieke behoeften in te vullen. *Inter-firm networks* vormen ook een bron voor kenniscreatie en leren (Hamel, 1991; Nahapiet & Ghoshal). Ondernemers zoeken naar bevestiging of mogelijkheden om richting te kunnen geven aan hun strategie (Verstegen et al., 2009). Het succesvol inzetten van een netwerk kan de kans op falen verkleinen en de kans op succes vergroten (Smith-Doerr, Powell, 2003; Watson, 2007; Jarillo, 1988).

1.3 Probleemstelling

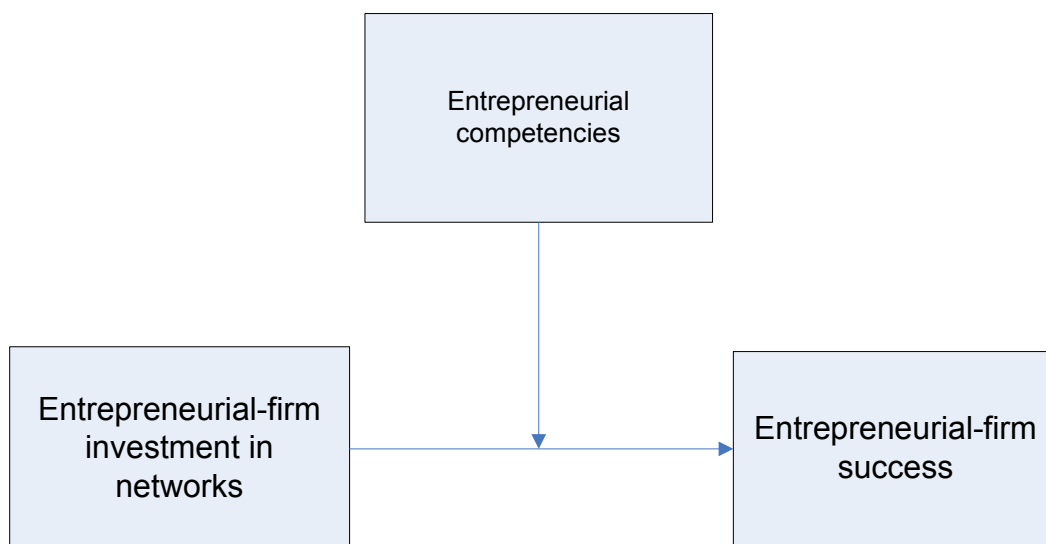
In de literatuur wordt beschreven dat het onderhouden van netwerken veel inspanningen vraagt van ondernemers (Lasker et al., 1997; Watson, 2007). Factoren die partners beïnvloeden in het besluit om deel te nemen aan een samenwerkingsverband is de perceptie van het relatieve en/of anticiperende voordeel ten opzichte van datgene wat men ervoor moet opgeven. Bedrijven kiezen voor samenwerking om te kunnen beschikken over middelen waarover zijzelf intern niet kunnen beschikken (Jarillo, 1988). Daarbij tracht men de gevaren van samenwerking op een acceptabel niveau te houden (Powell, 1990). Het opbouwen en onderhouden van relaties vormen waarschijnlijk de grootste uitdagingen en zijn zeer tijdrovend (Lasker et al., 1997; Watson, 2007). Ondernemers en managers die tijd en geld investeren in netwerken moeten over de gelegenheid en middelen beschikken om dit te kunnen doen. Ondernemers of managers die in zes of meer netwerken tegelijk deelnemen, kunnen leiden tot een lager rendement (Watson, 2007). Watson (2007) stelt dat netwerkintensiteit (frequentie van toegang/interactie) belangrijker is voor de overlevingskansen van bedrijven, dan het aantal netwerken.

1.4 *Onderzoeksvragen*

In deze paragraaf noem ik de deelvragen waarop mijn onderzoek is gebaseerd.

Draagt het delen van kennis en middelen binnen een horizontaal georganiseerde netwerken bij aan de relatieve concurrentiekracht van de deelnemende onderneming(en)?

In welke mate beïnvloeden ondernemerscompetenties het rendement van netwerkinvesteringen binnen horizontaal georganiseerde ondernemingen?



Figuur: 2.

1.5 *Toelichting op het conceptuele onderzoekmodel*

Binnen het bovenstaande relatieschema verwacht ik een positieve relatie tussen *entrepreneurial firm investment* bestaande uit investeringen in tijd en middelen binnen horizontale netwerken en het succes van de *entrepreneurial firm* als gevolg van deze investeringen. Mijn verwachting is dat deze verwachte positieve relatie wordt versterkt door het competentieniveau van de ondernemer.

Netwerken zou ik willen typeren als: Vrijwillig geïnitieerde coöperatieve formele of informele overeenkomsten, waarbij het gaat om het uitwisselen en delen van middelen en/of co-ontwikkeling. Bijdragen van partners kunnen voorkomen in de vorm van kapitaal, technologie of bedrijfsspecifieke materiële- of immateriële middelen.

Netwerken worden gevormd op basis van wisselende behoeften met betrekking tot verbetering van efficiëntie van bestaande bedrijfsprocessen en exploratie (Buckley, 1988; March, 1991). De zoektocht naar meer efficiëntie krijgt doorlopend aandacht van ondernemers binnen netwerken. Echter, wanneer innovaties beschikbaar komen, dan zullen ondernemers geneigd zijn tijdelijk meer tijd te investeren in het beoordelen van de toegevoegde waarde van de innovatie voor hun bedrijf (Buckley, 1988; March, 1991). Deze activiteiten vinden vaak plaats in netwerkverband. Hetzelfde geldt bij transformaties in de omgeving of door wet- en regelgeving. Binnen elk netwerk proberen ondernemers expliciet of impliciet bepaalde doelen te verwezenlijken. De exchange-activiteiten worden ingedeeld naar de verdeling van potentieel uit te wisselen typen middelen: financiën, fysieke middelen, human resources, organisatiemiddelen, technische middelen en reputatiemiddelen (Grant, 1991). Horizontaal netwerken betekent impliciet dat er weinig invloed is van hiërarchische verhoudingen tussen netwerkpartners.

Entrepreneurial firm success heeft betrekking op de non-financiële en financiële indicatoren van het bedrijf. Is de ondernemer in staat zijn bedrijf up-to-date te houden en meer inkomsten te genereren dan dat er verplichtingen bestaan die noodzakelijk zijn voor het in stand houden van het bedrijf?

Onder *entrepreneurial competencies* worden generieke ondernemersvaardigheden verstaan, zoals netwerkcompetenties, zoek- en doelgeoriënteerdheid en conceptuele en analytische competenties.

1.6 *Praktische relevantie*

Dit onderzoek heeft tot doel bij te dragen aan kennis ten aanzien van de functie (wat wordt uitgewisseld) en de meerwaarde van investeringen in horizontale bedrijfsnetwerken. Ondernemers in de glastuinbouw kennen een lange traditie van coöperatieve en collectieve samenwerking, zoals onderzoek dat gefinancierd is via sectorheffingen en kennisuitwisseling via zogenaamde excursiegroepen. Nederland heeft zijn positie als mondiale speler in de land- en tuinbouw (productie, verwerking, transport en handel) mede te danken aan het OVO-drieluik.³

Ondernemers investeren veel tijd en energie in netwerken waarin best practices en kennis en inzichten worden gedeeld zodat de ondernemer een beter beeld krijgt van de potentie, de eigen prestaties en sleutelprocessen (Buckley et al., 1988). Het streven naar efficiëntie en effectiviteit zijn de basisvoorwaarden voor het bestaan van netwerken en ondernemers zien erop toe dat aan deze basisvoorwaarden wordt voldaan (Jarillo, 1988). De open en op collectiviteit georiënteerde houding van de Nederlandse glastuinbouw is aan het veranderen⁴. Op macro- en mesoniveau wordt de collectiviteitsgedachte thans afgebroken. Om uitspraken te kunnen doen over de mogelijke gevolgen van de trend naar minder openheid, is het van belang om vast te stellen wat het delen van kennis en middelen met concurrerende bedrijven betekent in termen van de concurrentiekracht van de onderneming.

³ OVO-drieluik is een afkorting voor de collectieve inzet van onderzoek, voorlichting en onderwijs.

⁴ Zie bijlage 1 'Prijstransparantie is weg in de tuinbouw'.

1.7 *Theoretische relevantie*

Veel onderzoekpublicaties naar netwerken maken geen expliciet onderscheid tussen horizontale en verticale netwerken. Chetty & Wilson (2003) bevestigen het belang van horizontale netwerken; deze dienen ter versterking van de eigen reputatiemiddelen en fysieke, organisatorische en technische middelen. Verder stellen deze schrijvers dat er relatief gezien veel meer onderzoek is gedaan naar verticale netwerken dan naar horizontale netwerken. Dit onderzoek zou kunnen bijdragen aan bestaande kennis door de verschillen tussen deze oriëntatievormen expliciet te duiden. Een belangrijk onderscheid wordt gevormd binnen netwerkonderzoek tussen bedrijveninteractie en communicatie over en weer tussen personen, en uitwisseling van materiële of immateriële middelen (Dyer & Singh, 1998). De informele communicatie over en weer tussen personen wordt aangeduid met *social capital*. Persoonlijke en zakelijke middelen, zoals ideeën, leads, zakelijke kansen, financieel kapitaal, macht, invloed, emotionele ondersteuning, goodwill, vertrouwen en samenwerking blijven niet beperkt tot het individu, maar maken deel uit van de relatie binnen het netwerk (Baker, 2011). Er is sprake van een waarde component dat *embedded* is en per definitie alleen binnen, of tussen, netwerkpartners kan bestaan.

Ghoshal & Moran (1996) spreken over *organizational advantage* dat kan worden bereikt wanneer een heterogene groep bedrijven zijn middelen aanwendt. Door te interacteren, te combineren en te analyseren kan men tot betere prestaties komen. Tegelijkertijd schrijven zij dat er een vacuüm bestaat binnen de literatuur over de voordelen van samenwerking. Aldrich & Reese (1993) zijn niet erin geslaagd een positieve relatie aan te tonen tussen netwerkinvesteringen en *return on assets* onder *entrepreneurial firms*. Economen beweren dat tijd één van de meest schaarse middelen is en dat de economische effecten sterk bepaald worden aan de hand van hoe men de beschikbare tijd aanwendt (Uzzi, 1997). Zijn de investeringen in netwerken gerechtvaardigd? Hoe kunnen leiders en coördinatoren de volle potentie van netwerken bewerkstelligen? (Lasker et al., 2001; Thomson, 2006). Deze vragen worden behandeld in de literatuur in termen van determinanten, processen en uitkomsten van partnerschappen en netwerken (Thomson, 2006; Ring & Van de Ven 1994; Tuten &

Urban, 2001). Factoren die samenwerking doen ontstaan en intensiveren, kunnen bestaan uit veranderende regelgeving, veranderingen in de business omgeving los van regelgeving, maar ook veranderingen in methode en werkwijze binnen industrieën (Contractor & Lorange, 2002). Samenwerking wordt verhinderd, of onmogelijk geacht, door de kosten van kennistransfer en de reëel aanwezige kans dat kennis wordt misbruikt door partners, of andere betrokkenen (Contractor & Lorange, 2002). Vaardigheden die een ondernemer beter in staat stellen te functioneren binnen een netwerk zullen het verwachte positieve effect van investeringen in horizontale netwerken op het succes van de ondernemer of onderneming waarschijnlijk vergroten.

De wetenschap heeft het scala aan vaardigheden dat nodig is om partners binnen netwerken gezamenlijk hun doelen te laten realiseren, nog niet systematisch onderzocht (Mohr & Spekman, 1994; O'Donnell et al., 2005; Vyakakaran et al., 1995; Gilmore & Carson 1999; Macpherson & Holt, 2007). Ondernemersvaardigheden kunnen het functioneren en het succes van een netwerk waarschijnlijk positief beïnvloeden, waardoor de kans op succes voor de netwerkpartners zou kunnen toenemen. Het succesvol inzetten van een netwerk kan de kans op falen verkleinen en de kans op succes vergroten (Smith-Doerr, Powell, 2003; Watson, 2007; Jarillo, 1988). Het is kenmerkend voor de entrepreneurial firm om meer middelen in te zetten voor het bereiken van zijn strategische doelen dan hij onder zijn controle heeft (Jarillo, 1988). Deze externe middelen bestaan uit materiële of immateriële middelen die worden benut door het bedrijf in zijn zoektocht naar groei, maar waarover het bedrijf geen directe eigendomsrechten heeft (Jarillo, 1989).

1.8 Onderzoeksmethodologie

De relatie tussen netwerkinvesteringen en bedrijfssucces is, indien aanwezig, een probabilistische. Om een eventueel verband tussen netwerkinvesteringen en bedrijfssucces aan te tonen is het noodzakelijk om een groot aantal bedrijven en ondernemers te betrekken in het onderzoek. Voorts is er een geobjectiverde en geanonimiseerde methode nodig waarmee de competenties van ondernemers die actief zijn binnen deze bedrijven gemeten worden. Er zijn beperkingen ten aanzien van de tijdsperiode en de beschikbare tijd waarbinnen dit onderzoek kon worden uitgevoerd.

Een surveyonderzoek is dan ook de meest geschikte aanpak om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Een nadeel van deze aanpak is dat er veel potentieel rijke kwalitatieve informatie niet beschikbaar komt. Een andere valkuil is dat er tekortkomingen kunnen blijven bestaan met de duiding van de resultaten na het onderzoek. Mogelijk zijn de resultaten moeilijk te generaliseren naar het hele domein van de tuinbouw, om hier inzicht in te verwerven zullen – naar aanleiding van de resultaten – aanvullend een aantal interviews worden afgenomen met een aantal ondernemers van uiteenlopende bedrijven.

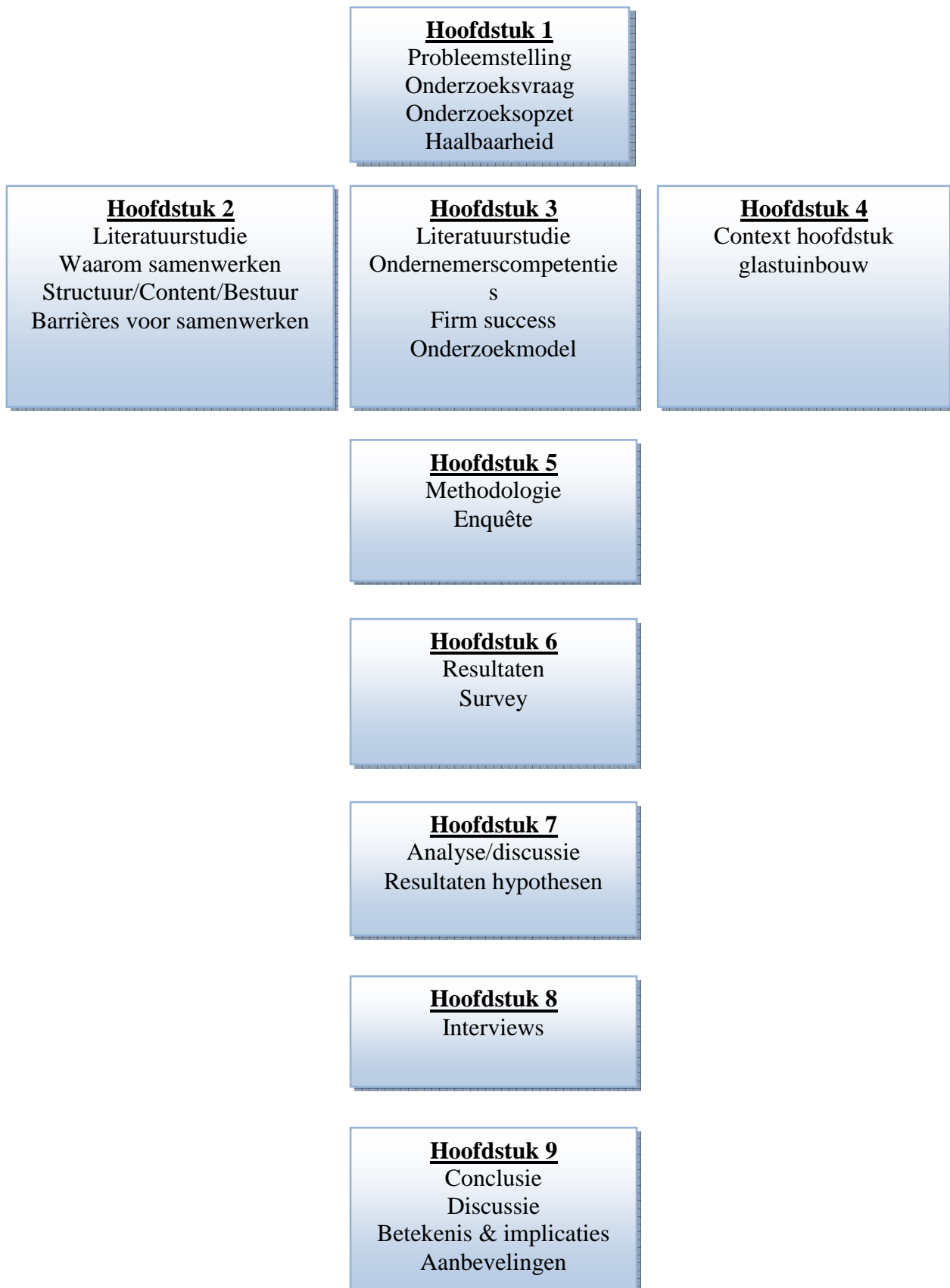
Bedrijven in het domein van de tuinbouw in Nederland worden benaderd met een vragenlijst via het klantenbestand (tuinbouwondernemers) van DLV Adviesgroep en via de Land- en Tuinbouw Organisatie (LTO). Het LTO is een non-profit organisatie die de Nederlandse land- en tuinbouw vertegenwoordigt. Het doel is enkele duizenden ondernemers te benaderen waarbij er gerekend wordt op een respons van enkele honderden ondernemers, of een respons van meer dan 10% van de steekproef.

Het onderzoek wordt aangekondigd in de nieuwsbrief van LTO en de brochure die DLV Plant met enige regelmaat uitbrengt. De adviseurs van DLV en medewerkers van LTO worden gevraagd opvolging te geven aan de aankondiging van het onderzoek.

De aanpak

- Pilot uitzetten: 10* vragenlijsten
- Aanpassen aan de hand van de ervaringen van de pilot-ronde

1.10 Thesisopbouw



2 Literatuurreview netwerken

2.1 Inleiding netwerken

Er is een brede consensus over de potentiële bijdrage die netwerken kunnen leveren aan het ontstaan en de groei van bedrijven (Penrose, 1959; Grant 1991; Birley 1985; Wernefelt 1985; Jarillo, 1988). Er bestaan drie hoofddimensies die de concurrentiekracht van een onderneming bepalen: de industriestructuur (Porter, 1980), *the relational view* (Dyer & Singh, 1998) en *the resource based view* (hierna RVB) (Penrose, 1959). Omdat ik hier onderzoek doe binnen één industrie, namelijk de glastuinbouw, vormt de industriestructuur een gegeven en maakt daarom geen onderdeel uit van het onderzoek. De specifieke context van de glastuinbouw wordt in hoofdstuk vier beschreven. Het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek richt zich op de RBV, in het kwalitatieve deel komen aspecten aan bod met betrekking tot de relational view.

In de literatuurstudie worden drie richtingen in de literatuur behandeld:

Netwerken, samenwerking en coördinatie

Inter-firm networks, inter-firm coordination, inter-firm relationships, samenwerking, partnering en allianties.

Strategie & economie

Dynamic capabilities, co-opetition strategies & partnering.

Resource based view, firm performance, agency theory & transaction cost economy.

Competentie en cognitie

Ondernemersvaardigheden, kennismanagement en leren.

Definitie van netwerken

Vormen van samenwerking die niet meer omvatten dan alleen het doen van financiële transacties worden niet gezien als samenwerking maar als markt gereguleerde transacties tussen verschillende partijen. Wanneer er elementen van wederzijdse vrijwillige coöperatie bijkomen die zijn gebaseerd op gezamenlijk coördinatie – gericht op wederzijds voordeel – is sprake van netwerken. Met netwerken kunnen ook allianties of *joint ventures* van twee of meer partijen uit dezelfde schakel van de ketenkolom worden bedoeld. Een alliantie is te omschrijven als een vrijwillig geïnitieerde coöperatieve overeenkomst waarbij het gaat om het uitwisselen van middelen, delen of co-ontwikkeling, en deze kan daarom bijdragen inhouden van partners in de vorm van kapitaal, technologie of bedrijfsspecifieke middelen (Parke, 1993a; Gulati, 1998). Joint ventures zijn te omschrijven als entiteiten die voortkomen uit twee of meer moederbedrijven die ieder aanspraak maken op een deel van de activa.

Relational view

De overheersende gedachte binnen de literatuur is dat totaal geïsoleerde bedrijven niet kunnen bestaan. Netwerkrelaties zijn nodig voor het verkrijgen van de middelen die nodig zijn om te kunnen overleven en groeien (Gulati, 1998; Jarillo 1989). Met betrekking tot netwerkstructuur plaatsen onderzoekers, in tegenstelling tot dit onderzoek, de ondernemer vaak centraal (egocentrisch) binnen een (sociaal) netwerk (Hite, 2001). Er wordt onderscheid gemaakt tussen sterke en zwakke schakels (Bhide, 1999; Granovetter, 1983). Sterke schakels vormen familie en goede vrienden, zwakke schakels worden gevormd door kennissen. Iemand met veel kennissen heeft potentieel een groter bereik doordat die kennissen op hun beurt ook weer veel mensen kennen binnen een aantal andere gemeenschappen, waarbij een brugfunctie kan worden vervuld (Granovetter, 1983). Binnen de literatuur is minder overeenstemming met betrekking tot welke netwerkcomponenten – in welk stadium van de bedrijfsontwikkeling – het meeste voordeel bieden. Verschillende studies laten zien dat familie en vrienden, oftewel *strong ties*, onontbeerlijk zijn voor een succesvolle successie of lancering van een bedrijf (Larson & Starr, 1993). Voordat banken bereid

zijn te financieren, is er risicodragend kapitaal of een garantstelling nodig, die in veel gevallen worden geleverd door familie of vrienden. Een ondernemer is dus afhankelijk van zijn reputatie en een samenhangend netwerk van *embedded ties* (Coleman, 1990).

Een visie die conflicteert met die van *strong ties* en *embedded ties* is die van Burt (1992). Hij stelt dat het overbruggen van *structural holes* binnen netwerken bepalend is ten aanzien van de relatieve ontwikkeling van de onderneming. Sleutelposities binnen enkele schaars verbonden netwerken vormen de grootste kans op succes, waarbij ondernemers voorbij hun sterke schakels moeten komen wanneer ze succes op de lange termijn willen veiligstellen (Burt, 1997).

Human en sociaal kapitaal

Een investeerder brengt drie elementen mee in een onderneming: financiële middelen of kredietwaardigheid, human resources bestaande uit persoonlijke kwaliteiten, opleiding en ervaring, en als laatste zijn persoonlijke en zakelijke relaties (Burt, 1992). Deze persoonlijke en zakelijke middelen, zoals ideeën, leads, zakelijke kansen, financieel kapitaal, macht, invloed, emotionele ondersteuning, goodwill, vertrouwen en samenwerking, blijven niet beperkt tot het individu (human resources) maar maken deel uit van de relatie binnen het netwerk (social capital) (Baker, 2011; Burt, 1992). Social capital kent drie dimensies: een structurele, een relationele en een cognitieve. Social capital versterkt *intellectual capital* bestaande uit de kennis en knowhow van een sociale groep (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Granovetter stelt dat alle economisch gedreven relaties sociaal en cultureel embedded zijn binnen een web van al bestaande sociale relaties. Het begrip *embeddedness* gaat vooraf aan de vorming van de meer uitgebreide inter-firm coördinatiestructuren die kunnen ontstaan.

Een inter-firm network is een modus ten behoeve van de regulatie van wederzijdse afhankelijkheden, anders dan de aggregatie van deze bedrijfseenheden binnen één entiteit (Grandori & Soda, 1995). Er zijn onderzoeken die netwerken en bedrijfsperformances of bedrijfssucces in één studie behandelen. Enkele van de schaarse voorbeelden van onderzoekers die de invloed van netwerkinvesteringen op

bedrijfsperformances behandelen zijn: Aldrich, Roses, Woodward, 1987; Aldrich, Reese, 1993; Contractor & Lorange, 2002. Zoals eerder gezegd maken veel onderzoeken naar netwerken niet altijd expliciet onderscheid tussen horizontale en verticale netwerken. Coördinatiemechanismen kunnen mogelijk verschillen tussen horizontale en verticale netwerken. Horizontale afhankelijkheden kunnen voortkomen uit *resource-pooling*, voortkomend uit symbiotische, complementaire of gezamenlijke belangen (Pfeffer & Salancik, 1978). Inter-firm networks binnen dit onderzoek omvat dus samenwerking tussen bedrijven om economische activiteiten te coördineren. Het netwerk wordt gezien als een 'quasi' inter-organisatievorm tussen concurrenten, waarbinnen economische activiteiten en samenwerking worden gecoördineerd. Deze economisch activiteiten kunnen dus bestaan uit *resource-pooling*, voortkomend uit symbiotische, complementaire of gezamenlijke belangen (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.1.1 Motivaties voor samenwerking uit de literatuur

Hieronder worden enkele onderzoekers geciteerd, waaruit blijkt dat samenwerking gezien wordt als iets wat positieve veranderingen kan bewerkstelligen.

Gray 1989: 'A process through which parties who see different aspects of a problem can explore constructively their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible.'

Mayo 1997: 'Collaborative thinking has been described as transformative. Some people and organizations change when they are exposed to partners with different assumptions and methods of working.'

Lasker et al., 1997: 'A process that enables independent individuals and organizations to combine their human and material resources so that they can accomplish objectives they are unable to bring about alone.'

Friedman & Randell 1994: 'Working together through a process that encourages the exploration of differences, people involved in partnerships have the potential to break new ground, challenge accepted wisdom and discover innovative solutions to problems.'

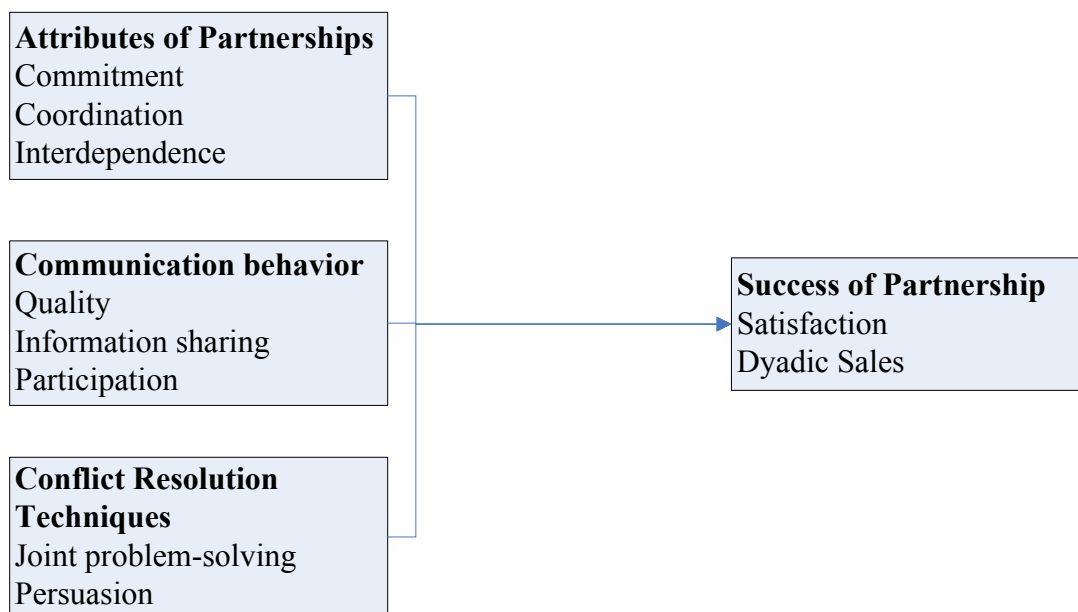
Nahapiet & Ghoshal 1998: 'Typically, researchers see "organizational advantage" as accruing from the typical capabilities organizations have for creating and sharing knowledge.'

Mohr & Spekman 1994 definiëren partnerschappen als doelbewuste strategische relaties tussen onafhankelijke bedrijven die vergelijkbare doelen nastreven, voor gezamenlijk voordeel en waarbij wordt erkend dat er een bepaalde mate van wederzijdse afhankelijkheid bestaat.

Zoals blijkt uit de citaten van verschillende bedrijfskundige onderzoekers wordt samenwerking gezien als een activiteit die direct of indirect positief bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelen. Het heersende paradigma in de bedrijfskundige literatuur over netwerken en samenwerking is dat het de belofte inhoudt dat actieve samenwerking binnen netwerken belangrijke voordelen oplevert (Watson, 2007). Echter, alleen de overlevingskansen en de kans op groei van ondernemingen worden in veel studies aantoonbaar vergroot door netwerken en samenwerking (Smith-Doerr, Powell, 2003; Watson, 2007; Gulati, 1998; Jarillo, 1988).

2.1.2 Determinanten van samenwerking

Volgens Mohr & Spekman zijn de componenten links in de onderstaande figuur voorspellers voor de kans op succesvolle samenwerking.



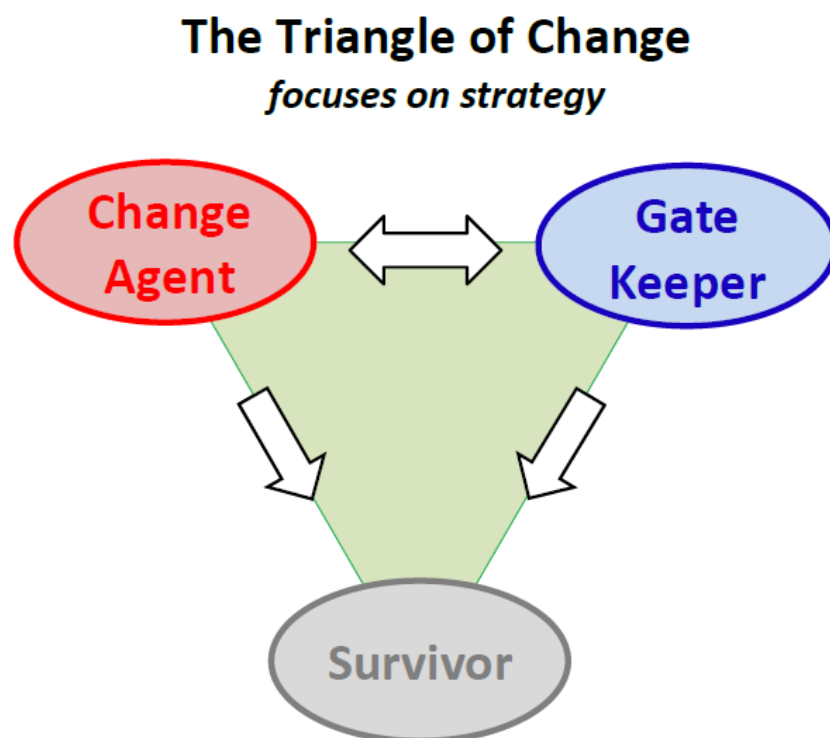
Figuur: 3 Mohr and Spekman's [2] model of partnership success.

Mohr & Spekman stellen dat vertrouwen, de bereidheid om activiteiten te coördineren en de mate waarin de toewijding naar netwerkpartners wordt geuit bepalend zijn voor het succes tussen netwerkpartners. Verder is communicatie, de kwaliteit van informatie die onderling wordt uitgewisseld, de mate waarin men gezamenlijk plannen maakt en doelen stelt, bepalend voor de het succes van het partnerschap. Groepsleden

moeten een gedragsmechanisme ontwikkelen dat gericht is op het stellen van doelen die gezamenlijk voordeel bieden. Daarbij moet men zich kunnen verplaatsen in de situatie van de ander en proberen verschillen te overbruggen zodat problemen kunnen worden voorkomen, of zo veel mogelijk worden vermeden.

2.1.3 Dynamiek van verandering in netwerken

Wielinga (2001) heeft de dynamiek van de processen van verandering gevisualiseerd in een model dat hij 'The Triangle of Change' noemt. Hierin worden de relevante posities voor verandering binnen een netwerk tot uitdrukking gebracht. Elk proces binnen een netwerk heeft zijn oorsprong in een veld van spanningen tussen ambities en de structuur waarbinnen de verwachtingen worden gemanaged. Deelnemers nemen op verschillende tijden verschillende posities in. Sommige worden gedreven door verandering, andere worden gedreven door structuur en weer andere worden gedreven door behoud van de status quo.



Figuur 4 (Wielinga, 2001).

Deze driehoek ondersteunt de *change agent* om strategisch te handelen.

1. Change agents zijn diegenen die hun ambities volgen en anderen motiveren. Ze kunnen anderen inspireren en motiveren om hen te volgen. Gedeelde ambities zijn in dit geval sterke drijvende factoren.
2. *Gatekeepers* zijn kritisch en proberen vast te houden aan bestaande structuren. Vroeg of laat moet een change agent onderhandelen met een gatekeeper in het systeem om te onderhandelen over wat haalbaar is.
3. *Survivors* zijn primair gefocust op hun eigen positie en niet op het systeem of de benodigde veranderingen. Zij zijn volgend, risicomijdend en leveren alleen hetgeen wat minimaal van hen wordt verwacht. In sommige gevallen doet een *survivor* zich voor als een change agent of gatekeeper als het hen uitkomt, om zo hun werkelijke intenties verborgen te houden.

Survivors zijn niet proactief maar reactief en komen pas in beweging als het niet anders kan. Gatekeepers zijn kritisch, maar constructief en oplossingsgericht, en zij streven naar reductie van risico (Wielinga, 2001).

2.1.4 Sociale netwerken

Wanneer sociale relaties niet zijn gekoppeld aan formele contracten spreken we van sociale relaties. Sociale controle kan uitwisseling mogelijk maken in gevallen waar contractuele en bureaucratische mechanismen zouden falen of samenwerking onmogelijk zouden maken. Persoonlijke en stilzwijgende verstandhoudingen kunnen soms de enige mogelijke coördinatiemechanismen vormen (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.1.5 Bureaucratische netwerken

Bureaucratische vormen van samenwerking zijn geformaliseerd in contractuele overeenkomsten tussen partijen betreffende de uitwisseling van goederen en diensten. De mate van formalisatie kan variëren, maar is nooit compleet. Ze dragen eraan bij maar vervangen nooit het benodigde sociale component (Pfeffer & Salancik, 1978). De bron voor naleving van deze contracten wordt gevormd door wetgeving, die de betrokken partijen beschermt tegen overtreding van wederzijdse rechten en plichten.

Ook deze klasse kan worden verdeeld in symmetrische en asymmetrische coördinatiestructuren.

2.2 Typen en niveaus van inter-firm networks

Van Tulder (2008) beschrijft netwerken op drie niveaus: macro-, meso- en micronetwerken. Deze niveaus worden ook wel aangeduid als 1^{ste}, 2^{de} en 3^{de} orde instituties. Van macronetwerken is sprake wanneer nationale overheden betrokken zijn. Groepen actoren in netwerken worden geclassificeerd als mesonetwerken. Wanneer netwerken gevormd worden tussen individuele bedrijven en ondernemers of persoonlijke actoren wordt er gesproken van micropartnerschappen of actienetwerken. In geval van een eenmanszaak, of een entiteit met één directeur of aandeelhouder valt het netwerk van de ondernemer min of meer samen met het *firm network*.

Netwerken zijn als sociale netwerken te bestempelen wanneer de individuen binnen deze netwerken bestaan uit familie, vrienden of collega's. Veel start-ups zijn in grote mate afhankelijk van sociale netwerken (Birley, 1985; Larson & Starr, 1993; Bhide, 1999). Groeiende bedrijven moeten samenwerken om te kunnen voorzien in de behoefte aan middelen. Deze werken daarom zowel verticaal als horizontaal samen met andere bedrijven, in wat kan worden aangeduid als strategische netwerken (Gulati, 1998; Jarillo, 1989). De term strategisch netwerk heeft betrekking op relaties tussen bedrijven, klanten, leveranciers, distributeurs en concurrenten (Birley, 1985; Chetty & Wilson, 2003). Dit onderzoek heeft dus betrekking op horizontale, strategische samenwerking tussen bedrijven op microniveau. Vanaf midden jaren tachtig van de vorige eeuw is het fenomeen *inter-firm networks* kritisch onderzocht in drie verschillende deelgebieden, namelijk de aard en het doel van de samenwerking, het bestuur van de relaties en de structuur van de patronen die bestaan rond de relationele verbindingen (Hoang, 2003). Deze drie componenten komen in de literatuur naar voren als sleutelcomponenten in modellen die het proces van netwerkontwikkeling en de impact binnen het ondernemerschap evenals de uitkomsten van netwerkinspanningen verklaren. Naast de voor genoemde drie componenten noemt Thomson (2001a) nog vijf componenten, namelijk; bestuur, administratie,

organisatieautonomie, *mutuality* (gezamenlijkheid) en normen van vertrouwen en wederkerigheid.

Grandori en Soda (1995) noemen tien netwerkmechanismen: communicatie-, besluitvormings- en onderhandelingsmechanismen, sociale coördinatie & controle, integratie & *linking pin* rollen en units, gedeeld personeel, hiërarchische & autoritaire relaties, planning- & controlesystemen, *incentive* systemen, selectiesystemen, informatiesystemen en publieke ondersteuning & infrastructuur.

Alle genoemde schrijvers benoemen componenten en mechanismen van bestuur en structuur. Wat feitelijk wordt uitgewisseld, (input) welke transformatieprocessen plaatsvinden en waar dat toe leidt (output) blijft onderbelicht.

2.2.1 Het doel en de aard (content) van samenwerking

De overheersende gedachte binnen de literatuur is dat totaal geïsoleerde bedrijven niet kunnen bestaan. Netwerkrelaties zijn nodig voor het verkrijgen van de middelen die nodig zijn om te kunnen overleven en groeien (Gulati, 1998; Jarillo 1989).

Samenwerking is sterk gerelateerd aan de *resource based view* binnen de strategieliteratuur (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Netwerken is gerelateerd aan *the knowledge based view* (Nonaka and Takeuchi, 1995), *the competence-based view* (Prahalad and Hamel, 1990), *the dynamic capability view* (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Ik noem *the dynamic capability view* omdat netwerken een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van het management repertoire, het interne- en het externe aanpassingsvermogen zodat ondernemingen vitaal en relevant kunnen blijven. Binnen horizontale netwerken komt competitiviteit aan de ene kant tot stand rond het management van de volgende middelen: financiën, fysieke middelen, human resources, organisatiemiddelen, technische middelen en reputatiemiddelen (Grant, 1991). Aan de andere kant bepalen *capabilities* de potentiële doelmatigheid en een bestendige integratie van deze middelen zodat concurrentiekracht behouden blijft (Teece et al., 1997). Determinanten van content hebben betrekking op relaties op het niveau van personen en organisaties onderling (Hoang, 2003). Er zijn vele vormen van *inter-firm networking* en deze worden

onderscheiden door de mate van formalisatie of informaliteit; of deze zijn georganiseerd in een hiërarchische structuur (asymmetrisch) of gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid (symmetrisch) op basis van de mix van coördinatiemechanismen.

Concurrentie is tegenwoordig meer afhankelijk van de positionering van een individueel bedrijf binnen een netwerk, dan van een aanval op de omgeving (Jarillo, 1988). Ondernemers zijn doorlopend afhankelijk van netwerken, ook wel constellaties genoemd, voor zakelijke informatie, advies en het oplossen van problemen. Sommige relaties leveren verschillende middelen en worden ook wel aangeduid als multiplex. Netwerken kunnen ook een bijdrage leveren aan reputatiemiddelen en de antennefunctie, ten behoeve van het identificeren van relevante kennis en informatie. Binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB) komen horizontale bedrijfsnetwerken tot stand rond het management van de volgende middelencategorieën: financiën, fysieke middelen, human resources, organisatiemiddelen, technische middelen en reputatiemiddelen (Grant, 1991). Een belangrijk onderscheid is of deze middelen materieel of immaterieel zijn. Ghoshal & Moran (1996) spreken over *organizational advantage*, dat kan worden bereikt wanneer een heterogene groep bedrijven zijn middelen aanwendt. Door te interacteren, te (her)combineren en gezamenlijk te leren kan men tot betere prestaties komen, waarbij transactiekosten en agency kosten beperkt kunnen blijven.

(Kennis)uitwisseling

De mate en de snelheid van verandering in technologische ontwikkelingen hebben een urgente nadruk gelegd op kennismanagement binnen bedrijven en netwerken (Hamel, 1991). De toename van turbulentie in de omgeving van bedrijven kan leiden tot een grotere bereidheid tussen bedrijven om samen te werken, waarbij er een herijking van de core-competenties plaatsvindt (Contractor & Lorange, 2002). Binnen *inter-firm networks* wordt samenwerking en het delen van kennis gezien als efficiënte methodes om snel en doelgericht kennis te verzamelen en om te leren van de fouten van anderen. Samenwerking wordt gezien als antwoord op de race om snel te kunnen leren (Hamel, 1991). Deelnemers in netwerken beschouwen elkaar als gildebreeders, maar

ook als concurrenten en streven naar het opheffen van informatieasymmetrie binnen hun netwerk. Men tracht op afstand te komen van concurrenten buiten hun netwerk.

Het proces van (kennis)uitwisseling

Wielinga (2001) beschrijft in zijn model 'The Circle of Coherence' twee dimensies waarbinnen een spanningsveld heerst. Het centrum van dit spanningsveld noemt hij *vital space* of vitale ruimte. De twee polen worden gevormd door een *inhoud*-dimensie en een *verschil*-dimensie. Een bepaalde mate van heterogeniteit is dus een noodzakelijke voorwaarde in het proces van netwerken. Een coherent netwerk creëert toegevoegde waarde en de deelnemers ervaren een meerwaarde voortkomend uit dit spanningsveld. Enkele belangrijke factoren voor een betekenisvolle uitwisseling van posities – waarbij er genoeg ruimte blijft voor uitdagingen – vormen structuur en dialoog. Het is de kunst om verbindingen te vinden en te onderhouden zodat het proces zo veel mogelijk constructief kan blijven.

The Circle of Coherence



Figuur 5 (Wielinga) Inhoud en verschil = vital space

Toelichting op ‘The Circle of Coherence’

De eerste vraag is: Draait het om de vitale ruimte, binnen of buiten de cirkel?

1. Stimuleren deelnemers elkaar?
2. Is er een sprake van energie en enthousiasme?
3. Zijn deelnemers voorbereid?
4. Kunnen deelnemers zich instellen op andere deelnemers?

Gaat het over ‘ik’ of ‘wij’? (Is het netwerk centraal links of rechts gepositioneerd?)

1. Gaat het over individuele posities? (Wat heb ik te winnen?)
2. Dragen individuele deelnemers echt bij?
3. Zijn de taken eerlijk verdeeld?
4. Leert men van elkaar?
5. Hoe manifesteren wij onszelf als groep naar buiten toe? (Is er een collectieve identiteit?)

Kwadrant één, vlucht:

Wanneer deelnemers zich terugtrekken, doen ze dit meestal omdat men vindt dat de kosten of risico's om te blijven bijdragen aan het netwerk niet meer opwegen tegen de investeringen. Het dragend vermogen van het netwerk als geheel wordt hiermee verzwakt en een verdere verzwakking van het netwerk ligt voor de hand.

Kwadrant twee, strijd:

Binnen de cirkel wedijveren deelnemers op een gezonde manier waarbij men laat zien welke kwaliteiten men in huis heeft. Buiten de cirkel strijdt men om een bepaalde positie ten koste van de belangen van andere deelnemers. Het kan voorkomen dat enkele deelnemers andere deelnemers isoleren door de verschillen tussen deelnemers expliciet of impliciet te benadrukken en de overeenkomsten te negeren.

Kwadrant drie, berusting:

Ongelijke verhoudingen binnen de cirkel worden gladgestreken door structuur en regels op basis waarvan partijen interacteren. Buiten de cirkel berusten partijen in de ontstane ongelijke verhoudingen. Dit is geen gewenste situatie, maar een situatie die is ontstaan door gebrek aan geloof in eigen kunnen. De achtergestelde partij vreest represailles wanneer ze doet wat ze vindt dat moet gebeuren. Deze situatie dreigt te escaleren omdat de achtergestelde partij steeds minder initiatieven ontplooit, waardoor dominante partijen het als legitiem beschouwen de controle nog sterker naar zich toe te trekken.

Kwadrant vier, aanpassing:

Binnen de cirkel in dit kwadrant is er nog wel belangstelling voor elkaars verschillen maar dit is achtergesteld geraakt. De basis voor de bijdragen aan netwerkaanpassingen is dialoog, voortkomend uit wederzijdse interesse. Buiten de cirkel is men niet meer bereid om zich aan te passen op basis van authentieke individuele contributie maar vanuit een ongezonde drang om zich te conformeren. Dit fenomeen staat bekend als *group think*. Dit proces voltrekt zich veelal onbewust.

Innovatie in netwerken

Innovatie is zowel een proces als een resultante waarop het kennisuitwisselingsproces, zoals hiervoor behandeld, op van toepassing is. Als resultante kan innovatie bestaan uit een nieuw idee: een combinatie van bestaande ideeën en methoden. Dit is een aanpak die de gevestigde orde uitdaagt (Van de Ven, 1986). Belangrijke componenten om tot innovatie te komen zijn aandacht en ideeën (Koput, 1992). Om ideeën te genereren is onvoorspelbaarheid, dwaasheid en een zekere willekeur nodig. Voor de implementatie ervan is efficiëntie, betrouwbaarheid en organisatie nodig (Koput, 1997). Het innovatieproces overstijgt de grenzen van de kleine onderneming (Nooteboom, 1994). Powell (1998) benadrukt de waarde van openheid in het innovatieproces. Openheid komt ten goede aan het creatieve proces en het helpt de mate van blootstelling aan risico te verminderen en de snelheid van het innovatieproces te bevorderen. Belangrijke patronen voor samenwerking in innovatieve netwerken worden gevormd door de relaties binnen de netwerkpatronen.

De Jong en Hulsink (2012) beschrijven zes patronen die zij als volgt hebben gelabeld: de toeleveranciersrelatie, de klantrelatie, de informele relatie, de bank- of accountantrelatie, de wetenschapsrelatie en de overheidsrelatie. Maar er zijn meer actoren die een belangrijke rol spelen binnen het innovatieproces, zoals de consultants en ingenieurs. De meest prevalentie relaties van kleine bedrijven zijn de toeleveranciersrelaties, de klantrelaties en relaties met universiteiten (De Jong & Hulsink, 2012).

Dynamische vaardigheden

‘Dynamische vaardigheden’ is een begrip dat betrekking heeft op het management repertoire. Hoge dynamische vaardigheden komen tot stand door het tot stand brengen van steeds weer nieuwe moeilijk imiteerbare combinaties van de organisatorische, functionele en technologische vaardigheden (Teece et al., 1997). Dynamische capaciteiten kunnen worden beschouwd als een bewuste, deels ook opkomende strategie, waaruit blijkt dat er een goed begrip bestaat bij het management over nieuw te vormen bronnen van concurrentiestrategieën binnen organisaties (Teece et al., 1997). De continuïteit van een onderneming is afhankelijk van een gekozen strategie en de mate waarin deze aansluit op bestaande beperkingen en middelen. Het is evident dat deze benodigde middelen intern en extern moeten worden opgenomen in de strategie (Johannisson, 1990). Netwerken kunnen dus zorgen voor een adaptatiemogelijkheid (intern en extern) waardoor bestaande beperkingen worden verminderd, en bestaande middelen efficiënter kunnen worden ingezet. Deze beperkingen kunnen bestaan uit barrières op de volgende functiegebieden: product- & procesontwikkeling, innovatiecapaciteit, HRM, bedrijfscultuur en organisatievorm (Teece et al., 1997). Op basis hiervan is het dus aannemelijk dat bedrijven met meer netwerken of hogere netwerkinvesteringen succesvoller zijn, op voorwaarde dat deze inspanningen aansluiten en/of als hefboom werken op een strategie die leidt tot een betere concurrentiepositie. Dynamische vaardigheden kunnen worden versterkt door samenwerking. Echter, er zijn maar weinig bedrijven die werkelijk dynamisch zijn in hun ontwikkeling, waarbij totaal nieuwe competenties en cultuurveranderingen bewust worden gecultiveerd in reactie op veranderingen buiten de organisatie.

2.2.2 Het bestuur van strategische netwerken

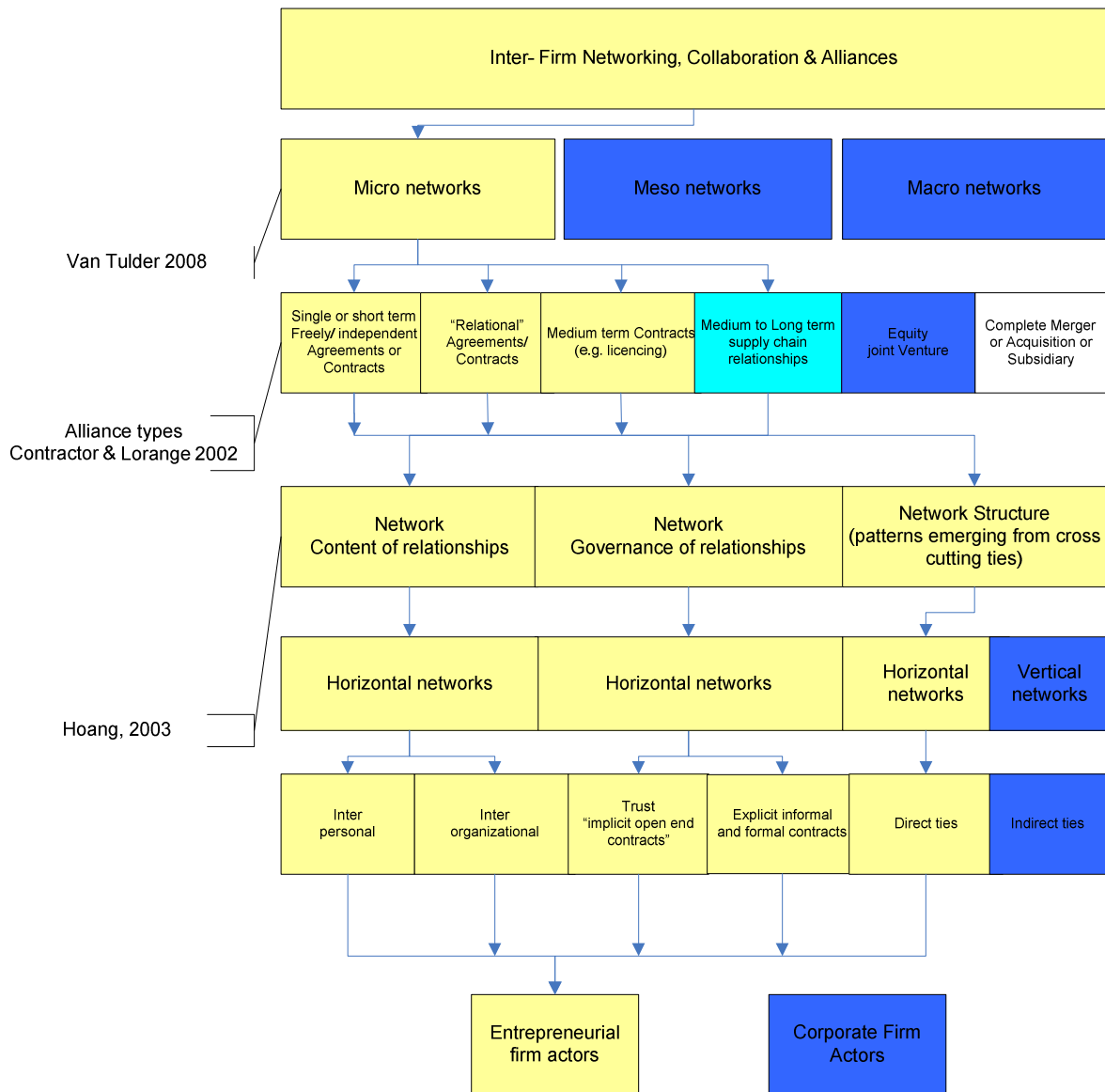
Samenwerking is altijd onderhevig aan mechanismen die voor de uitwisseling van middelen en voor de coördinatie en het management van de relaties zorgen. Eén belangrijkste component hiervan is vertrouwen. Onderzoekers schrijven dat vertrouwen niet uitsluitend tussen individuen hoeft te bestaan, maar ook kan berusten op vertrouwen – in bijvoorbeeld economische transacties – tussen strategische netwerkpartners (Gulati, 1995a; Gulati & Singh, 1998). Een toename in het aantal netwerkpartners kan het vertrouwen tussen deelnemende bedrijven doen verminderen. Tevens wordt het identificeren en nastreven van gemeenschappelijke doelen bemoeilijkt, dit leidt ertoe dat het vertrouwen onderling potentieel nog verder wordt aangetast (Parkhe, 1993b).

2.2.3 Structuur van netwerkrelaties

In de literatuur worden netwerkrelaties onderscheiden in termen van hiërarchie, niveau (horizontaal of verticaal) en directe en indirecte verbanden. Maar ook de dichtheid van de relaties, de sterkte van de relaties en de verbindingen tussen relaties spelen een rol (Hoang, 2003). Omdat de term ‘netwerk’ nogal losjes is gehanteerd, zijn de onderzoeksresultaten uiteenlopend (Shaw, 1997). Binnen de entrepreneurial-literatuur vallen de categorieën uiteen in organisatienetwerken en persoonlijke netwerken. Deze kunnen respectievelijk aangeduid worden als *inter-organizational networks* (ION's) en sociale netwerken (Brown & Butler, 1993). Er is een groeiende acceptatie voor het idee van een netwerk als een organisatieconfiguratie als alternatief voor het individueel, onder invloed staan aan de grillen van de markt, of de macht van een administratieve organisatie die hoger in de hiërarchie staat (O'Donnell et al. 2001; Johannisson, 1997a). In de literatuur wordt ook geschreven over bedrijvennetwerken waarbij sprake is van één bedrijf dat leidend is (dit wordt ook wel *hub-firm* genoemd). Een voorbeeld hiervan is Nike, die het design, research & development, promotie en marketing zelf doet, maar de productie en de logistiek uitbesteedt aan partnerbedrijven, die daarmee een zekere afhankelijkheid hebben. Andere hiërarchische bedrijvennetwerken kunnen bijvoorbeeld bestaan uit franchiseconstructies, een variant die in de tuinbouw bijna niet voorkomt. Dit is waarschijnlijk te wijten aan hoge kapitaalsinvesteringen van projecten en de

productkwaliteit die gemakkelijk te heterogeen van aard is tussen verschillende bedrijven. De Rabobank heeft een visiedocument over franchising ontwikkeld in samenwerking met Ludvig & Van Dam Advocaten.⁵ Hierin wordt uitgebreid beschreven wat franchising inhoudt, welke doelen het kan dienen en welke vormen dit kan aannemen. Naast hiërarchische netwerken bestaan er netwerken die geheel gelijkwaardig zijn, met een wederzijdse afhankelijkheid op basis van wederkerigheid of op basis van synchrone gelijke afhankelijkheden (Johannisson, 1997a).

⁵ Internet www.rabobank.nl/franchise



Figuur 6.

Toelichting op figuur 6.

De bedrijvennetwerktheorie is te vinden onder zoektermen als *alliances*, *collaboration*, en *inter-firm networking* en valt in micro-, meso-, en macronetwerken onder te verdelen. In het werk van Contractor & Lorange (2002) wordt de mate van samenwerking uitgezet op een continuüm van integratie. Hoang (2003) beschrijft *content*, *governance*, en *structure*. *Content* heeft betrekking op *inter-personal*- en *inter-organizational* relaties. *Governance of relationships* heeft betrekking op de overeenkomsten die impliciet of expliciet bestaan ten behoeve van de besturing van de

activiteiten van het netwerk. *Structure* heeft betrekking op de aanwezigheid of afwezigheid van hiërarchische structuren; de mate van directe en indirecte verbanden tussen netwerkpartners. Alle gele vlakken in figuur 6 zijn direct van toepassing op dit onderzoek.

2.2.4 Barrières voor samenwerking

Wanneer een relatie tussen twee of meer bedrijven niet gelijkwaardig is, (asymmetrisch) kan dat een aanleiding zijn voor ondernemers of managers om bezorgd te zijn over de intentie van de netwerkpartner (is die collaboratief of competitief?) (Prahalad en Hamel, 1990; Hamel 1991). Een tweede zorg die kan voorkomen bij samenwerking is de mate van openheid, of transparantie. Een derde punt bestaat uit zorg over de eigen vaardigheden met betrekking tot de absorptieve capaciteit of ontvankelijkheid van de eigen onderneming (Prahalad en Hamel, 1990; Hamel 1991). De grootte van de onderneming is waarschijnlijk een voorspeller voor de baten uit de netwerkactiviteiten, omdat de interne competenties van grotere bedrijven gemiddeld beter ontwikkeld zijn (De Jong & Hulsink, 2012; Chesbrough, 2010). De grootste belemmering om te netwerken binnen het MKB wordt veroorzaakt door gebrek aan tijd en algemene druk van de business. Kleine bedrijven zijn voor grote bedrijven vaak oninteressant als partner – of ze zijn niet eens bekend – (Chesbrough, 2010). Andere barrières die genoemd worden door Rosenfeld (1996) zijn: kosten, gebrek aan interesse, beperkingen in wetgeving en zorgen over het rendement van de samenwerking. Het is opvallend dat vertrouwen en beperkingen in de wetgeving niet als zwaarwegende obstakels worden gezien (Rosenfeld, 1996).

2.3 Conclusie netwerkliteratuur

De literatuur is overwegend positief ten aanzien van samenwerking en netwerken. Echter, onderzoekers zijn het er slechts over eens dat netwerken de kans op overleven en groei van een bedrijf kunnen vergroten (Smith-Doerr, Powell, 2003; Watson, 2007; Jarillo, 1988). Dit kan slechts worden bereikt door (sociale) relaties te ontwikkelen, en externe middelen in te zetten als hefboom op bestaande middelen binnen het bedrijf. Een noodzakelijke voorwaarde is heterogeniteit in combinatie met een gezonde spanning bestaat ten aanzien van inhoud en verschil (Wielinga, 2001)

Er moet een gezonde houding ontwikkeld worden ten aanzien van continu leren, waarbij overspecialisatie het leerproces kan belemmeren en daarom een reëel gevaar kan vormen.

Netwerkonderzoek heeft zich voornamelijk gefocust op elementen van structuur, bestuur en content (Hoang, 2003). Onderzoek is vooral gericht op relaties binnen netwerken zelf, in termen van hiërarchie en sociale en formele interactie. Veel onderzoek naar netwerken maakt geen expliciet onderscheid tussen horizontale en verticale netwerken. Chetty en Wilson (2003) bevestigen het belang van horizontale netwerken; deze dienen ter versterking van de eigen reputatiemiddelen en fysieke, organisatorische en technische middelen. Verder stellen zij dat er relatief veel meer onderzoek is gedaan naar verticale netwerken dan naar horizontale netwerken. Dit betekent dat exploitatie alleen kan gedijen bij een doorlopende aandacht voor de processen binnen het eigen bedrijf – maar ook bij veranderingen in de omgeving – waardoor zowel verticaal als horizontaal netwerken nodig blijft. Hieruit zou men kunnen concluderen dat niet of weinig netwerken leidt tot een verlies van relatief concurrentievoordeel omdat andere bedrijven die wel netwerken sneller leren en uitruilvoordelen genieten. Hoe het mechanisme werkt, wanneer en onder welke voorwaarden deze samenwerking tot versterking leidt van het eigen bedrijf en de netwerkmiddelen wordt niet verklaard.

Het is kenmerkend voor de entrepreneurial firm om meer middelen in te zetten voor het bereiken van zijn strategische doelen dan hij in zijn bereik heeft (Jarillo, 1988). Ghoshal & Moran (1996) spreken over *organizational advantage*, dat kan worden bereikt wanneer een heterogene groep bedrijven zijn middelen aanwendt. Door te interacteren, te combineren en gezamenlijk te leren, kan men tot betere prestaties komen, waarbij transactiekosten en agency kosten beperkt kunnen blijven. Tegelijkertijd schrijven zij dat er een vacuüm bestaat binnen de literatuur over de voordelen van samenwerking. Het is aannemelijk dat ook hier cognitie en competenties doorslaggevend zijn in de mate waarin deze voordelen tot uitdrukking worden gebracht. Dan rijst nog steeds de vraag: Hebben alle netwerkkleden voordeel bij samenwerking binnen netwerken, uitgaande van de afwezigheid van opportunisme?

3 Literatuur review ondernemerscompetenties en firm-success

3.1 Inleiding

In dit deel van het onderzoek is literatuur geselecteerd die betrekking heeft op de volgende zaken: de ondernemer of oprichter van de onderneming, de competenties van de ondernemer, de omgeving van de onderneming, en de prestaties van de ondernemer en de onderneming. Bij de *entrepreneurial firm* valt het succes van de onderneming en de ondernemer in veel gevallen samen.

Rollen van de ondernemer

De ondernemer vervult drie specifieke hoofdrollen, namelijk de ondernemersrol, de managersrol en de technisch-uitvoerende rol (Mintzberg & Waters, 1982; Pavett and Lau 1983; Schein, 1987). Succesvolle ondernemers, op het gebied van groei en winstgevendheid van de onderneming, zien zichzelf als competent in alle drie van de bovengenoemde rollen. Ondernemers in de meest winstgevende ondernemingen geven zichzelf een hoge score op managementvaardigheden en technische vaardigheden (Schein, 1987).

Competenties in relatie tot strategie

In het strategieonderzoek van Snow & Hrebiniac (1980) waarin de relatie tussen organisatiecompetenties en bedrijfsperformances is onderzocht, werden vier typeringingen toegepast, namelijk: *Defender*, *Analyser*, *Prospector* en *Reactor*. Met *Defender* wordt een exploitatieve strategie bedoeld en met *Prospector* wordt een exploratieve strategie bedoeld. De *Analyser*-groep zit tussen de *Defender*- en *Prospector*-groepen in. Eén van de conclusies uit het genoemde onderzoek is dat bedrijven zonder specifieke competenties bijna automatisch in een reactieve strategische modus vervallen, waarbij relatief slechtere bedrijfsresultaten worden behaald ten opzichte van concurrenten. Mogelijk zijn deze conclusies ook te generaliseren naar *entrepreneurial firms*.

De ondernemers die vooroplopen kenmerken zich door een sterke intrinsieke drive en een duidelijk uitgewerkt idee voor de toekomst van hun bedrijf. Ondernemers met

sterk explorerend gedrag beschikken wel over ideeën, maar hebben deze ideeën onvoldoende uitgewerkt waardoor ze minder geneigd zijn in actie te komen wanneer zich kansen voordoen (Verstegen et al., 2010).

In figuur 7 hieronder staat een overzicht van de belangrijkste concepten binnen het domein van competenties, zoals gebruikt door verschillende onderzoekers.

Man, 2001	Chandler & Jansen, 1992	Mitchelmore & Rowley, 2010	Ahmad & Ramayah, 2010 (Man, 2001 bewerkt)
Entrepreneurial competencies	Self-perceived competencies		Entrepreneurial competencies
Opportunity	Ability to recognize opportunity	Entrepreneurial competencies	Opportunity
Relationship	Political	Human relation competencies	Relationship
Conceptual	Human/conceptual	Conceptual and relations competencies	Conceptual
Strategic			Strategic
Organizing	Technical-functional	Business management competencies	Personal
Commitment	Drive to see venture through to fruition		Learning
			Ethical*
			Familism*

Figuur 7

3.2 Competentie domein-definities

1 Opportunity:

Actief op zoek naar methodeprocessen, producten of diensten die voordeel bieden, om klanten zo te voorzien van goederen of diensten die de klant echt wil (Man, 2001; Chandler, 2001).

2 Relationships:

Onderhouden van een persoonlijk netwerk van zakelijke contacten; effectieve interactie met anderen. Het gaat hierbij om onderhandelen en het ontwikkelen van op lange termijn gebaseerde vertrouwensrelaties met anderen. Het bevorderen van teamwerk staat hierbij centraal (Chandler, 2001).

3 Human competencies:

Het vermogen om met anderen samen te werken en het begrijpen en motiveren van andere mensen, zowel individueel als in groepen (Pavett and Lau, 1983; Chandler, 2001).

4 Political competencies:

Het vermogen om de eigen positie te versterken, om een *power base* met de juiste connecties tot stand te brengen (Pavett and Lau, 1983; Chandler, 2001).

5 Conceptual:

Het benutten van kansen die de voortgang in de richting van de doelstellingen bevorderen. Ook gaat het om risicovolle handelingen te begrijpen; een bredere zakelijke kijk hebben op de implicaties van ideeën, problemen en observaties. Het draait hierbij om het vermogen hebben om problemen te diagnosticeren en te analyseren (Man, 2001). Het gaat om het waarnemen van onvervulde behoeften van de consument en het inspelen op zakelijke kansen (Man, 2001).

6 Strategic:

Hierbij gaat het om de voortgang in de richting van de strategische doelen te bevorderen door: prioriteiten uit te werken en daarbij afstemming met zakelijke doelstellingen en andere belangrijke lange termijn vraagstukken, -problemen, of -kansen af te wegen. Hierbij gaat het ook om huidige acties in lijn te brengen met de strategische doelstellingen en resultaten te evalueren tegen strategische doelstellingen. Het bedrijf moet opnieuw worden ontworpen om beter te voldoen aan de langetermijndoelstellingen, en strategische acties moeten worden bepaald door het

afwegen van de kosten en de baten. Dit aspect omvat tevens externe perspectieven door het volgen van collega's, concurrenten en klanten, waardoor de strategische oriëntatie gevormd wordt (Man, 2001).

7 Organizing:

Dit aspect betreft het effectief delegeren en zorg dragen voor een soepel lopende bedrijfsvoering. Het gaat om het organiseren en coördineren van taken; invloed uitoefenen, leiding geven, en het controleren en overzien van processen. Het met maximaal rendement aanwenden van middelen en het organiseren van middelen (intern en extern) waarover het bedrijf moet kunnen beschikken staan hierbij centraal. Het construct heeft ook betrekking op managementactiviteiten, zoals financieel management en marketing (Man, 2001).

8 Commitment:

Commitment betreft doorzettingsvermogen om de onderneming te laten slagen, wat er ook gebeurt. Hierbij gaat het om de bereidheid om grote persoonlijke offers te brengen en de mate van persoonlijke drive, zelforganisatie en op continu leren gerichte oriëntatie. Het gaat erom om doorzettingsvermogen aan de dag leggen, ook wanneer het tijdelijk tegenzit (Man, 2001).

9. Personal:

Bij dit aspect gaat het om het herkennen en werken aan eigen tekortkomingen, het handhaven van een hoog niveau van inzet en toewijding, reageren op opbouwende kritiek en prioriteiten toewijzen aan taken om tijd te beheren. Ook gaat het om het managen van de eigen loopbaanontwikkeling, gemotiveerd blijven om te functioneren op een optimaal prestatieniveau en eigen sterke en zwakke punten te matchen met kansen en bedreigingen (Ahmad, 2001).

10. Ethical

Bij dit aspect staat het toegeven van fouten en de waarheid vertellen, eerlijk en transparant handelen in het bedrijfsleven centraal, zodat producten en diensten tegen

redelijke prijzen kunnen worden verhandeld. Het gaat om het nemen van een bredere verantwoordelijkheid naast de verantwoordelijkheid voor eigen daden (Ahmad, 2001).

11. *Familism*

Bij *familism* gaat het om samenwerken met anderen en anderen helpen binnen het bedrijfsleven: naaste verwanten identificeren, hulp zoeken bij werknemers die te vertrouwen zijn en het ontvangen van ondersteuning en advies van familie van naasten. Het delen van kennis en middelen met anderen, in het bijzonder aan diegenen die dichtbij zijn (Ahmad, 2001).

3.3 *Latente competentiedomeinen*

Latente competentiedomeinen volgens Lans, Verstegen en Mulder (2010):

Analysing competencies

Analysing competencies heeft betrekking op het conceptueel denkniveau, het strategisch denkniveau en de mate waarin de bedrijfsstrategie is geëxpliciteerd. Het heeft betrekking op diagnose- en analysecapaciteiten, doelgeoriënteerdheid en visie. Conceptuele competenties bestaan uit het mentale vermogen alle organisatiebelangen en activiteiten te coördineren (Schein, 1987).

Pursuing competencies

Pursuing competencies zijn competenties gerelateerd aan het herkennen en benutten van kansen in de markt via verschillende methoden. Naast proactief zoekgedrag en *allertness* bedoelt men hiermee ook de mate van vasthoudendheid en toewijding.

Networking competencies

Networking competencies zijn competenties gerelateerd aan interactie tussen personen en interactie tussen een individu en een groep, sociale perceptie en onderhandelingscompetenties.

Via een verkennende exploratieve factoranalyse en een *confirmatory factor analysis* is vastgesteld dat deze drie domeinen in de kern de entrepreneurial competencies bepalen binnen een *small firm context*: analysing, pursuing en networking (Lans,

Verstegen, Mulder, 2009). Deze drie concepten zijn opgebouwd uit zes onderliggende entrepreneurial competence-constructen, namelijk: opportunity, relationships, conceptual, organizing, strategic en commitment competencies (Man, Lau, & Chan, 2002).

Kennisoverdracht vindt plaats door overdracht van *tacit knowledge* en *explicit knowledge* via respectievelijk individuen of via overdracht van expliciet of *codified institutional knowledge* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Om kennisoverdracht efficiënt en effectief te laten plaatsvinden zijn cognitieve vaardigheden van de ondernemer van cruciaal belang. De ondernemer moet weten en erkennen wat hij zoekt of mist. De ondernemer moet sociaal vaardig zijn waar het gaat om interactie tussen individuen en tussen een individu en een groep (Verstegen et al., 2009). Daarnaast is het van belang dat de netwerkinspanningen coherent zijn met de strategie van de bestaande onderneming of bijdragen aan innovatie, strategische vernieuwing of nieuwe businessplannen. Een zekere strategische oriëntatie is dus nodig om *social capital* en andere *intangible assets* effectief in te zetten om de strategische doelen dichterbij te brengen.

3.4 Entrepreneurial firm success

Het succes van een ondernemer of onderneming wordt heel generalistisch gemeten aan de hand van de creatie van waarde. Waardecreatie bestaat uit *non-financials*, *financials* en positieve externaliteiten (Pigou, 1920). Met externaliteiten worden positieve of negatieve bijdragen (*spillover effects*) bedoeld aan partijen die geen directe betrokkenheid hebben bij de activiteiten in een netwerk. Om het succes van een ondernemer meetbaar te maken moeten externaliteiten buiten beschouwing worden gelaten. Echter, externaliteiten spelen een rol in het geval van netwerken omdat er vaak ook een effect zal optreden buiten de grenzen van het netwerk zelf. Bijvoorbeeld bij diffusie van nieuw ontstane kennis of technologie. De glastuinbouwsector is een kapitaalintensieve sector. Investerings worden gedaan voor de lange termijn. De non-financial-kenmerken worden veel gebruikt door bedrijfskundig onderzoekers. De onderstaande non-financials zijn, met uitzondering van de moderniteit van de onderneming, overgenomen van Ahmad & Ramayah (2010).

Non-financials zijn:

- De gepercipieerde moderniteit van de onderneming
- Tevredenheid met de bedrijfsprestaties
- Klantbehoud
- Klanttevredenheid
- Goede relaties met leveranciers
- Bedrijfsimago

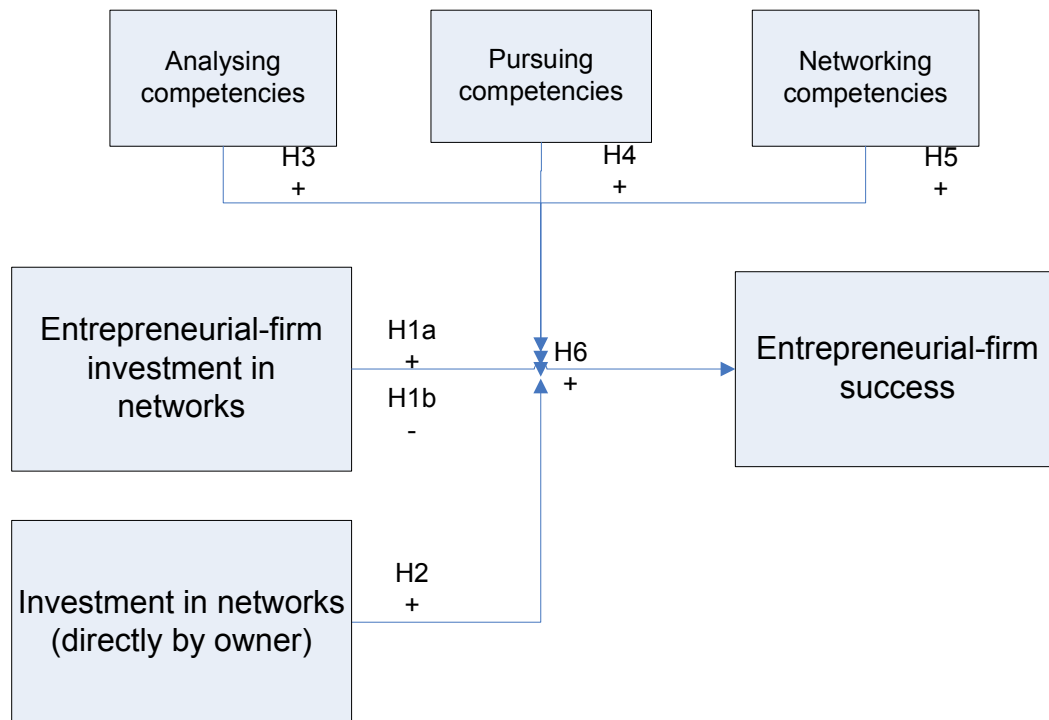
Financials (zelfrapportage) over de afgelopen drie kalenderjaren:

- Omzetgroei in de afgelopen drie kalenderjaren;
- Het aantal jaren dat er winst gemaakt is in de afgelopen drie kalenderjaren.

3.5 Conclusie met betrekking tot competenties en firm-success

Er is veel onderzoek gedaan naar de specifieke eigenschappen en de competenties van ondernemers. Deze onderzoeken richten zich veelal op de ondernemer en zijn omgeving. De wetenschap heeft het scala aan vaardigheden dat nodig is om partners binnen netwerken gezamenlijk hun doelen te laten realiseren, nog niet systematisch onderzocht (Mohr & Spekman, 1994; O'Donnel et al., 2005; Vyakakaran et al., 1995; Gilmore & Carson, 1999; Macpherson & Holt, 2007). De ondernemer moet relevante informatie kunnen herkennen, internaliseren en (her)combineren, zodat er coherente acties ondernomen kunnen worden om strategische doelen dichterbij te brengen. De ondernemer moet sociaal vaardig zijn om relaties aan te gaan en te onderhouden. Het vereist cognitieve vaardigheden om een strategische oriëntatie te ontwikkelen waarbij social capital, kennis en informatie zo aangewend worden dat er een optimale coördinatie plaatsvindt tussen mensen, middelen en organisatievormen. Impliciet betekent dit dat effectief handelen pas mogelijk is als de ondernemer over relationele, conceptuele en analytische vaardigheden beschikt. Verder zal de ondernemer kansen moeten herkennen en de motivatie moeten hebben om deze kansen ook tot uitvoering te brengen, oftewel over *pursuing competencies* moeten beschikken.

3.6 Aangescherpt conceptueel onderzoekmodel



Figuur 8.

In het aangepaste conceptuele model is onderscheid gemaakt tussen een positieve relatie tussen *entrepreneurial firm investments in networks* en *entrepreneurial success* in Hypothese 1 a (H1a). In H1b ga ik ervan uit, op basis van Watson (2007) dat bij een groter aantal netwerken sprake is van een afnemende meeropbrengst of een negatieve opbrengst. Verder is met H2 getracht om meer scherpte aan te brengen tussen *firm network investments* en *direct network investments* door de eigenaar.

3.7 Hypothesen

H1a. Het effect van *network investment* heeft een positieve relatie met *entrepreneurial firm success*.

H1b. Het effect van *network investment* bij participatie in een groter aantal dan vier netwerken is een negatieve relatie ten aanzien van *entrepreneurial firm success*.

H2. Het effect van *network investment* door de ondernemer zelf heeft een positieve relatie met *entrepreneurial firm success*.

H3. Het effect van netwerk investment op *entrepreneurial firm success* wordt door *analysing competencies* versterkt in een positieve richting.

H4 Het effect van *netwerk investment* op *entrepreneurial firm success* wordt door *persuing competencies* versterkt in een positieve richting.

.

H5 Het effect van netwerk investment op *entrepreneurial firm success* wordt door *networking competencies* versterkt in een positieve richting.

H6 Het effect van netwerk investment op *entrepreneurial firm success* wordt door *entrepreneurial competence* versterkt in een positieve richting.

4 Contextfactoren binnen de glastuinbouw

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de recente en actuele ontwikkelingen in de glastuinbouw. Als eerste wordt een deel relevante historische ontwikkeling in relatie tot de industriestructuur beschreven, evenals hoe verschillende actoren van invloed zijn geweest op de huidige status van de sector, zonder hierover een waardeoordeel te geven. Als laatste wordt de positie van de grootste groep, de producenten, besproken in termen van hun positie in de waardeketen en hun netwerkactiviteiten.

4.2 Industriestructuur binnen de glastuinbouw

Binnen de tuinbouwcluster is de glastuinbouw sterk ontwikkeld tussen de jaren zestig en de jaren negentig. In deze periode bestuurde de overheid het zogenaamde OVO-drieluik: onderzoek, voorlichting en onderwijs. In de jaren negentig is deze driehoek verbroken, omdat de extensieservice in de vorm van de Dienst Landbouw Voorlichting (DLV) is verzelfstandigd. Deze dienst functioneerde als een interface tussen tuinbouwondernemers, onderzoekers, onderwijs, industrie en beleidsmakers (Wielinga, 2001). De DLV heeft haar interfacefunctie dan wel verloren maar vormt nog steeds een verbinding tussen netwerken en zorgen tot een zekere hoogte voor kruisbestuiving. De overheid trok zich terug en verlegde haar aandacht naar het scheppen van voorwaarden en verduurzaming van de sector, door strengere milieunormen op te leggen en aan te sturen op convenanten tussen verschillende stakeholders, zoals LTO en de milieubewegingen. Vanaf midden jaren negentig volgde een periode van schaalvergroting en professionalisering van de glastuinbouwsector. Allerlei vormen van deregulering en internationale politieke en economische integratie leidde tot een ontwikkeling die we nu typeren als globalisering.

Het is op zijn minst opmerkelijk te noemen wat de Nederlandse glastuinbouw heeft bereikt als producent van uitgangsmateriaal, voedsel en sierteeltproducten in de wereld. De (glas)tuinbouw is nu een belangrijke pijler onder het Nederlandse

innovatiebeleid die zijn beslag heeft gekregen in het topsectorenbeleid ‘Topsector Tuinbouw en Uitgangsmateriaal’. Greenport Holland is de nieuwe naam voor de Nederlandse tuinbouwcluster, een organisatie die haar activiteiten baseert op het topsectorenbeleid. Denk hierbij aan teeltbedrijven, veilingen, handelshuizen, exporteurs, tuinbouwtoeleveranciers, financiële instellingen en adviesinstellingen. Greenport Holland is ook de naam van de belangenvereniging van het bedrijfsleven. Door met één naam voor de sector en voor de vereniging te werken, versterkt de tuinbouwcluster zijn positie.

De marktstructuur binnen de glastuinbouw lag tot voor kort dicht bij die van *perfect market competition*, zoals Stigler (1959) een perfecte markt bedoelde te definiëren: Veilingen brachten grote aantallen handelaren (waarvan geen een aanmerkelijk marktaandeel had) bij elkaar, waarbij er sprake was van volledige prijstransparantie. Er was, en er is misschien nog steeds, sprake van de afwezigheid van monopolistische invloed. Echter, de handel verschuift steeds meer van daghandel naar termijnhandel, waardoor de markt aan transparantie inboet. Veilingen hebben hun beleid moeten aanpassen onder druk van grote spelers zoals Ahold (Kamann & Strijker, 1991). In het verleden zorgden telerscoöperaties en door de overheden gefinancierde kennis- en extensie-instituten ervoor dat alle partijen toegang tot dezelfde informatie en voorzieningen hadden. Extensieservice is allang niet meer gesubsidieerd, wat ervoor zorgt dat kennis stroomt naar de bedrijven die bereid zijn hiervoor te betalen.

In de glastuinbouw zijn alle mogelijke vormen van netwerken en samenwerking die denkbaar zijn van toepassing. Veel voorkomende modes van samenwerking betreffen: het delen van kennis binnen *communities of practice* (excursiegroepen), kennisdeling rond onderzoek en innovatie, bundeling van aanbod en logistiek, promotie en marketing. Voorbeelden van samenwerking in meer fysieke zin zijn de zogenoemde energieclusters waarin energiestromen onderling worden geoptimaliseerd ten bate van de algehele energie-efficiëntie van de deelnemende partijen.

Door de technologische vooruitgang en Schumpeteriaanse destructie zijn de voorlopers aldoor in staat gebleven concurrentievoordeel te ontwikkelen en te

behouden (Schumpeter, 1934). Nu de technologische ontwikkelingen tot steeds minder grote stappen leiden in productie-efficiëntie, wordt het steeds moeilijker om een strategie geheel te baseren op *operational excellence*. Volgens Porter (1985) moet men vooral keuzes en unieke combinaties maken, die gericht zijn op het geheel, en die keuzes consequent doorvoeren in de bedrijfsstrategie. Volgens Martien Penning van De Hillenraad Partners⁶ ligt de macht aan het begin en het einde van de keten. Aan het einde van de keten vindt concentratie van macht plaats (Bunte, 2009). Aan het begin van de keten is de macht geconcentreerd bij een steeds kleiner wordend aantal zaad- en veredelaarsbedrijven die beschikken over licentierechten en uitgangsmateriaal leveren (Martien Penning).

Tussen deze twee krachten moet een grote groep producenten concurreren en strijden voor hun bestaan. In toenemende mate vormen strategische vraagstukken onderdeel van bedrijfsnetwerken. Ze zoeken naar nieuwe kansen en proberen hun invloed richting leveranciers of afnemers te vergroten om zo de potentiële risico's te kunnen verminderen. Ondernemers zoeken naar mogelijkheden om onzekerheid te reduceren. De centrale thema's die netwerken doen ontstaan, concentreren zich veelal rond nieuwe ontwikkelingen, veranderingen in de markt of binnen ketens, of bureaucratisch falen (Grandori & Soda, 1995).

Kassen en technische installaties worden over een periode van tien tot wel vijftien jaar afgeschreven, waarbij de kapitaalskosten in de vorm van rente en aflossing soms wel 20% tot 30% uitmaken van de totale kosten. Vraag en aanbod kunnen tijdelijk uit balans zijn waardoor de prijsvorming een jaar, of soms langer dan een jaar, kan tegenvallen. Het kan ook voorkomen dat de operationele bedrijfsresultaten goed zijn maar dat er geen winst wordt gerapporteerd door fiscale regelingen, zoals het versneld kunnen afschrijven van duurzame productiemiddelen die een duurzaamheidspredicaat hebben, zoals het Groen Label Kas. Dit label stelt strenge eisen aan de vermindering van emissies van glastuinbouwbedrijven.

⁶ De Hillenraad Partners: www.hillenraad.nl Specialist in het oplossen van strategische vraagstukken in de tuinbouw.

Binnen de glastuinbouw zijn er verschillende samenwerkingsvormen op macro-, meso- en microniveau. De bundeling van aanbod en logistiek wordt bijvoorbeeld door Flora Holland verzorgd. Dit is een internationaal opererende coöperatie en een goed voorbeeld van een mesonetwerk. Maar er bestaan ook micro-initiatieven op het gebied van bundeling van aanbod en logistiek en/of marketing tussen gelijkgestemde individuele producenten. Er wordt, figuurlijk gesproken, gezaagd aan de poten van de macro- en mesonetwerken. Hierdoor worden bestaande structuren afgebroken waardoor er meer ruimte, maar ook noodzaak, ontstaat voor nieuwe initiatieven. Echter, bijna alle producenten in de glastuinbouw vallen in de categorie midden- en kleinbedrijf, en zijn niet gewend om naast het runnen van hun bedrijven ook invulling te geven aan inhoud, bestuur en structuur binnen micronetwerken. Er bestaat zelfs een gevaar voor ondernemers dat zelfbestuur in netwerken weer afleidt van de corebusiness waardoor bedrijfsresultaten onder druk zouden kunnen komen te staan.

Bij een recente studie van de Rabobank in samenwerking met INSCOPE Research|RSM Erasmus, Volberda & Van der Weerd (2012) zijn 880 tuinbouwbedrijven betrokken. Deze studie leert ons dat de helft van de ondernemers hun omgeving als complex/dynamisch beschouwt, en ruim één derde noemt de omgeving zelf hypercompetitief. Ondernemers van grotere bedrijven vinden hun omgeving beter voorspelbaar omdat zij over het algemeen meer informatie verzamelen over hun omgeving en daardoor beter inzicht hebben in ontwikkelingen. De tuinbouw scoort laag op strategische flexibiliteit, oftewel het vermogen om de strategie en de aard van de activiteiten van de organisatie te wijzigen. In veel gevallen werken de organisatiestructuur- of cultuur belemmerend, zelfs wanneer er voldoende managementvaardigheden aanwezig zijn. De bedrijfscultuur is conservatief. Bedrijven die het goed doen hebben over het algemeen een goede antennefunctie en zijn in staat extern aanwezige informatie over bijvoorbeeld ontwikkelingen in afzetmarkten, retail- en consumententrends goed te benutten. De tuinbouw innoveert vooral geleidelijk: de sector richt zich op het verbeteren van bestaande producten, concepten, afzetmarkten en distributiekkanalen. De bedrijven met een goede antennefunctie zijn ook innovatiever en doen het beter dan hun concurrenten. Zo blijkt dat innovatie loont.

Samenwerking kan uitmonden in overtredingen van de mededingingswet. Er zijn in de afgelopen jaren enkele gevallen onderzocht en boetes uitgedeeld aan tuinders door de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)⁷. Barent Krans Advocaten en Notarissen hebben de agri-mededingingscan⁸ ontwikkeld om het risico op overtreding van de mededingingswet te kunnen toetsen.

4.3 Conclusies

De glastuinbouw is een kapitaalintensieve, gedesintegreerde, gespecialiseerde sector die in transitie is van een collectieve georiënteerdheid met veel overheidsbetrokkenheid naar een meer marktgerichte, individualistische georiënteerdheid waarbij de overheid meer op afstand komt te staan. De micro netwerken kunnen worden getypeerd als overwegend naar binnen gekeerd, gericht op de eigen sector of in veel gevallen de eigen subsector. Het lijkt vooral aan regie te ontbreken binnen tuinbouwketens sinds de invloed van de internationalisering en deregulering is toegenomen. Op mesoniveau zijn de netwerken in transitie en onderhevig aan bestuurlijke en organisatorische verandering. De grote collectieve instituties lijken slachtoffer te worden van succes uit het verleden, omdat ze moeite hebben met de veranderende eisen vanuit de omgeving.

⁷ Zie bijlage 2: 'NMa beboet paprika- en zilveruienkartel voor totaal 23 miljoen euro.'

⁸ <http://www.agri-mededingingscheck.nl/>

5 Onderzoeksmethodologie en verantwoording

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden kenmerken van het onderzoek en de gekozen werkwijze met betrekking tot de uitvoering van het onderzoek besproken en verantwoord. Er wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van een enquête aangevuld met interviews ter aanvulling en validatie van de onderzoekgegevens. Allereerst bespreek ik de generieke kenmerken van het onderzoek, daarna leg ik uit hoe is omgegaan met stakeholders. Ten aanzien van de datacollectie wordt de enquête en de interviews besproken en als laatste de bewerking van de data, de generaliseerbaarheid en de herhaalbaarheid van het onderzoek.

Generieke kenmerken van het onderzoek

De relatie tussen netwerkinvesteringen en bedrijfssucces is een probabilistische. Succes van bedrijven is afhankelijk van een onmetelijk aantal factoren. Om eventuele verbanden aantoonbaar te kunnen maken is het noodzakelijk om een groot aantal subjecten in het onderzoek te betrekken. Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is er een *cross sectional survey* nodig of een *longitudinaal survey*. Er is gekozen voor een *cross sectional survey* vanwege de limitatie van de factor tijd en omdat het meetniveau de ondernemer en het bedrijf omvat. Er zal een causaal verband bestaan tussen de ondernemersvaardigheden en het bedrijfsresultaat. Door te kiezen voor een survey worden de problemen van het individuele meetniveau van de ondernemerscompetenties en die van het bedrijfsresultaat ondervangen door een groot aantal respondenten. Verder verwacht ik dat geanonimiseerde methode van gegevensverzameling via een vragenlijst de kans op een voldoende grote dataset zo groot mogelijk zal maken. Voldoende respondenten vormt de grootste uitdaging van dit onderzoek. De open vragen interviews zijn niet anoniem en zullen beperkt blijven tot een viertal bedrijven en dienen als aanvulling en als validatie op het kwantitatieve deel. Er wordt gevraagd naar de wijze van samenwerken en hun motivatie om samen te werken. Er wordt ook vastgesteld welke samenwerkingsvormen bijdragen aan innovatie en welke bijdraagt aan exploitatie op hun bedrijf.

Om zo veel mogelijk respons te krijgen heb ik een overeenkomst gesloten met LTO Nederland. Deze organisatie beschikt over een database van glastuinbouwproducten van 1263 bedrijven uit een totale populatie van circa 4000 bedrijven binnen Nederland.

Stakeholders en ethische aspecten

LTO is geïnteresseerd in de resultaten en was bereid om dit onderzoek te faciliteren. Door DLV Plant B.V. in samenwerking met LTO in te zetten was de verwachting dat de respons zou kunnen verbeteren ten opzichte van het uitsturen van de vragenlijst naar uitsluitend klanten van DLV Plant B.V. DLV is een commercieel adviesbedrijf en zou daarom argwaan kunnen wekken bij glastuinbouwondernemers. DLV heeft geen directe invloed op het onderzoek, maar zou mogelijk voordeel kunnen halen uit bredere en diepere kennis over de impact van netwerken op het succes van bedrijven door deze kennis te benutten in zijn adviesactiviteiten.

Door gebruik te maken van een database van een lobby- en netwerkorganisatie als LTO ontstaat er automatisch een selectiebias. Immers, leden van een netwerkorganisatie zullen meer gericht zijn op collectiviteit en samenwerking. LTO houdt geen specifieke kenmerken zoals bedrijfsgrootte of omzet bij van haar leden. De aard van de activiteiten, zoals potplanten-, snijbloemen- of glasgroenteproduktie is het enige bekende kenmerk. Hierdoor kan ik geen uitspraken doen over hoe bedrijven binnen de steekproef verschillen van de totale populatie bedrijven in Nederland. Voorts is de eenheid van analyse deels op bedrijfsniveau (*firm success*) en deels op glastuinbouwondernemer niveau (ondernemers competenties) hierdoor zijn er alleen uitspraken in geval van een meerkoppig ondernemerschap slechts mogelijk over een deel van de bedrijfsleiding.

De inhoud van de overeenkomst tussen Van der Knaap en LTO gesloten op 8 april 2013 omvat de volgende vijf punten:

1. LTO heeft het recht om de samenwerking te beëindigen wanneer ik de vertrouwelijkheid schend van de gegevens en informatie die, in welke mate dan ook, de onafhankelijkheid van LTO schaadt.
2. Resultaten uit het onderzoek worden gepresenteerd aan LTO.
3. LTO is in geen enkele mate verantwoordelijk voor de opbouw en de uitwerking van de afstudeerscriptie van Van der Knaap.
4. Het staat LTO vrij om de uitkomsten te gebruiken voor haar eigen bedrijfsvoering.
5. LTO heeft als taak om de enquête te versturen naar haar leden, de overige taken zijn voor rekening van Van der Knaap.

De enquête is uitgezet op 16 april 2013 en een herinnering is verstuurd op 23 april 2013. De enquête is gesloten op 15 mei 2013. Deze enquête is om vertrouwelijkheid te garanderen geheel anoniem en niet herleidbaar naar individuele bedrijven. Ethisch gezien zijn er voor de doelgroep geen bezwaren tot het invullen van de vragenlijst.

In het *Vakblad voor de Bloemisterij* is een aankondiging van dit onderzoek gepubliceerd in week 17 van 2013. Voorts zijn alle DLV-adviseurs (die actief zijn in de glastuinbouw) gevraagd om de link naar deze online enquête door te sturen naar hun klanten, met een persoonlijk verzoek deze vragenlijst in te vullen. Bij navraag bleken de meeste van hen dat ook te hebben gedaan. Hierbij kunnen ook bedrijven benaderd zijn die niet in de database van LTO zitten. Dit vormt op zich geen probleem omdat de omschrijving en de omvang van de populatie redelijk bekend zijn.

5.2 Steekproefgrootte

Aantal glastuinbouwbedrijven	geschat				sample size
Jaar	2010	2011	2012	2013	2013
Bloemkwekerijgewassen, totaal	3247	3024	2791	2565	823
Bloemkwekerijgewassen, geïndexeerd	100%	93%	86%	79%	32,1%
Glasgroenten, totaal	1766	1694	1593	1511	440
Glasgroenten, geïndexeerd	100%	96%	90%	86%	29,1%
Totale steekproeftrekking					31,0%

(Brondata van 2010 t/m 2012 zijn afkomstig van het CBS, geraadpleegd op 30 april 2013)

Figuur 9

Gezien de snelle afname van het aantal bedrijven in Nederland is door middel van extrapolatie een schatting gemaakt van het aantal bedrijven in 2013, op basis van de CBS-tellingen in voorgaande jaren. Voor beide categorieën, bloemkwekerijgewassen en glasgroenten, bestaat de steekproef uit circa 30% van de populatie glastuinbouwbedrijven.

De enquête is uitsluitend gericht op glastuinbouwondernemers, eigenaren en aandeelhouders die actief participeren in het management van een vestiging binnen Nederland. De enquête kan worden ingevuld voor de sectoren: potplanten, snijbloemen en glasgroenten. Het CBS maakt alleen onderscheid tussen sierteelt- of bloemkwekerijbedrijven en glasgroenten. In dit onderzoek kan er nog worden gedifferentieerd naar potplanten of snijbloemen binnen het sierteeltsegment.

5.3 De enquête

De afbakening is vastgesteld op glastuinbouwbedrijven die in Nederland zijn gevestigd en minimaal drie jaar bestaan. De deelnemers moeten eigenaars/aandeelhouders zijn en actief betrokken zijn bij het runnen van het bedrijf.

5.3.1 Enquête deel 1: Netwerken tussen glastuinbouwbedrijven onderling

Strategische netwerkintensiteit

Het tijdsbeslag van de ondernemer zelf en van medewerkers binnen een netwerk wordt aangeduid als netwerkintensiteit. Dit is een andere betekenis dan Granovetters (1973) *intimacy* als een maat voor de *strength of ties*.

Er zal onderscheid gemaakt worden tussen de tijd die de ondernemer zelf investeert, en de tijd die medewerkers besteden binnen netwerken. Dit is nodig om de ondernemerscompetenties als modererende invloed te isoleren.

Het aantal netwerken

Het eerste deel van het onderzoek is gericht op de netwerkfunctiecategorie van het horizontale netwerk: het aantal netwerken, de tijdsbesteding gemiddeld per maand plus de mate waarin de netwerkinvestering is gedelegeerd aan medewerkers. .

De categorieën van de netwerken zijn gebaseerd op Grant(1991). Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is deze categorisering niet noodzakelijk. Echter, het dwingt de respondent systematisch na te denken over alle mogelijke vormen van horizontale samenwerking. De verwachting is dat hierdoor de betrouwbaarheid van de antwoorden met betrekking tot het aantal netwerken evenals de tijdsbesteding eraan toeneemt. Deze categorisering levert niet alleen informatie over de aard van de samenwerking maar leidt de vervolgvragen tevens in.

Netwerkcategorieën

De categorisering van mogelijke netwerkfuncties is als volgt: financiën, fysieke middelen, human resources, organisatiemiddelen, technische middelen en reputatiemiddelen (Grant, 1991). Van iedere netwerkfunctie is een gangbaar voorbeeld gegeven dat voor de respondenten herkenbaar is⁹.

Een belangrijke vraag is of deze netwerkfuncties materieel of immaterieel zijn. Van de zeven genoemde netwerkfuncties is slechts één netwerk expliciet materieel. Het samenwerkingsfunctiegebied 'technische middelen' zou materieel of immaterieel kunnen zijn. De overige netwerkfuncties zijn allemaal immaterieel. Dit legt gelijk een potentieel probleem bloot op het gebied van de validiteit van het construct netwerkinvestering, omdat de gemeten investering uitsluitend gemeten is in de factor tijd. Samenwerking omvat natuurlijk veel meer dan alleen tijd. Het kan voorkomen dat kapitaalintensieve investeringen worden gedaan in een samenwerkingsverband binnen een netwerk waarbij weinig tijd van de ondernemers wordt gevraagd. Het

⁹ De enquête vragenlijst zoals die is gebruikt is in bijlage 3 bijgesloten.

succes van deze samenwerking zou meer kunnen bijdragen aan het resultaat dan een intensieve samenwerking op het gebied van kennis – bijvoorbeeld over best practices – waar bijna uitsluitend tijd in geïnvesteerd wordt.

Verder kan niet worden uitgesloten dat netwerken tussen twee of meer glastuinbouwbedrijven geen verticale dimensie hebben. Het netwerk voldoet aan het criterium van een horizontaal netwerk wanneer de grootste groep deelnemers bestaat uit glastuinbouwbedrijven. Het onderscheid is niet zuiver te maken omdat het te veel uitleg vergt richting de geënquêteerde. Door expliciet te vragen naar samenwerking met collega-glastuinbouwbedrijven is er naar verwachting het maximale gedaan om voldoende contrast tussen de verschillende netwerkvormen te creëren.

Longitudinaal onderzoek is gezien het gebrek aan tijd en middelen niet uitvoerbaar. Echter, door te vragen naar een periode van 2010 t/m 2012 tracht ik een beter gemiddeld beeld te krijgen. Wanneer netwerkinvesteringen bijdragen aan de resultaten van een bedrijf stopt deze bijdrage – voornamelijk in het geval van immateriële investeringen – niet meteen wanneer het netwerk ophoudt te bestaan. Omgekeerd kunnen investeringen in netwerken op de korte termijn juist ten koste gaan van de bedrijfsresultaten. Deze effecten worden gedeeltelijk ondervangen door te vragen naar een periode van drie opeenvolgende kalenderjaren. Door te kiezen voor een survey (veel respondenten) worden deze effecten in over een periode van drie jaar en toch weer voldoende betrouwbaar.

Door onderscheid te maken tussen uren besteed door de ondernemer en gedelegeerde uren, is er een vraag toegevoegd waarbij het aandeel van de urenbesteding door de ondernemer zelf wordt onderzocht. Met deze vraag wordt een poging gedaan om de betrouwbaarheid van de urenbesteding door de ondernemer te verhogen, mochten ondernemersvaardigheden een versterkend effect hebben op de baten uit netwerkinvesteringen.

5.3.2 Enquête deel 2: Succesindicatoren

Een onderzoeksinstituut als het Landbouw Economisch Instituut maakt in het geval van glastuinbouw vaak gebruik van een gradatie in moderniteit van het

glastuinbouwbedrijf. Door graduele verbeteringen in kasconstructies, energie-installaties, automatisering en mechanisering, zijn nieuwere bedrijven in staat steeds betere prestaties te leveren in kwantiteit, kwaliteit en betrouwbaarheid. Moderniteit past in dit kader prima bij de overige non-financials, zoals tevredenheid met de bedrijfsprestaties, klantbehoud, klanttevredenheid, goede relaties met leveranciers en een goed bedrijfsimago. Deze zes onderdelen worden op een zevenpuntsschaal gemeten van: 'zeer oneens' t/m 'zeer eens'. (Zeer mee oneens (1), Mee oneens (2), Enigszins mee oneens (3), Neutraal (4), Enigszins mee eens (5), Mee eens (6), Zeer mee eens (7).)

Financials (zelfrapportage) over de afgelopen drie kalenderjaren:

- Omzetgroei in de afgelopen drie kalenderjaren, met de keuzemogelijkheden o t/m 3 jaar;
- Het aantal jaren dat er winst gemaakt is in de afgelopen drie kalenderjaren, met keuzemogelijkheden o t/m 3 jaar.

Het financiële resultaat is eenvoudig, valide en betrouwbaar. Echter, winst zegt iets over de verdien capaciteit op de korte termijn. Het kan voorkomen dat er geen of weinig winst wordt gemaakt door snelle groei van het bedrijf. Door bedrijven te vragen naar de resultaten over de afgelopen drie kalenderjaren wordt dit probleem van variabiliteit in de tijd verminderd.

Financieel perspectief (zelfrapportage) voor de komende drie kalenderjaren:

- De verwachting of er winst gemaakt gaat worden in de komende drie kalenderjaren, met keuzemogelijkheden o t/m 3 jaar;
- Het gemiddelde bedrijfseconomisch rendement van mijn bedrijf is beter dan bij collega-bedrijven. De keuzemogelijkheden zijn: 'onwaar', 'weet niet' en 'waar'.

Financieel perspectief:

Het financiële perspectief zegt iets over het vertrouwen van de ondernemer om geld te kunnen verdienen in de toekomst. De vraag of het bedrijfseconomisch rendement hoger is dan dat van collega-bedrijven zegt iets over de vermeende concurrentiekracht

die is opgebouwd. Mogelijk beschikken bedrijven die actiever zijn binnen verschillende netwerken over meer informatie over de concurrent. De zekerheid waarmee zij in staat zijn hun eigen resultaten te duiden zou tot uiting kunnen komen in deze vraag.

Uitspraken over de toekomst zijn wellicht per definitie speculatief en onbetrouwbaar. Mogelijk is deze variabele bruikbaar in combinatie met non-financial- en financial-variabelen.

5.3.3 Enquête deel 3: Ondernemerscompetenties

Deze vragenlijst is gebaseerd op de gestandaardiseerde vragenlijst van Lans, Verstegen, Mulder (2009) en bestaat uit achttien vragen. Via een verkennende exploratieve factoranalyse (CFA) is vastgesteld dat drie domeinen in de kern de *entrepreneurial competencies* bepalen binnen een small firm context: *analysing*, *pursuing* en *networking* (Lans, Verstegen, Mulder, 2009). Deze drie concepten zijn opgebouwd uit zes *entrepreneurial competence*-constructen, namelijk: *opportunity*, *relationships*, *conceptual*, *organizing*, *strategic & commitment competencies* (Man, Lau, & Chan, 2002).

Deze drie onderdelen worden op een zevenpuntsschaal gemeten van 'zeer oneens' t/m 'zeer eens'. (Zeer mee oneens (1), Mee oneens (2), Enigszins mee oneens (3), Neutraal (4), Enigszins mee eens (5), Mee eens (6), Zeer mee eens (7).)

De eerste zeven vragen bevatten de domeinen *conceptual* en *strategic*, de volgende zes vragen bevatten de domeinen *commitment* en *opportunity* en de laatste vijf vragen bevatten het domein *relationships*. Het werk van Man et al. (2002) is veelvuldig toegepast en geschikt gemaakt voor toepassing binnen midden- en kleinbedrijf in het agrarische domein binnen Nederland. Ik zie daarom geen beperkingen in het gebruik van deze vragenlijst buiten het feit dat ik deze vragenlijst heb vertaald van Engels naar Nederlands. De vertaling heeft de kwaliteit mogelijk beïnvloed.

Aan het einde van de vragenlijst is een tekstvak geplaatst, waar respondenten vragen of opmerkingen kunnen plaatsen. De reden hiervoor is om feedback mogelijk te maken,

maar ook om eventueel relevante informatie die onder de respondenten aanwezig is alsnog te kunnen meenemen in het onderzoek. Ondernemers die te kennen hebben gegeven een kopie van deze thesis te willen ontvangen, zullen een kopie in PDF-vorm via de e-mail binnenkrijgen.

5.4 *Bewerking van de data*

Enkele variabelen zijn niet direct gevraagd aan de respondenten maar zijn afgeleid uit andere variabelen. De netwerkintensiteit wordt bijvoorbeeld verkregen door: N -netwerken / (uren * factor zelf besteed). Netwerkintensiteit is meer van belang voor de overlevingskansen van bedrijven, dan het aantal netwerken (Watson, 2007).

5.4.1 De gebruikte statistische methoden

De gebruikte statistische methoden zijn de volgende:

- Cronbachs α voor interne consistentie;
- Spearman rank-correlatie voor relatief kleine groepen data die interval- en ratiogegevens bevatten;
- Pearson-correlatie voor grote groepen interval- en ratiogegevens;
- Er wordt een *analysis of variance* (ANOVA) gebruikt voor de contrast- en verschillenanalyse wanneer de kleinste groep niet kleiner is dan twee keer de grootste groep;
- Cross tabulation of X^2 voor kleine groepen data.

5.5 *Generaliseerbaarheid*

Het domein van de glastuinbouw is divers qua producten en productietechnologie, maar tegelijkertijd toch redelijk afgebakend. Kenmerken die het domein van de glastuinbouw in Nederland typeren zijn de mate van desintegratie en specialisatie, maar ook bijvoorbeeld de kapitaalintensiteit. Voorts bestaat het domein bijna volledig uit MKB-bedrijven die geografisch redelijk in clusters zijn geconcentreerd. Wanneer andere sectoren op de bovenstaande kenmerken vergelijkbaar zijn dan zullen de resultaten naar verwachting te generaliseren zijn.

5.6 Herhaalbaarheid

Wanneer dit onderzoek zal worden herhaald zullen de resultaten niet exact hetzelfde zijn. De glastuinbouwondernemers zullen namelijk worden geïnformeerd over de resultaten en mogelijk hun gedrag enigszins aanpassen. Omgevingsinvloeden, structuur en context binnen de sector kunnen leiden tot gedragsverandering. Echter, door de gebruikte methode, een vragenlijst met gesloten vragen en vragen op een Likert-schaal, is het goed mogelijk en zelfs heel zinvol om het onderzoek te herhalen.

6 Resultaten van de dataverzameling

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de meetresultaten gepresenteerd die voortkomen uit de gehouden enquête. Deze resultaten worden verderop in hoofdstuk 5 geanalyseerd en bediscussieerd. De enquête bestaat uit drie onderdelen, aan de hand van die drie onderdelen worden de resultaten in beschrijvende statistieken gepresenteerd.

6.2 Representativiteit van dit onderzoek

Het aantal ingevulde enquêtes in totaal is voldoende hoog om conclusies te kunnen trekken indien de steekproef representatief is en een significantieniveau van 10% of meer bereikt wordt. Dat is goed mogelijk ondanks dat slechts 4% van de populatie is bereikt met deze enquête. Om een idee te geven over de betrouwbaarheid van het onderzoek is hieronder de werkwijze voor steekproefbepaling voor een eindige populatie weergegeven.

Op basis van marktonderzoek zou de steekproefgrootte op een eindige populatie als volgt worden bepaald: $n > (P^*(100-P)/((a^2/z^2)+((P^*(100-P)/N)$

n = de gewenste respons in aantal

P = de binaire kans op een bepaald antwoord (n wordt gemaximaliseerd bij 50)

a = de betrouwbaarheidsmarge (0,10 tweezijdig is gelijk aan 0,20)

z = de z-waarde (1,645) die hoort bij de kans van 10% binnen een normaalverdeling

N = de volledige populatie

Voeren we deze waarden in bij een betrouwbaarheid van 10% dan zijn er 135 respondenten nodig. Voor een betrouwbaarheid van 5% zijn 768 respondenten nodig. Het aantal respondenten binnen dit onderzoek is 173.¹⁰

¹⁰ Bron: A. Buijs, 2003 *Statistiek om mee te werken*, zevende druk.

Aantal glastuinbouwbedrijven binnen de steekproef en populatie	n	% respons
Bloemkwekerijgewassen respons als % van de steekproef	116	14,09%
Glasgroente respons als % van de steekproef	55	12,5%
Onbekend	2	-
Totale gewogen respons als % van de totale steekproef		13,7%
Bloemkwekerijgewassen respons als % van de totale populatie	116	4,5%
Glasgroente respons als % van de totale populatie	55	3,6%
Onbekend	2	-
Totale gewogen respons als % van de totale populatie	173	4,2%

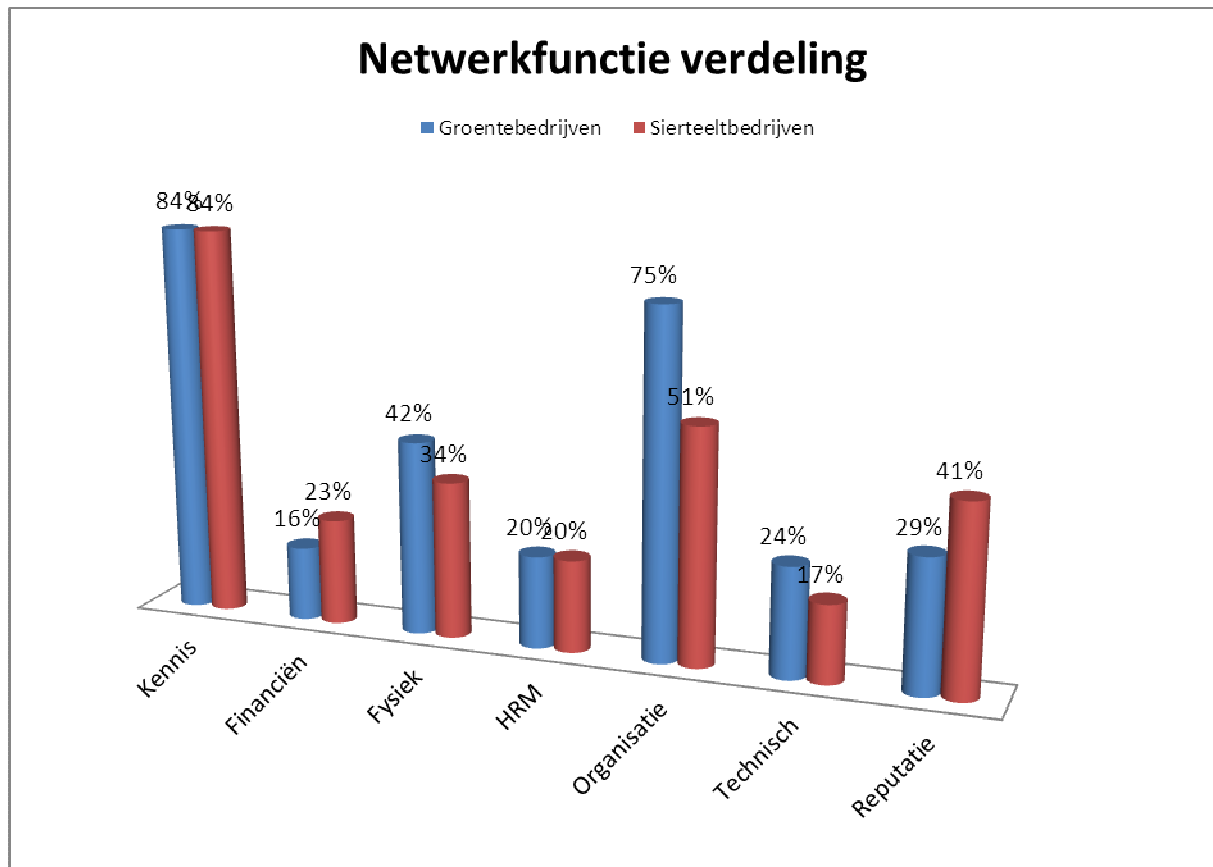
Figuur 10 steekproef, populatie en respons

6.3 *Enquête deel 1: Netwerken tussen glastuinbouwbedrijven*

In deel 1 van de enquête¹¹ is gevraagd naar de netwerkfuncties die binnen horizontale netwerken worden vervuld, volgens de indeling van Grant (1991). De resultaten geven weer welke netwerkfunctie wordt vervuld binnen horizontale netwerken. Deze zeven genoemde netwerkfuncties kunnen door een uiteenlopend aantal netwerken worden vervuld. Het is mogelijk dat verschillende functies in één netwerk worden vertegenwoordigd. Het kan ook voorkomen dat er voor iedere netwerkfunctie één netwerk bestaat.

¹¹ Zie bijlage 3 voor de vragenlijst.

6.3.1 Netwerkfunctieverdeling



Figuur 11. Het percentage van de ondernemers die deelnemen in netwerken waarin deze functies vervuld worden.

Toelichting op figuur 11:

In figuur 11 is het percentage respondenten te zien dat zegt gebruik te hebben gemaakt van een netwerk waarin een functiecategorie wordt vervuld over de periode 2010 t/m 2012. De belangrijkste functie vormt de kennisgerelateerde functie. Groentetelers maken intensiever gebruik van fysieke en organisatorische netwerken dan siertelers. Siertelers maken meer gebruik van de netwerkfunctie ‘reputatie’.

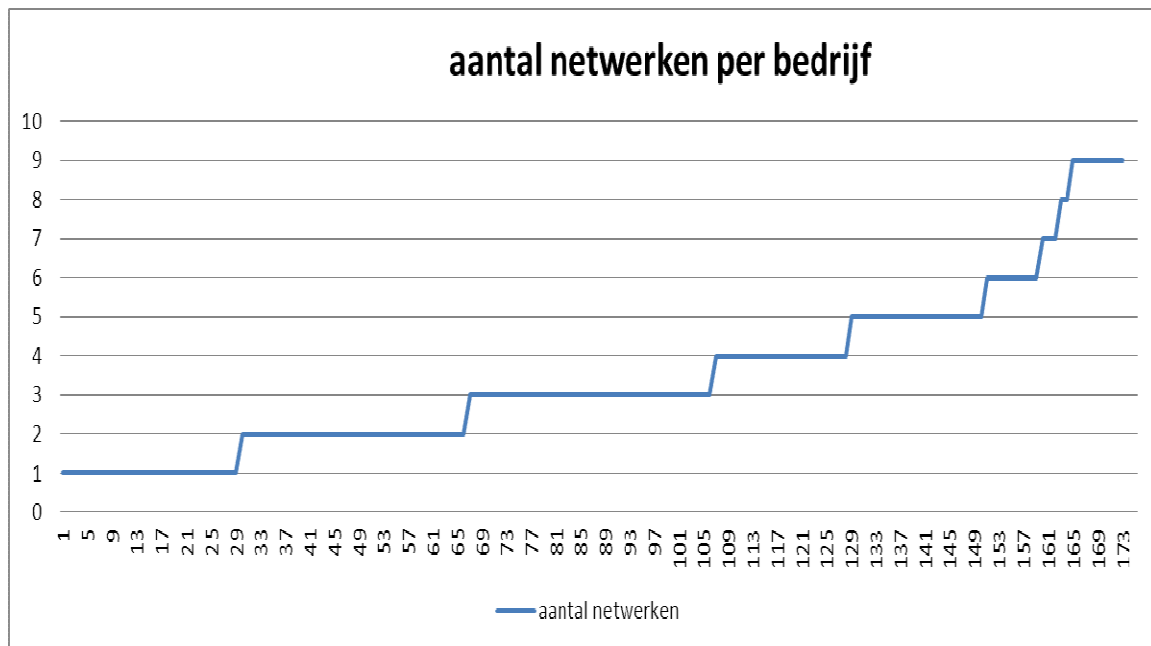
	Aantal netwerken	Uren besteding per mnd	Netwerkindensiteit	Fractie uren eigenaar	Uren eigenaar
Gemiddelden	3,43	14,36	4,81	0,46	6,97
Standaarddeviatie	2,07	10,99	3,57	0,41	8,26

n = 173

Figuur 12

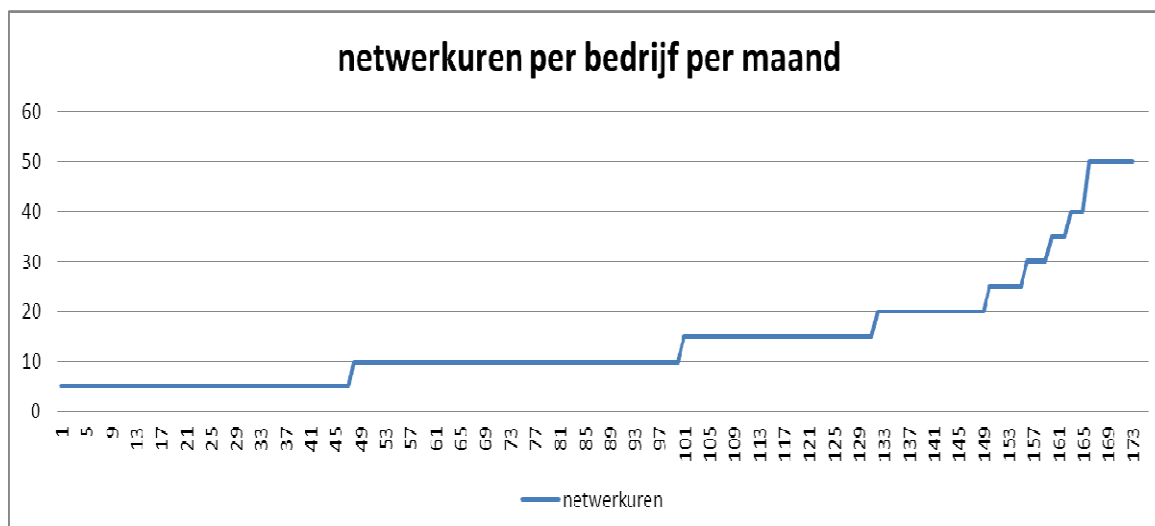
De gebruikte range voor het aantal netwerken is 0 t/m 9. Voor de urenbesteding per maand is een range gebruikt van <5 uur tot >50 uur. De netwerkintensiteit is een afgeleide variabele die bepaald is door uren te delen door het aantal netwerken. Uren besteed door de eigenaar of aandeelhouder zelf zijn bepaald door de fractie besteedde uren van de eigenaar te vermenigvuldigen met het totaal aantal besteedde uren.

6.3.2 Netwerkinvesteringen



Figuur 13

In de bovenstaande figuur is de cumulatieve frequentieverdeling gegeven van het aantal netwerken per bedrijf van alle 173 respondenten. Minder dan de helft van de respondenten heeft meer dan drie netwerken.



Figuur 14

In de bovenstaande grafiek is de cumulatieve frequentieverdeling getoond van de geïnvesteerde uren door de ondernemers per maand. Minder dan de helft van de ondernemers besteedt meer dan tien uur per maand aan netwerkactiviteiten. Een kleine groep van ongeveer tien ondernemers besteedt vijftig uur of meer aan netwerken per maand.

6.4 Enquête deel 2: Succesindicatoren

Het firm success wordt gemeten in zowel niet-financiële indicatoren als financiële indicatoren, over de kalenderjaren 2010 t/m 2012. De items voor het construct ‘niet-financiële indicatoren’ staan hieronder vermeld.

6.4.1 Niet-financiële succesindicatoren

Niet financiële succesindicatoren	gemiddelden	stdev
<i>volledig oneens (=1) tot volledig eens (=7)</i>		
ik heb een modern bedrijf	5,05	1,72
ik ben tevreden over de prestaties van mijn bedrijf	4,80	1,44
ik ben tevreden over het klantbehoud van mijn organisatie	4,94	1,30
mijn klanten zijn tevreden met mijn producten en diensten	5,47	1,32
ik onderhoud goede relaties met mijn leveranciers	5,37	1,36
het bedrijfsimago van mijn bedrijf is goed	5,50	1,38

n 173 cronbach $\alpha = 0,90$

Figuur 15

De tevredenheid over de niet-financiële prestaties van het eigen bedrijf en het klantbehoud scoren het laagst.

6.4.2 Financiële succesindicatoren

De volgende financiële succesindicatoren zijn gerapporteerd over de kalender jaren 2010 t/m 2012 bij wijze van anonieme zelfrapportage.

Financiële succesindicatoren	Gemiddelden	Stdev
<i>vul in 0, 1, 2, of 3 jaar over de periode 2010 t/m 2012</i>		
de omzet is x aantal jaren gegroeid	1,45	1,16
mijn bedrijf heeft x aantal jaren winst gemaakt	1,76	1,10
de verwachting dat mijn bedrijf in de komende 3 jaren x aantal jaar winst zal maken	2,17	0,87
n 173 cronbach $\alpha = 0,65$		

Figuur 16

Niet financiële en financiële succesindicatoren gecombineerd
n 173 cronbach $\alpha = 0,81$

Figuur 17

Firm success is een combinatie van de niet-financiële en financiële indicatoren, heeft een Cronbachs alpha van 0,81 en zal worden gebruikt als meting in de verdere analyse.

De ROI van mijn bedrijf was beter dan de ROI bij collega bedrijven	Aantal	Percentage
<i>niet waar, weet niet of waar over de periode 2010 t/m 2012</i>		
NIET WAAR	21	12%
WEET NIET	90	52%
WAAR	62	36%
	173	100%

Figuur 18

Circa 50% van de respondenten heeft een idee of hun bedrijf beter of slechter presteert dan de bedrijven van hun concurrenten. De andere 50% weet niet of ze beter of slechter presteren dan hun concurrenten.

6.5 Enquête deel 3: Ondernemerscompetenties

Analysing competencies	gemiddelden	stdev
<i>volledig oneens (=1) tot volledig eens (=7)</i>		
ik richt mij op de hoofdzaak en ben in staat om tot de kern van het probleem door te dringen	5,30	1,23
ik ben goed in staat een omschrijving van de problemen te geven op mijn bedrijf	5,51	1,22
ik kan gemakkelijk meningen en feiten van elkaar onderscheiden	5,25	1,30
ik ben mij bewust van mijn sterke- en zwakke punten	5,45	1,31
ik ben in staat direct mijn zakelijke doelen op te noemen	5,31	1,30
ik ben goed in staat zakelijke vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bekijken	5,15	1,22
ik heb een duidelijk idee waar ik wil staan met mijn bedrijf over 5 jaar	5,12	1,44
n 173 cronbach $\alpha = 0,93$		

Figuur 19

Uit figuur 19 wordt duidelijk dat men redelijk in staat is een omschrijving van de problemen op hun bedrijf te geven. Echter waar men wilt staan over vijf jaar en zakelijke vraagstukken vanuit meerdere perspectieve bekijken zijn het minst ontwikkeld

Pursuing competencies	gemiddelden	stdev
<i>volledig oneens (=1) tot volledig eens (=7)</i>		
ik ben continu op zoek naar nieuwe informatie	5,34	1,47
ik zoek continu naar nieuwe mogelijkheden	5,17	1,50
vaak ben ik de eerste die nieuwe dingen uitprobeert	4,12	1,62
ik ben meer dan mijn collega's binnen mijn sector bereid nieuwe uitdagingen aan te gaan	4,35	1,57
ik wijk niet gemakkelijk af van doelen die ik mijzelf heb gesteld	4,73	1,28
ik onderhandel regelmatig met kopers en toeleveranciers over onze prijzen	4,85	1,61
n 173 cronbach $\alpha = 0,87$		

Figuur 20

De zoekoriëntatie (nieuwe informatie en mogelijkheden) binnen de *pursuing competencies* scoren het hoogst. Nieuwe dingen als eerste uitproberen scoort het laagst.

Networking competencies	gemiddelden	stdev
<i>volledig oneens (=1) tot volledig eens (=7) voor 5 vragen</i>		
ik ben brede netwerken buiten de glastuinbouw sector	4,20	1,57
wanneer ik presenteer slaag ik er goed in mijn ideeën over te brengen op het publiek	4,51	1,40
ik probeer ervoor zorg te dragen dat ik feedback krijg op de producten die ik lever	4,92	1,34
samenwerking met andere ondernemers binnen de glastuinbouw is belangrijk voor mij	4,97	1,60
ik sta open voor kritiek van anderen (collega's, medewerkers etc)	5,41	1,43
n 173 cronbach $\alpha = 0,78$		

Figuur 21

Tuinbouwondernemers staan relatief open voor kritiek van collega's en medewerkers en hebben een relatief beperkt netwerk buiten de glastuinbouwsector.

Entrepreneurial competencies

Analysing, Pursuing & Networking competencies voor 18 vragen

n 173 cronbach $\alpha = 0,94$

Figuur 22

De interne betrouwbaarheid van de drie schalen zijn alle consistent te noemen.

De Cronbachs alpha voor het construct ondernemerscompetenties is op zichzelf ook voldoende consistent en bruikbaar in dit onderzoek.

7 Analyse en discussie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de kwantitatieve analyse uiteengezet en bediscussieerd. De veronderstelde modererende invloed wordt gevormd door de ondernemerscompetenties. Om deze invloed zichtbaar te maken is de groep ondernemerscompetenties onderverdeeld in laag, midden en hoog. Omwille van de betrouwbaarheid van het onderzoek is een verdere segmentering naar potplanten, snijbloemen of glasgroenten niet meer te maken.

7.2 Firm success totaal

Linear

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,125	,016	,010	,908

The independent variable is: Aantal netwerken.

Figuur 23

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2,224	1	2,224	2,696	,102
Residual	141,076	171	,825		
Total	143,300	172			

The independent variable is: Aantal netwerken.

Figuur 24

De lineaire Pearson-regressiemethode toont een uitermate zwak positief verband tussen het aantal netwerken en het bedrijfssucces.

In de volgende analyse (figuur 25) hieronder is de *Spearman's rank correlation* toegepast. Hierbij wordt geen rekening gehouden met afstanden tussen instanties, maar alleen met de rangorde zelf. Hierbij is wel een significante relatie in positieve richting te zien, maar nog steeds met een zeer zwak positief verband.

De ondernemerscompetenties vertonen een zeer sterke samenhang ($R = 0,537$ $p < 0,01$) met bedrijfssucces. Tevens is te lezen dat ondernemerscompetenties een zwak positieve relatie vertonen met het aantal netwerken ($R = 0,199$ $p < 0,01$) en de urenbesteding ($R = 0,163$ $p < 0,05$).

Correlations

		Aantal netwerken	Uren besteding per maand binnen t.b.v. netwerken	Firm succes totaal	Ondernemerscompetenties (Binned)	
Spearman's rho	Aantal netwerken	Correlation Coefficient	1,000	,588**	,189*	,199**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,013	,009
		N	173	173	173	173
	Urenbesteding per maand binnen t.b.v. netwerken	Correlation Coefficient	,588**	1,000	,107	,163*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,162	,033
		N	173	173	173	173
	Firm succes totaal	Correlation Coefficient	,189*	,107	1,000	,537**
		Sig. (2-tailed)	,013	,162	.	,000
		N	173	173	173	173
	Ondernemerscompetenties (Binned)	Correlation Coefficient	,199**	,163*	,537**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	,033	,000	.
		N	173	173	173	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figuur 25

In de onderstaande tabel zijn de competenties gegroepeerd in de categorieën laag, midden en hoog. Al deze groepen laten *means* zien voor bedrijfssucces die significant van elkaar verschillen. De optie *scheffe* in SPSS schakelt de harmonische gemiddelde steekproefgrootte in, waardoor ongelijke groepen gelijkgesteld worden door een weging mee te geven.

Multiple Comparisons

Dependent variable: Firm success totaal

Scheffe

(I) Ondernemerscompetenties (Binned)	(J) Ondernemerscompetenties (Binned)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Low competence	Moderate competence	-1,0157 [*]	,15369	,000	-1,3958	-,6357
	High competence	-1,4725 [*]	,16489	,000	-1,8802	-1,0648
Moderate competence	Low competence	1,0157 [*]	,15369	,000	,6357	1,3958
	High competence	-,4567 [*]	,13259	,003	-,7846	-,1289
High competence	Low competence	1,4725 [*]	,16489	,000	1,0648	1,8802
	Moderate competence	,4567 [*]	,13259	,003	,1289	,7846

Based on observed means.

The error term is Mean Square (Error) = ,582.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Figuur 26

Homogeneous Subsets

Firm success totaal

Scheffe

Ondernemerscompetenties (Binned)	N	Subset		
		1	2	3
Low competence	35	3,3457		
Moderate competence	83		4,3614	
High competence	55			4,8182
Sig.		1,000	1,000	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square (Error) = ,582.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 51,019.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

Figuur 27

In de bovenstaande figuur (27) is te zien hoe de mediaan is verdeeld over de groepen laag, midden en hoog.

Er is een relatief sterk verband tussen ondernemerscompetenties en *firm success*, zoals blijkt uit de onderstaande correlatie in figuren 28 t/m 30.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,638	,407	,404	,705

The independent variable is: Ondernemerscompetenties.

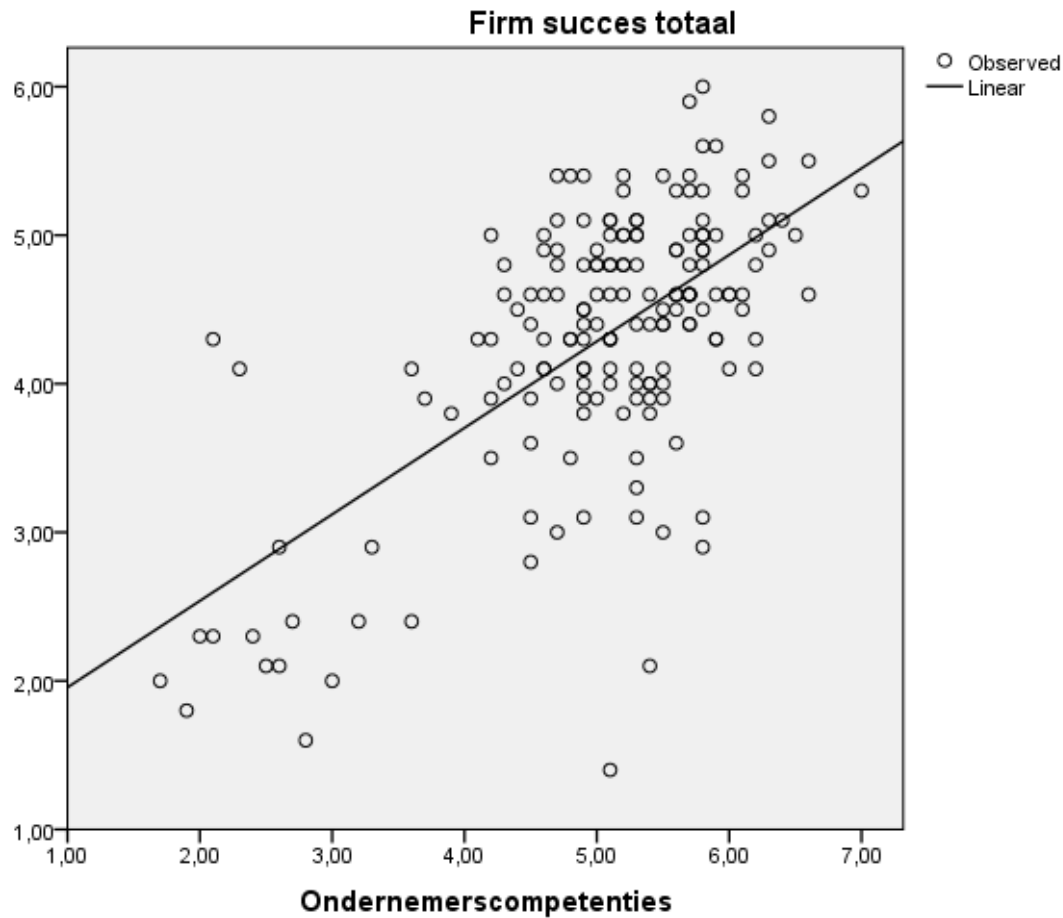
Figuur 28

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	58,330	1	58,330	117,389	,000
Residual	84,970	171	,497		
Total	143,300	172			

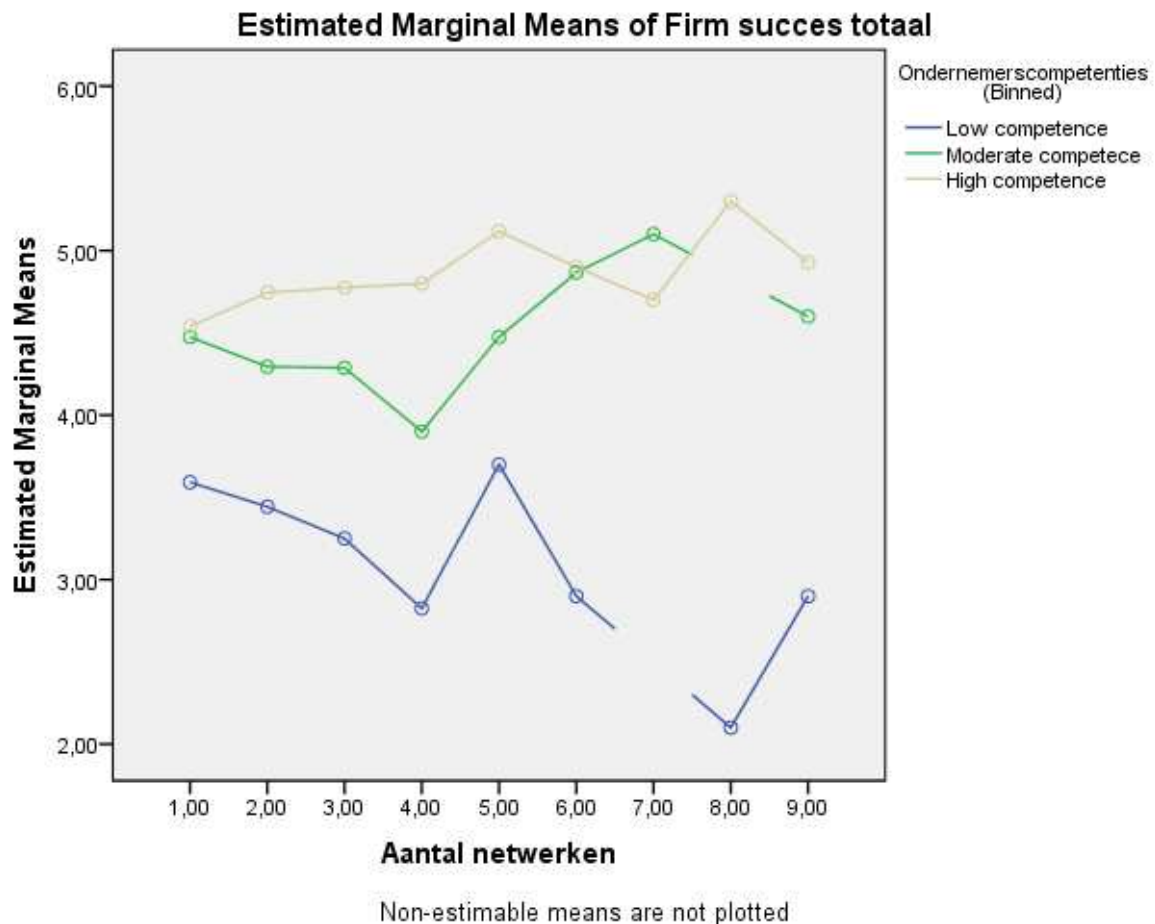
The independent variable is: Ondernemerscompetenties.

Figuur 29



Figuur 30

In de bovenstaande grafiek staan de ondernemerscompetenties uitgezet tegen *firm success*. Er zijn enkele uitbijters (2) met hoge competenties en (2) een laag *firm success* en omgekeerd. Overall is er een sterke samenhang tussen competenties en bedrijfssucces. Dit zou kunnen worden verklaard wanneer een meerkoppige bedrijfsleiding met uiteenlopende competenties de enquête heeft ingevuld.



Figuur 31

In de bovenstaande grafiek zijn de means voor bedrijfssucces weergegeven voor alle competentiegroepen (laag, midden en hoog). Het is duidelijk te zien dat de richting van het *firm succes* lager wordt bij een toename van het aantal netwerken, onder invloed van lagere competenties. De middengroep laat de hoogste stijglijn zien van het *firm succes* bij een toename van het aantal netwerken. De groep hoge competenties scoort het hoogste op de schaal voor *firm succes* en laat een lichte stijglijn zien bij een toename van het aantal netwerken. De volledige correlatiematrix tussen netwerkinvesteringen en de drie verschillende competentieconstructen en *firm succes* zijn opgenomen in bijlage 5.

Firm success totaal

Scheffe

Succes moderniteit	N	Subset			
		1	2	3	4
1,00	8	2,3375			
3,00	14		3,3643		
2,00	12		3,4583		
4,00	20		3,9200	3,9200	
5,00	31			4,3871	4,3871
6,00	52				4,6385
7,00	36				5,0333
Sig.		1,000	,249	,470	,104

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square (Error) = ,332.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17,114.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = 0,05.

Figuur 32

Uit figuur 32 blijkt dat de moderniteit van het bedrijf een sterke samenhang vertoond met *firm success*. Echter het contrast tussen de groepen is niet significant.

Ondernemerscompetenties (Binned)

Scheffe

Succes moderniteit	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
1,00	8	1,25		
2,00	12	1,50	1,50	
3,00	14	1,57	1,57	
4,00	20	1,85	1,85	1,85
5,00	31		2,06	2,06
7,00	36			2,39
6,00	52			2,48
Sig.		,227	,299	,174

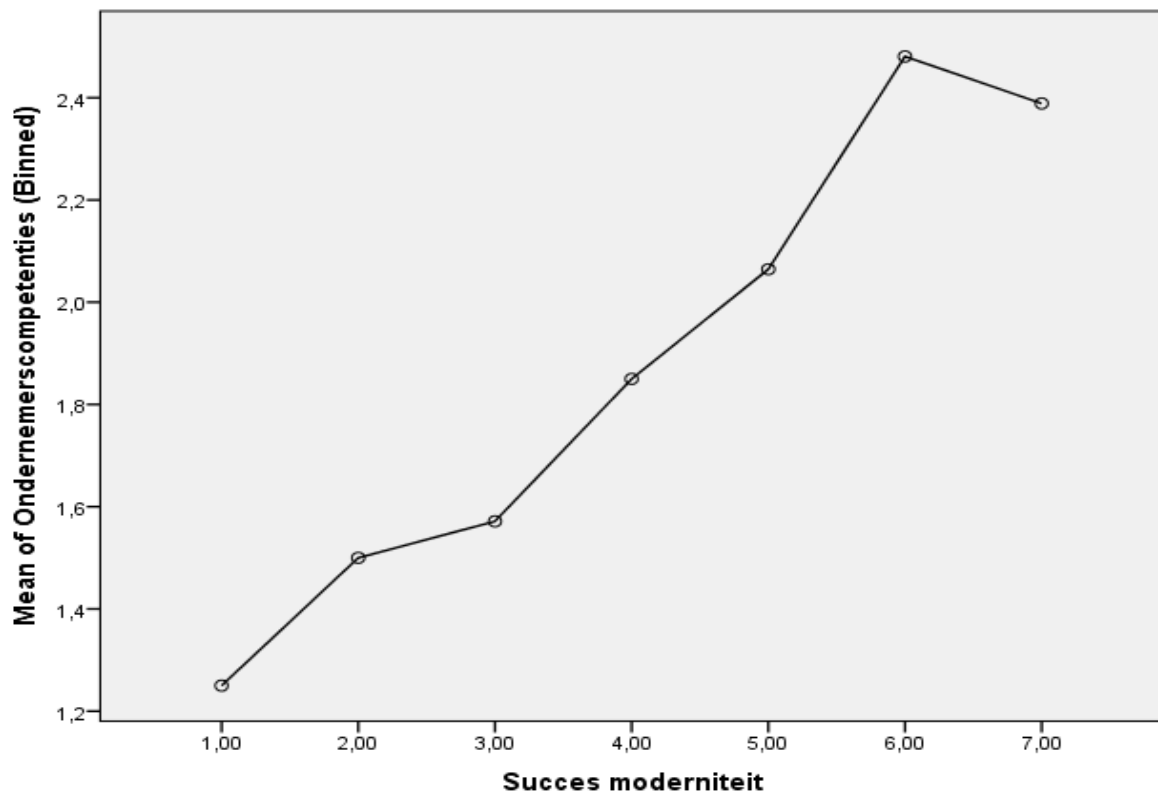
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 17,114.
 - b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.
- Type I error levels are not guaranteed.

Figuur 33

Het contrast voor de samenhang tussen de groepen ondernemerscompetenties en de moderniteit is niet significant. Met andere woorden: moderniteit is niet bepalend voor ondernemerscompetenties of vice versa.

In de volgende grafiek (figuur 34) staan de ondernemerscompetenties uitgezet tegen de gepercipieerde moderniteit van de onderneming voor de hele groep. De competente ondernemer drijft een moderner bedrijf dan de minder competente ondernemer. Een mogelijke verklaring, naast het historische succes van de ondernemer, is dat banken ondernemerscompetenties nadrukkelijker wegen in het toekennen van financieringsaanvragen.



Figuur 34

Hypothesen:

H1a. Het effect van *network investment* heeft een positieve relatie met *entrepreneurial firm success*.

H1b. Het effect van *network investment* bij participatie in een groter aantal dan vier netwerken is een negatieve relatie ten aanzien van *entrepreneurial firm success*.

H2. Het effect van *network investment* door de ondernemer zelf heeft een positieve relatie met *entrepreneurial firm success*.

H3. Het effect van *network investment* op *entrepreneurial firm success* wordt door *analysing competencies* versterkt in een positieve richting.

H4 Het effect van *netwerk investment* op *entrepreneurial firm success* wordt door *pursuing competencies* versterkt in een positieve richting.

.

H5 Het effect van *netwerk investment* op *entrepreneurial firm success* wordt door *networking competencies* versterkt in een positieve richting.

7.3 Resultaten hypothesen

H1a. Is niet bevestigd.

Er is een zwak positief verband tussen het aantal netwerken/urenbesteding en het bedrijfssucces.

H1b. Is niet bevestigd.

De groepen midden en hoge competenties laten een stijglijn zien bij een toename van het aantal netwerken. Ook bij de groep lage competenties is er sprake van een negatieve samenhang. Er is dus geen sprake van een kromlijng verband met een bepaald breekpunt.

H2. Is niet bevestigd.

H3. Is bevestigd.

Het bedrijfssucces wordt versterkt door een toename in de analysing competencies.

H4. Is bevestigd.

Het bedrijfssucces wordt versterkt door een toename in de pursuing competencies.

H5. Is bevestigd.

Het bedrijfssucces wordt versterkt door een toename in de networking competencies.

8 Interviews met individuele ondernemers

8.1 Inleiding

Ter validatie van de resultaten en om een breder en rijker beeld te kunnen schetsen in relatie tot netwerken en de impact ervan voor het succes van individuele bedrijven, zijn er vier interviews gehouden met verschillende toonaangevende ondernemers uit de glastuinbouw. In deze interviews zijn resultaten van het kwantitatieve deel aan de ondernemers kenbaar gemaakt. Voorts zijn er vragen gesteld om een beeld te krijgen van het belang van netwerken voor de exploitatie- en exploratieactiviteiten van het bedrijf en welke netwerkvormen daarbinnen van betekenis zijn. Als laatste probeer ik te achterhalen welke vormen van samenwerking exploratief en welke exploitatief van aard zijn.

Marjoland

Productiebedrijf: Snijrozen

Opgericht in 1978

Geïnterviewd: Directeur Joop van den Nouweland

Met circa 200 fte. is Marjoland de grootste producent van snijrozen onder glas binnen Nederland. Het familiebedrijf Marjoland is sterk gegroeid dankzij een sterke focus op operationele optimalisatie, klantbehoeften en vermindering van de milieubelasting.

Van den Nouweland begint het gesprek met hoe hij de ontwikkeling van ondernemerschap ziet bij zichzelf en bij zijn collega-ondernemers. Hij vertelt dat ondernemerschap de eerste tien jaar draait om wat de ondernemer nodig heeft om het bedrijf van de grond te krijgen. Jonge ondernemers hebben in de eerste jaren een onstuitbare behoefte om te excelleren: 'Als je in die modus blijft hangen en altijd blijft trekken en duwen dan red je het niet. Je brandt op termijn op.' Succesvolle ondernemers zijn in de startfase zeer gefocust en op een bepaalde manier in zichzelf gekeerd. Dit zag hij bij zichzelf en bij collega's. Wanneer het bedrijf grotendeels staat, komt er een fase van verdere persoonlijke en intellectuele ontwikkeling. Van den Nouweland heeft veel aandacht besteed aan zijn persoonlijke ontwikkeling door een

opleiding Bestuurskunde te volgen aan de Nyenrode Business Universiteit, daarnaast heeft hij ook verschillende bestuursfuncties bekleed.

Van den Nouweland vertelt dat zijn leiderschapskwaliteiten ook positief zijn beïnvloed in de rol van coach van één van de selectieteams bij de lokale voetbalvereniging: 'Iedereen kan zichzelf ontwikkelen door activiteiten te ontplooiën buiten de comfortzone.' Aan het einde van de carrière volgt een fase van loslaten of van transformatie, zoals bij bedrijfsopvolging door een nieuwe generatie. Binnen al deze stadia van groei en ontwikkeling kan het fout lopen met het bedrijf.

Marjoland werkt samen op velerlei gebieden, maar zorgt dat autonomie behouden blijft. Door de schaalgrootte zijn er in de afgelopen jaren steeds meer activiteiten die voorheen werden geoutsourcet nu geïnternaliseerd. Zo wordt steeds vaker complexer onderhoud door een interne technische dienst verricht. Er is een uitzendbureau opgericht (Marjo Job) dat ook uitzendkrachten levert aan externe opdrachtgevers. Marjoland neemt deel aan verschillende excursie- en kennisgroepen, levert restwarmte aan aangrenzende bedrijven en neemt deel in collectieve promotieactiviteiten. Van den Nouweland heeft verschillende innovaties geïnitieerd en helpen lanceren op het gebied van naaogstverwerking van de bloemen en de ontwikkeling van de 'rookgasreiniger', die het mogelijk maakt om gereinigde rookgassen uit een gasgestookte warmtekrachtkoppeling voor de CO₂-bemesting in de kas te benutten. Innovaties in de naaogstverwerking van snijrozen zijn pas van de grond gekomen nadat Van den Nouweland deze uitdaging heeft opgepakt samen met zijn voormalige groentesorteer-machine-leverancier AWETA, waarmee hij in de loop der jaren een sterke band had opgebouwd. De toepassingen in Nederland van de LVM (Low Volume Misting)-technologie uit Japan, is een applicatie voor het toepassen van chemische gewasbeschermingsmiddelen in de vorm van een aerosol waardoor er minder chemisch middel nodig is voor een behandeling. Een andere niet chemische gewasbeschermingstoepassing die in de afgelopen drie jaar voet aan de grond begint te krijgen binnen het gewasbeschermingsdomein is UVC-licht. Het gaat om toepassingen waarbij planten met grote regelmaat een korte dosis UVC-licht ontvangen. Deze desinfectiemethode wordt gebruikt om verschillende stadia van de ontwikkeling van

schimmels te onderbreken. Ook Marjoland probeert deze methode uit en heeft bepaalde criteria (reductie van chemische middelen) op basis waarvan deze experimenten als geslaagd kunnen worden beschouwd.

Van den Nouweland heeft ook actief meegewerkt aan de ontwikkeling en het testen van een oogstrobot, een initiatief dat uiteindelijk toch is gestrand. Ook minder voor de hand liggende nieuwe toepassingen, zoals een kas van 8000 m², die gebouwd is op een verwerkingsloods ter vergroting van de oppervlaktebenutting was nog niet eerder toegepast in de snijbloemenbranche. De directeur vertelt dat veel nieuwe ideeën en toepassingen toch vanuit de ondernemer zelf moeten komen. Vervolgens worden deze ideeën uitgewerkt met vertrouwde toeleveranciers. Het doel van deze exploratieve inspanningen is het verder helpen van het eigen bedrijf: 'Ik heb nooit gedeeld in de revenuen van dergelijke innovaties.'

Van den Nouweland doet er alles aan om relaties te cultiveren en als er dan toch relaties beëindigd moeten worden, gaat dat altijd door middel van een respectvolle, menselijke manier van afsluiten: 'Open communicatie is heel belangrijk om elkaar beter aan te voelen en te weten waar iemand staat en hoe iemand erin zit.' Wanneer de communicatie goed verloopt komen de partijen ook verder in onderhandelingen, omdat men dan beter de behoefte en de situatie van de onderhandelingspartner leert kennen. Op die manier ontstaat de mogelijkheid om elkaar wederzijds te versterken waardoor er voor beide partijen een betere uitkomst ontstaat: 'Hiervoor is een bepaald vertrouwen in je partner onontbeerlijk.' Op de vraag of er nog belangrijke schakels in het netwerk van Marjoland gevormd worden door mensen buiten de glastuinbouwcluster geeft Van den Nouweland aan dat die er in geval van Marjoland niet zijn. Innovaties in de toekomst worden niet zozeer bedreigd door de wijze waarop instituties zijn georganiseerd of de beschikbaarheid van subsidies, maar wel door lagere marges: 'Lagere marges zijn de grootste bedreiging voor innovatie op mijn bedrijf.' Marjoland heeft een uitgebreid netwerk en ontleent zijn succes deels uit eigen ideeën en autonomie, maar ook uit samenwerking in verticale en horizontale netwerken om deze ideeën gestalte te kunnen geven.

Van der Klugt

Productiebedrijf: Plantenkwekerij

Opgericht in 1979

Geïnterviewd: Directeur Koos van der Klugt

Koos van der Klugt is directeur van Klugt Bleiswijk, Klugt De Lier en Imperial Plants en is met zijn bedrijf een intensieve samenwerking aangegaan met Plantenkwekerijen Vreugdenhil. Gezamenlijk vormen zij de op drie na grootste plantenkwekerij binnen Nederland. Na een lange periode van samenwerking, waarbij er al geringe verschillen bestonden in bedrijfscultuur en -mentaliteit zijn beide bedrijven een aandelenruil overeengekomen om de samenwerking kracht bij te zetten en deze verder uit te bouwen¹².

Beide bedrijven kweken groenteplanten op voor productiebedrijven en combineren deze activiteiten met het kweken van sierteeltproducten buiten het opkweekseizoen voor groenten. Van der Klugt werkt ook samen met een Israëliisch veredelingsbedrijf op het gebied van bloeiende siergewassen. Door zelf intensief nieuwe producten en concepten te testen in samenwerking met een veredelaar – waardoor soms één of enkele jaren exclusiviteit kan worden bedongen – slaagt Van der Klugt erin de capaciteit op voorhand te verkopen aan afnemers verder in de keten, waarmee ook intensief wordt samengewerkt. De eindklanten worden exclusieve deals gegund. Het assortiment wordt door *specialties* gedragen, omdat nieuwe ideeën en concepten vrij snel worden gekopieerd door telers, waardoor marges snel eroderen. De gehanteerde marketingmethode is te omschrijven als een *customer intimacy*-strategie.

Van der Klugt vertelt dat de eigen competenties pad-afhankelijk zijn en leiden tot een pad-afhankelijke ontwikkeling van het bedrijf: 'Ben je goed in het leveren van kwalitatief goede planten voor een concurrerende prijs dan behoud je de klanten rond de kerk. De concurrent die zijn klanten rond de kerk kwijtraakt zet in op een exportstrategie en ontwikkelt daarmee competenties die nodig zijn om de export goed

¹² Zie het artikel in bijlage 4 'Plantenkwekerijen Vreugdenhil en Van der Klugt starten intensieve samenwerking'.

van de grond te krijgen.’ Veel nieuwe ontwikkelingen en trends komen rechtstreeks vanuit telers. De retail vraagt wel om nieuwe producten en concepten die ze ergens gezien hebben, maar dan blijkt vaak dat een teler achter de vernieuwing zit. Ook veredelaars zijn niet heel vernieuwend en reageren vaak op bestaande trends en ontwikkelingen. Van der Klugt heeft specifieke competenties die complementair zijn aan die van Vreugdenhil. Synergie wordt bereikt op de volgende gebieden: een breder productenpakket, een betere bezettingsgraad, *cross-selling*, kennisuitwisseling en er is sprake van een gezonde interne concurrentie: ‘Zonder specifieke competenties is geen onderscheidend vermogen mogelijk.’ Mogelijk is nog synergie te bereiken door een verdere administratieve integratie, maar de bedrijven blijven op dat gebied voorlopig als zelfstandige units werken. Koos zegt veel voorbeelden te hebben gezien van ondernemers die hun bedrijven samenvoegen, maar de vaardigheden missen om als managementteam tot betere prestaties te komen: ‘Het doel is veelal groter groeien zonder dat er een specifieke strategie of onderscheidend vermogen aan ten grondslag ligt.’

Berbée Amaryllis Cultures

Productiebedrijf: Amaryllis-bollen en -bloemen

Opgericht in 2000

Geïnterviewd: Directeur Pascal Berbée

Pascal Berbée ziet ondernemerschap als iets universeels. Veel van zijn relaties bestaan uit niet-tuinbouwrelaties die actief zijn als ondernemer in andere branches. Zo laat hij zich inspireren door andere ondernemers binnen en buiten de tuinbouw en past hij direct en indirect het geleerde toe in zijn eigen bedrijf. Berbée Amaryllis Cultures is een kleine onderneming (circa 35 fte) die zich richt op de veredeling, selectie en productie van Amaryllis-bollen en -bloemen. Naast licentie-inkomsten en inkomsten uit bollen- en bloemenverkopen heeft Berbée ook inkomsten uit advisering en consultancy. Het veredelingsproces is een proces waarbij kruisingswerk pas na circa vijftien jaar tot commerciële marktintroducties kan leiden. Dit bedrijf heeft zijn productie – en een deel van zijn exportactiviteiten – verplaatst naar Kenia, waar het

opereert onder de naam Luxor Horticulture. De adviesdiensten worden geleverd onder de naam Luxor Tuinbouwadvies B.V.

Vanuit Kenia worden zowel bloemen als bollen geëxporteerd. De bollen worden in Nederland weer verder geteeld tot bloem of gebruikt als uitgangsmateriaal voor de potplantenteelt, bij o.a. Vreugdenhil Bulbs & Plants en Van der Ende Flowers in Maasdijk. In Nederland werkt een handelsvertegenwoordiger op commissiebasis, die de commerciële activiteiten met betrekking tot bollen en licentieverkopen ondersteunt. Het bedrijf genereert inkomen uit licenties, productie van halfwasproduct (halffabricaten) en bloemen als eindproduct. Deze bloemen worden vanuit Kenia door partner Laurens Flowers Kenia rechtstreeks geëxporteerd naar Zuid-Afrika en Australië. De export naar Dubai wordt door Berbée zelf verzorgd. Berbée verkoopt ook via Nederland waar hij voor de verkoop en export samenwerkt met Gebr. Barendse – aan eindbestemmingen als Frankrijk, Italië en Zwitserland. Bij de Gebr. Barendse maakt Berbée gebruik van kantoorruimten en koelcelcapaciteit. In ruil voor deze faciliteiten hebben de Gebr. Barendse weer exclusief toegang tot schaarse specialties. In Kenia wordt ook samengewerkt met een lokale partner op gebieden van kasruimte, HRM, facilitaire dienstverlening en transportdiensten. Berbée ziet als bedreiging voor innovatie de slechte financierbaarheid van activiteiten in Kenia, hierdoor is men eerder geneigd om samen te werken. De lokale bureaucratie en de importheffingen belemmeren de innovatie. Hierdoor wordt het bijvoorbeeld onbetaalbaar om speciale verpakkingen te gebruiken. Berbée is bereid om autonomie op te geven zolang zijn reputatie, zijn bedrijfsprocessen en serviceniveau op zijn minst gewaarborgd kunnen blijven of kunnen verbeteren. Berbée stelt dat samenwerking als internationaliserend bedrijf meer voor de hand ligt: ‘Je kunt nu eenmaal niet op meerdere plaatsen tegelijk zijn.’ De meeste samenwerkingspartners leiden niet tot onoverkomelijke problemen: ‘Het is belangrijk dat je dezelfde normen en waarden hebt als het gaat om kwaliteitsdenken en serviceniveau.’ Ook de organisatiecapaciteiten, de integriteit van de samenwerkende ondernemers en de mate waarin zij streven naar het nakomen van afspraken, spelen een belangrijke rol.

Anthura B.V.

Productiebedrijf: Veredelaar van o.a. Phaelenopsis en Anthurium

Opgericht in 1963

Directeur: Mark van der Knaap

Mark van der Knaap houdt zich overwegend bezig met *business development* en innovatie binnen Anthura. Zo heeft hij een belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van een nieuw omvangrijk project in 2007. In dat jaar is er een start gemaakt met het nieuwbouwproject voor een grote centrale productieafdeling voor jong plantmateriaal. Een project dat in het teken staat van optimale klimaatbeheersing, maximale ondersteuning door automatisering en een laag energieverbruik per plant. Alle projecten binnen het bedrijf zijn gefinancierd met behulp van bankkredieten.

Aan de voorbereiding van dit project zijn veel brainstormsessies vooraf gegaan met Van der Knaaps oom die als engineer een lange carrière achter de rug heeft bij Siemens.

Het interne denkwerk heeft onder andere een diafragmascherm opgeleverd. Dit is een dynamisch zonwerend scherm, waarbij de lichtdoorlaat gevarieerd kan worden, dit principe is bedacht en geïmplementeerd door Anthura: 'Het draait om het distilleren van relevante kennis en het effectief toepassen ervan. Met alleen een idee ben je er nog lang niet.' Het patent is later weggegeven aan een toeleverancier in ruil voor een snelle implementatie op het eigen nieuw te bouwen project. Het gesloten kassysteem is in de basis ook zelfbedacht en verder uitgewerkt door de toeleveranciers. Er is allereerst een verrekenmodel afgesproken op basis van materiaal- en inputprijzen met het kassenbouwbedrijf. Verder is het zaak dat men binnen de samenwerking het optimale resultaat realiseert: 'Of je kiest één partij waarmee je verregaand samenwerkt of je zet de aanbesteding koud in de markt.' Beide methodes dragen bepaalde risico's in zich. In het eerste geval is er minder kans op budgetoverschrijding en meer kans op de meest passende oplossingen en in het laatste geval is er meer kans op suboptimale oplossingen en budgetoverschrijdingen. Bij sommige onderdelen van een nieuw te bouwen project waar meer onzekerheid over bestaat is het verstandig met verschillende bedrijven te praten: 'Op die manier reduceer je onzekerheid.'

Van der Knaap zegt over bedreigingen voor innovatie: 'Een andere grote speler zou onze positie met een betere technologie kunnen overnemen.' De invloed die de ondernemer kan uitoefenen zit daarom meer in de regie van de keten; deze rol kan niet zomaar worden overgenomen: 'Waarschijnlijk zijn je overlevingskansen het grootst wanneer je het grootste deel van de keten beheerst.' Een veredelaar veredelt en selecteert nieuwe rassen, maar Anthura doet ook weefselkweektechniek, plantopkweek en productie. In China wordt het Europese kwekersrecht niet erkend en werd Anthura's plantmateriaal vrijelijk zonder vergoeding geteeld. Als reactie hierop is Anthura samen met een lokale partner zelf een bedrijf begonnen in China. Het doel bij samenwerking bestaat uit het optimaliseren binnen de keten en integraal kosten omlaag brengen. De ondernemer moet zichzelf de vraag stellen wat hij zou doen met zijn partner als alles één bedrijf zou vormen: 'Trouwe klanten die al hun producten bij jou kopen, daar kan je in investeren.' Exclusiviteit wordt gegund aan individuele telers: 'Iedereen heeft onderscheidend vermogen nodig!' Een individuele teler kan geholpen zijn met één exclusief ras; dat kan zijn hele positie in de markt omhoogtrekken.

Twee keer per jaar worden handelsweken georganiseerd; tijdens deze weken worden exporteurs geïnformeerd. Er worden bewust promotieactiviteiten over Anthura's eigen klanten heen ontwikkeld, tot retail aan toe om zo pull-effect te creëren voor Anthura's eigen afnemers van plantmateriaal. Er wordt horizontaal samengewerkt met andere veredelaars binnen een initiatief genaamd Dutch Creations. Men promoot binnen deze groep niet het eigen bedrijf maar de eigen producten op rasnaam. Als gezamenlijk platform met andere veredelaars is een bedrijf veel interessanter voor afnemers en meer zichtbaar in de markt: 'We werken veel samen, maar we zijn graag in control. We handelen naar eigen inzicht.' Een advies: 'Blijf focussen op je *core business* en laat de nevenactiviteiten snel los.'

Concluderend kan worden gesteld dat Anthura B.V. zijn samenwerkingsactiviteiten richt op het integraal versterken van de waardeketen en in het bijzonder de positie van zijn partners.

Wat Anthura schrijft op zijn eigen website:

‘Anthura veredelt en vermeedert Anthurium en Orchideeën voor zowel pot- als snijcultuur. Duurzaamheid continueert de groei van Anthura. Het beleid kenmerkt zich door verantwoord ondernemen, Anthura streeft ernaar bedrijfseconomische, sociale en ecologische aspecten met elkaar in evenwicht te laten zijn. Vanuit de jarenlang opgebouwde kennis en persoonlijke contacten met relaties wordt geanticipeerd. Wat Anthura betreft hoort een gedegen teeltadvies standaard tot het dienstenpakket.

Verder ondersteunt Anthura samenwerkingsverbanden van telers en draagt bij aan het oplossen van vraagstukken met betrekking tot assortimentskeuze, teelttechniek en afzetmogelijkheden. Productkwaliteit staat voorop, alle processen in de gehele keten zijn hierop afgestemd.

Verspreid over verschillende productielocaties werken meer dan 200 werknemers aan het kwalitatief hoogstaande plantmateriaal. De verkoop van Anthurium en Orchideeën wordt vanuit het kantoor in Bleiswijk georganiseerd.’

Bron: www.anthura.nl

8.2 Conclusie aan de hand van de afgenomen interviews

Uit de interviews blijkt dat alle ondernemingen intensief samenwerken. Echter, de grotere ondernemingen zijn voor hun middelen minder afhankelijk van partners en handelen daarom vrijwel volledig autonoom. De bank is hun belangrijkste partner voor financiële middelen en daaraan dienen zij verantwoording af te leggen. Kleinere ondernemingen, of internationale projecten worden, naast betrokkenheid van banken, vaker in samenwerking met partners opgezet. Uit de interviews blijkt dat alle bedrijven een sterke focus hebben op hun kernactiviteiten. Producenten zijn voor product- en procesinnovaties in grote mate afhankelijk van verticale netwerken, voornamelijk hun toeleveranciers. Ideeën en nieuwe kansen worden in eerste instantie gedeeld met *strong ties* en toeleveranciers waar men al een sterke band mee heeft. Er wordt niet zomaar gebrainstormd met partijen waar geen vertrouwde band mee bestaat.

Veredelaars zijn routinematig met productinnovatie bezig, exploratie is onderdeel van hun bedrijfsvoering. Echter, om deze product- en soms procesinnovaties (bijvoorbeeld door nieuwe productmarktcombinaties) succesvol te laten zijn, moeten veredelaars samenwerken om geen waarde in de keten te verliezen. De mate van desintegratie binnen de glastuinbouw wordt bevestigd in deze interviews.

9 Conclusies en discussie

9.1 Conclusies

Horizontale samenwerking (met concurrenten) leidt niet per definitie tot betere uitkomsten voor alle betrokkenen. Zoals verwacht bepalen de ondernemerscompetenties in sterke mate het bedrijfssucces $R^2 = 0,407$ $p < 0,000$. Beperkte ondernemerscompetenties kunnen horizontale netwerkinspanningen om micro niveau volledig tenietdoen. Een positieve samenhang tussen horizontale netwerkinvesteringen en *firm success* is te zien bij de groepen met gemiddelde en hoge ondernemerscompetenties. In overeenstemming met Chetty & Wilson (2003) wordt het belang van horizontale netwerken, ter versterking van de eigen reputatiemiddelen en fysieke, organisatorische en technische middelen voor die groepen bevestigd. Er is geen kromlijning verband aangetroffen in deze steekproef tussen netwerkinvesteringen en *firm success*. Ondernemers kunnen best actief zijn in meer dan vier of vijf netwerken, zolang die netwerkinspanningen in het verlengde liggen van de strategie van het bedrijf. De ondernemer met zijn persoonlijke competenties (human resources) maakt zelf onderdeel uit van de *resources of the firm* en vormt daarmee een hefboom op de bestaande middelen binnen en buiten het bedrijf, en binnen het *embedded* netwerk. Investeringen moeten dus niet uitsluitend gericht worden op efficiency en minimalisatie van transactiekosten binnen netwerken, maar moeten ook gericht zijn op verbetering van ondernemerscompetenties. Netwerkinvesteringen worden effectiever in combinatie met hogere ondernemersvaardigheden. Wat Ghoshal & Moran (1996) *organizational advantage* noemen, binnen de context van kleine en middelgrote bedrijven is dus afhankelijk van ondernemerscompetenties, zoals de door hun genoemde relationele en cognitieve competenties. *Organizational advantage* binnen markten, netwerken of individuele bedrijven zal tot stand komen op basis van concurrentie op competenties. Met hogere competenties is men beter toegerust op het creëren en benutten van kansen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de *absorptive capacity* van ondernemingen waarbinnen gemiddeld hogere ondernemerscompetenties aanwezig zijn hoger is. Binnen de netwerkliteratuur staan onderzoekers overwegend positief tegenover *inter-firm networking* en *social exchange*, alsof er automatisch sprake is van een win-winsituatie. Zorgen over de eigen

vaardigheden met betrekking tot de *absorptive capacity* of ontvankelijkheid van de eigen onderneming (Prahalad en Hamel, 1990; Hamel 1991) zijn dus reëel en worden bevestigd. Hierdoor zijn bedrijven en ondernemers met hogere competenties beter in staat om relevante kennis en informatie te identificeren en deze nieuwe informatie te assimileren, op effectieve wijze te (her)combineren en commerciële wijze toe te passen in het bedrijf (Cohen en Levinthal, 1990). Samenwerking in horizontale netwerken is letterlijk delen of vermenigvuldigen afhankelijk van onder andere het competentieniveau van de ondernemers.

Hypothesen	Bevestigd ja/nee
H1a. Het effect van <i>network investment</i> heeft een positieve relatie met <i>entrepreneurial firm success</i> .	Nee
H1b. Het effect van <i>network investment</i> bij participatie in een groter aantal dan vier netwerken is een negatieve relatie ten aanzien van <i>entrepreneurial firm success</i> .	Nee
H2. Het effect van <i>network investment</i> door de ondernemer zelf heeft een positieve relatie met <i>entrepreneurial firm success</i> .	Nee
H3. Het bedrijfssucces wordt versterkt door een toename in de <i>analysing competencies</i> .	Ja
H4. Het bedrijfssucces wordt versterkt door een toename in de <i>pursuing competencies</i> .	Ja
H5. Het bedrijfssucces wordt versterkt door een toename in de <i>networking competencies</i> .	Ja

9.2 *Discussie*

Horizontale netwerken zijn binnen de glastuinbouw goed beschouwd erg exploitatief van aard en staan daarmee in dienst van de bestaande businessactiviteiten. Bedrijven moeten investeren in exploratieve activiteiten om ook in de toekomst relevant en succesvol te kunnen blijven (March, 1991). Bedrijven met een succesvol verleden moeten opletten dat ze niet in de *competency trap* vallen waarbij wat ze doen niet langer aansluit bij de eisen van de markt (Levitt & March, 1988). Ze kunnen doorgaan met hun businessmodel op basis van successen uit het verleden tegen beter weten in totdat dit niet langer houdbaar is. Ondernemerscompetenties binnen de *entrepreneurial firm* is vergelijkbaar met de functie van *absorptive capacity* van grote ondernemingen. Met ondernemerscompetenties heb ik in feite een belangrijke determinant van *absorptive capacity* gemeten wanneer je dat zelfde begrip projecteert op een klein bedrijf.

De uitkomsten van dit onderzoek sluiten mijns inziens goed aan op de typering van het onderzoek van Snow & Hrebiniac (1980): *Defender*, *Analyser*, *Prospector* en *Reactor*. De *Defender* heeft geen specifieke competenties en is – als deze al actief is – voornamelijk actief in horizontale netwerken. De *Prospector* is vooral bezig in zowel verticale- als horizontale netwerken en jaagt een exploratieve strategie na. De *Analyser* zit tussen de *Defender*- en de *Prospector*-groepen in en kan zich handhaven door de meeste concurrenten voor te blijven. Dit doet hij door oog te houden voor nieuwe ontwikkelingen en tegelijkertijd sterk ontwikkelde conceptuele competenties en analysecompetenties in te zetten ten bate van een efficiënte exploitatie.

Veel kennis en informatie wordt gecreëerd binnen netwerken en instituties, tuinbouwondernemers moeten waakzaam blijven dat deze bronnen van informatie voldoende toegankelijk zijn en blijven. Het falen van de markt dat nu door telers wordt ervaren heeft te maken met de disbalans tussen vraag en productiecapaciteit, die onder andere is ontstaan door een *time lag*, veroorzaakt door de meestal grote afstand tussen de producent en de consumentenmarkt en het trage aanpassingsvermogen van de productiecapaciteit. Het is voor de continuïteit van de sector als geheel is het van belang om continu te zoeken naar alternatieve producten, concepten en combinaties

zodat meer bedrijven aansluiting krijgen en houden met de actuele eisen van de consumentenmarkt. Collectieve instituties moeten zorgen dat ze relevant blijven en geen rem gaan vormen op nieuwe ontwikkelingen in tuinbouwketens. In plaats daarvan moeten ze leiderschap tonen experimenten en nieuwe ontwikkelingen faciliteren, ook wanneer dat tot ‘afbraak’ leidt van bestaande ‘bureaucratische’ instituties

9.3 Betekenis en implicaties voor stakeholders

Voor het academische werkveld en de professionals die in hun dagelijkse praktijk te maken hebben met netwerken, is met dit onderzoek duidelijker naar voren gekomen wat het belang is van horizontale netwerken en hoe strategie en de competenties van individuele ondernemers bepalend zijn voor *entrepreneurial firm success*. Met deze kennis wordt het mogelijk om ondernemers effectiever te begeleiden in hun netwerkactiviteiten, hun kennis- en competentieontwikkeling.

Glastuinbouwondernemers moeten zich bewust zijn van de noodzaak om hun competenties te blijven ontwikkelen. Als ondernemers in zichzelf investeren, investeren zij ook indirect in het eigen bedrijf en de sociale omgeving.

Samenwerking moet een strategisch doel dichterbij brengen en/of leiden tot de creatie van sociaal of intellectueel kapitaal. Dit sociale en intellectuele kapitaal kan in de toekomst – wanneer kansen zich voordoen – eventueel weer worden geactiveerd (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Om te kunnen bepalen of samenwerking op zijn plaats is, kan de ondernemer beoordelen of een samenwerkingsvoorstel past binnen de strategische ontwikkeling van zijn bedrijf of anderzijds bijdraagt aan maatschappelijke of hogere doelen, wat Wielinga (2001) het ecologische netwerkparadigma noemt. Samenwerking kan betekenen dat men autonomie inlevert, of dat men juist de leiding neemt binnen een samenwerkingsverband.

9.4 Aanbevelingen

Overspecialisatie dient te worden vermeden en een gezonde cultuur van continu leren moet worden gestimuleerd. Streven naar groei, diversifiëring en heterogeniteit in netwerken leidt tot meer mogelijkheden om nieuwe competenties en een grotere *absorptive capacity* binnen het bedrijf te ontwikkelen. Hier passen nadrukkelijk zowel verticale als horizontale netwerken in. Zolang het goed gaat en het bedrijf beschikt over een surplus aan financiële middelen moet het bedrijf investeren in onderzoek en informatievergaring voor toekomstige verdienmodellen. Hiervoor dient het bedrijf zijn kerncompetenties goed voor ogen te houden (Prahalad & Hamel, 2003) en *weak ties* te benutten en eventueel te partneren met een partij die complementaire eigenschappen bezit. Ondernemers moeten zowel horizontale als verticale netwerken inzetten om hun strategische doelen te ontwikkelen en te bereiken. Het gaan dan om horizontale en verticale netwerken voor incrementele doelen op de korte en middellange termijn en *weak ties* voor meer radicale innovatie of veranderingen. Radicale innovatie is waarschijnlijk meer gebaat bij verticale netwerken en cross-sectorale netwerken. Netwerken kan men pas effectief doen door periodiek tot een strategische heroriëntatie te komen. Deze moet ook worden geëxpliciteerd en gecommuniceerd in de organisatie en daarbuiten. Naast het cultiveren van gewassen moeten tuinbouwondernemers leren om zakelijke relaties te cultiveren en hun conservatieve cultuur om te vormen. Het startpunt hiervoor is de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemers zelf. Wanneer bestaande relaties voor onbepaalde tijd niet onderhouden kunnen worden, is het wenselijk om in ieder geval goed uit elkaar te gaan en de relatie goed af te sluiten. Zo kan een ‘slapende netwerkschakel’ in de toekomst nog worden geactiveerd. Toekomstig onderzoek zou naast ondernemerscompetenties nadrukkelijker de mate van aanwezigheid van andere elementen van *absorptive capacity* binnen tuinbouworganisaties in de glastuinbouwsector kunnen betrekken.

Persoonlijke reflectie op het onderzoek

Het onderzoeksveld op het gebied van netwerken is omvangrijk en complex. De materie is zo complex dat het makkelijk is om scherpte en focus te verliezen. Het onderzoeksveld is verwarrend met termen die losjes worden gehanteerd en constructen die op zijn minst elkaar overlappen. Relevant en interessant zijn moeilijk van elkaar te onderscheiden. Dr. Ton van der Wiele heeft mij uitstekend begeleid door mij doorlopend te wijzen op het feit dat ik de literatuur moet beoordelen op de meetlatjes die ze kan leveren ter beantwoording van de onderzoeksvragen en voor de onderbouwing van claims. Ik vond het een uitdaging om met zo veel jaar consultancy-ervaring binnen het glastuinbouwdomein mijn eigen verhaal te schrijven, want er werd immers van mij verwacht om te bouwen op de literatuur. Hoezeer ik ook een objectief standpunt tracht in te nemen, enige bias ten aanzien van netwerken kan niet worden uitgesloten, want in de rol van kenniswerker ben ik mede afhankelijk van de bereidheid van ondernemers om samen te werken.

De centrale onderzoeksvragen heb ik overtuigend kunnen beantwoorden. Echter, in het opstellen van de vragenlijst heb ik de kans gemist om nog zuiverder te meten.

Zuiverder meten dit was mogelijk geweest door:

1. Te vragen naar het aantal aandeelhouders/eigenaren van het bedrijf.
2. Aantal jaren ervaring als ondernemer te vragen in plaats van leeftijd.
3. Naar de hoogst genoten opleiding te vragen (hierdoor miste ik een potentiële triangulatiemogelijkheid).
4. De uren van de ondernemer zelf zijn niet goed gemeten omdat er werd gevraagd naar de totale urenbesteding in combinatie met een verhoudingsgetal tussen uren besteed door de ondernemer(s) en de gedelegeerde uren. Ik had direct moeten vragen naar de gedelegeerde netwerkuren en naar de uren van de ondernemer(s).

De anonimiteit van de respondenten wordt steeds verder aangetast naarmate de vragen meer bedrijfsspecifiek worden. Bijvoorbeeld informatie over: hoofdactiviteiten,

fysieke bedrijfsomvang, omzet of aantal ondernemers, kunnen bedrijven herleidbaar maken waardoor ze minder geneigd zijn deel te nemen.

Verder is vragenlijst enige tijd online geweest met een dubbele vraag, waardoor één vraag door de eerste respondenten niet betrouwbaar is beantwoord. Dit is vrij snel gecorrigeerd. Gelukkig heeft deze vraag, die betrekking had op welke middelen worden uitgewisseld, geen invloed gehad op de centrale onderzoeksvragen met betrekking tot het conceptuele model.

Ik prijs mij achteraf gelukkig met de feedback van Prof. Dr. Wim Hulsink – mijn meelezer – die mij heeft gewezen op de beperkingen van kwantitatief onderzoek in relatie tot het gekozen conceptuele model. Door aanvullende interviews te houden, heb ik de kwantitatieve resultaten beter kunnen duiden en voor de lezers in een bredere en rijkere kwalitatieve context kunnen plaatsen. Hierdoor heeft het onderzoek meer betekenis hebben gekregen.

Referenties:

- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). *Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?: A study of Malaysian SMEs*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol 16. No 3. pp. 182–203.
- Aldrich H.E. Rosen B. Woodward W. (1987) *The Impact of Social Networks on Business Founding and Profit: a Longitudinal Study*. In Frontiers of Entrepreneurial Research, Churchill N. et al., Babson College, MA; pp 154-168.
- Aldrich H.E Reese P.R. (1993) *Does Networking Pay Off? A Panal Study of Entrepreneurs in the Research Triangle*. In Frontiers of Entrepreneurial Research, Churchill N. et al., Babson College, MA; pp 325-399.
- Aldrich H.E. (1999) *Organizations Evolving*. Londen: Sage Publication.
- Barney J. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. Vol 17. No 1. pp 99-120.
- Batt P.J. & Purchase S. (2004) *Managing Collaboration within Networks and relationships*. Industrial Marketing Management. Vol 33. pp 169-179.
- Birley S. (1985) *The role of networks in the entrepreneurial process*. Journal of Business Venturing. Vol 1. No 1. Working Paper 85/15.
- Brown B. & Butler J.E. (1993) *Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry*. Journal of small business management. Vol 33. No 3. pp 57-65.
- Bunte F. (2009) *Prijsvorming glastuinbouw*. LEI Wageningen UR, Den Haag.
- Burt R.S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA. Chapter 2.
- Buckley P.J. Pass C.L. Prescott K. (1988) *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*. Journal of Marketing Management. Vol 4. No2. pp 175-200.
- Burt R.S. (1997) *The Contingent Value of Social Capital*. Administrative Science Quarterly. Vol 42. No 2. pp 339-365.
- Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992) *The Founder's Self Assessed Competence and Venture Performance*. Journal of Business venturing. Vol 7. pp 223–236.
- Chesbrough, H.W. (2010) *Open Innovation: A Key to Achieving Socioeconomic Evolution. How Smaller Companies Can Benefit from Open Innovation*. Japan Economic Foundation, mimeo.

Chetty S.K. Wilson H.M. (2003) *Collaborating with competitors to acquire resources*. International Business Review. Vol 12. pp 61-81.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2013). *Absorptive Capacity: A New Perspective on and Innovation Learning*. Vol 35. No 1. pp 128-152.

Contractor, F., & Lorange, P. (2002). *The growth of alliances in the knowledge-based economy*. International Business Review. Vol 11. No 4. pp 485-502.

Dhanaraj & Parkhe (2006) *Orchestrating innovation in networks*. Academy of Management Review. Vol 31. No 3. pp 61-81.

Dyer J.H. & Singh H. (1998) *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. The Academy of Management Review. Vol 23. No4. Pp660-670.

Eisenhardt, K. and J. Martin (2000) *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal. Vol 21. pp 1105-1121.

Fried B.J. & Rundell T.G. (1994) *Managing Groups and Teams in Health Care Management: Organization, Design and behaviour*. eds. S.M. Shortell and A.D. Kaluzny. Albany, N.Y.: Delmar. pp 137-63.

Gilmore A. & Carson D. (1999) *Entrepreneurial marketing by networking*. New England Journal of Entrepreneurship. Vol 12. No 2. pp 31-8.

Gray B. (1989) *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Grandori, a., & Soda, G. (1995). *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. Organization Studies. Vol 16. No 2. pp 183-214.

Grant R.M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. Calif. Management review. Vol 33. No 3. pp 114-135.

Gulati R. Singh H. (1998) *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination cost and appropriation Concerns in Strategic Alliances*. Cornell University. Administrative Science Quarterly. Vol 43. pp 781-814.

Hamel G. (1991) *Competition for competence and inter partner learning within International Alliances*. London Business School.

Hite J.M. & Westerley W.S. (2001) *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*. Strategic Management Journal. Vol 12. pp 83-103.

Hoang H. Antoncic B. (2003) *Network-based research in entrepreneurship A critical review*. Journal of Business Venturing. Vol 18. pp 165-187.

Jarillo J.C. (1988) *On Strategic Networks*. Strategic Management Journal. Vol 9. No 1. pp 31-41.

Jarillo J.C. (1989) *Entrepreneurship and growth: The Strategic Use of External Resources*. Journal of Business Venturing. Vol 4. pp 133-147.

Johannisson B. (1987a) *Beyond process and structure: social exchange networks*. International studies of Management and Organization. Vol 17. No 1. pp 19-30.

Johannisson B. (1990) *Economies of overview-guiding the external growth of small firms*. International Small Business Journal. Vol 9. No 1. pp 32-44.

Jong de P.J. & Hulsink W. (2012) *Patterns of Innovating Networks in Small Firms*. European Journal of Innovation Management. Vol. 15 No 3. pp 280-297.

Kamann D.J.F. & Strijker D. (1991) *Mechanisms of Coordination in the Dutch Horticultural Complex*. University of Groningen. European Review of Agro Economics. Vol 19. pp 393-416.

Klerkx L. , Hall A. ,LeeuwisC. (2009) *Strengthening Agricultural Innovation Capacity: Are Innovation Brokers the Answer?* United Nations , Working Paper.

Koput, K. W. (1992), *Dynamics of Innovative Idea Generation in Organizations: Randomness and Chaos in the Development of a New Medical Device*, Ann Arbor, MI: UMI Press.

Koput K.W. (1997) *A Chaotic Model of Innovative Search: Some Answers, Many Questions*. Organization Science, Vol. 8 No 5. pp. 528-542.

Lans T. (2010) *Analysing, pursuing and networking: towards a validated three-factor framework for entrepreneurial competence from a small-firm perspective*. LEI Wageningen Universiteit.

Lasker R.D. (1997) and committee on Medicine and Public Health. *Medicine and Public Health: The Power of Collaboration*. Chicago: Health Administration Press.

Lasker R.D. , Weis E. , Miller R. (2001) *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*. New York Academy of Medicine. The Milbank Quarterly. Vol 79. No 2.

Levitt B. & March J.G. (1988) *Organizational Learning*. Annual Review Inc. Vol 14. pp 319-40.

Leewis C. (2008) *Learning to be sustainable. Does the Dutch agrarian*

knowledge market fail? The Journal of Agricultural Education and Extension. Vol 7. No 2. pp 79-92.

Macpherson A. & Holt R. (2007) *Knowledge, Learning and small firm growth: A systematic view of evidence*. Research Policy. Vol 36. pp 172-192.

Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). *The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*. Journal of Business Venturing. Vol 17. pp 123-142.

Man, T.W.Y. (2001) *Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector*. unpublished doctoral thesis, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

Mayo M. (1997) *Partnerships for Regeneration and Community Development*. Critical Social Policy. Vol 17. No 3. pp 26.

Mitchelmore S. and Rowley J. (2010) *Entrepreneurial competencies: A literature review and Development Agenda*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol 16. No 2. pp 92-111.

Mohr J. & Spekman R.E. (1994) *Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication behaviour, and Conflict Resolution Techniques*. Strategic Management Journal. Vol 15. pp 135-152.

Nahapiet J. & Ghoshal S. (1998) *Social, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*. Academy of Management Review. Vol 23. No 2. pp 242-266.

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press Inc.

Nooteboom B. (1994) *Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence*. Small Business Economics. Vol. 6 No 5. pp 327-47.

O'Donnell, Gilmore A. Cummins D. Carson D.(2001) *The network construct in entrepreneurial research: a review and critique*. Management Decision. Vol 39 No 9. pp 749-760

Parkhe, a, Rosenthal, E., & Chandran, R. (1993b). *Prisoner's dilemma payoff structure in interfirm strategic alliances: An empirical test*. Omega. Vol 21. No 5. pp 531-539.

Prahalad C.K. & Hamel G. (2003) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. Product 6528.

Pavett C.M. & Lau A.W. (1983) *Managerial Work : the influence of hierarchical level and function speciality*. Academy of Management Journal. Vol 26. No 1. pp 170-177.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. New York.

Pfeffer J. & G. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers Incorporated. New York. pp 39-61.

Pigou, A.C. (1920) *The Economics of Welfare*. London: Macmillan and Company.

Porter M.E.(1980) *Competitive Strategy*. New York. Free Press.

Porter M.E.(1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Macmillan, Inc.

Powell W.W. (1998) *Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries*, California Management Review. Vol 40. pp 228-240.

Ring, Peter Smith & Van de Ven A.H. (1994) *Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*. Academy of Management Review. Vol 19. No 1. pp 90-118.

Rosen S. (1978) *Substitution and the Division of Labor*. *Economica*. Vol 45. Pp 235-250.

Rosenfeld S.A. (1996) *Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*. Elsevier Research Policy. vol. 25 pp 247-263.

Schein E.H. (1987) *Individuals and careers*. In Lorch, ed. *Handbook of Organizational Behavior*, pp 155-171 Engelwood Cliffs, NJ:Prentis Hall.

Schumpeter J.A. (1934) (reprinted 1962) *The Theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Credit and The Business Cycle*. Cambridge, MA. Harvard University Press.

Shaw E. (1997) *The real networks of small firms*. In Deakens D. Jennings P. Mason C. *Small firms: Entrepreneurship in de 1990's*, Paul Chapman Publishing London. pp 7-17.

Stigler G.J. (1957) *Perfect Competition, Historically Contemplated*. *Journal of Political Economy*. Vol. 65. No 1. pp 1-17.

Teece D.J. (1980) *Economies of Scope and the Scope of Enterprise*. *Journal of Economic Behavior and Organisation*. Vol 1. pp 223-247.

- Teece D.J. Pisano G. Shuen A. (1991) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal. Vol 18. No 7. pp 509-533.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006) *Collaboration Processes: Inside the Black Box*. Public Administration Review. (Special Issue).
- Tulder R. Kolk A. Kostwinder E.(2008) *Business Partners for Development*. European Management Journal. Vol. 26 No. 4 pp 262-273.
- Uzzi, B. (1997) *Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness*. Administrative Science Quarterly. Vol 42. No 1. pp 35-67.
- Ven van de, A. (1986) *Central Problems in the Management of Innovation*. Management Science. Vol 32. pp 590-607.
- Verstegen J. Beldman A. Bergevoet R. (2009) *De zoekende ondernemer: Een studie naar het netwerken in de agrosector*. LEI Wageningen Universiteit.
- Vyakakaran S. Jacobs R. & Pratten (1995) *Using a competence framework to achieve change*. Britisch Academy of Management Conference, Sheffield University.
- Watson J. (2007) *Modelling the Relationship between Networking and Firm Performance*. Journal of Business Venturing. Vol 22. pp 852-874.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Westley. Reading. MA.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal. Vol 5. pp 171-180.
- Wielinga H.E. (2001) *Networks as Living Tissue*. PhD Thesis Wageningen University.
- Winter, S. (2003). *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal. Vol 24. pp 991-995.
- Williamson, o. E. 1981. *The economics of organization: The transaction cost approach*. American Journal of Sociology. Vol 87. pp 548-577.
- Zahra, S., H. Sapienza, and P. Davidsson (2006). *Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda*, Journal of Management Studies. Vol 43. pp 917-955.
- Zollo, M. and S. Winter (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, Organization Science. Vol 13. pp. 339-351.

Bijlage 1: Prijstransparantie is weg in tuinbouw



"Ik krijg de laatste jaren steeds vaker te horen dat de aanvoer- en prijsgegevens vertrouwelijk zijn", zegt Peter Vermeulen van Wageningen UR Glastuinbouw. Hij verzamelt al dertig jaar de actuele prijzen in de glastuinbouw. "Dit jaar worden ze helemaal niet meer gegeven", zo meldt hij in het blad *Resource*. Daarom is er nu een KWIN gemaakt met kostprijzen in plaats van verkoopprijzen.

De telers en afnemers willen de prijzen niet meer doorgeven aan de praktijkonderzoeker. Daarmee verdwijnt het laatste beetje prijstransparantie. Vermeulen stelt al jaren de KWIN (Kwantitatieve Informatie voor de Glastuinbouw) samen, waarin hij de omvang van de productie en de prijzen aangeeft in de groenten-, snijbloemen- en potplantenteelt.

Vroeger gaven zo'n 400 telers zonder problemen hun verkoopprijzen door en waren de prijzen op de veilingen nog openbaar. Uit de laatste KWIN 2010 van Vermeulen bleek dat veel teelten al jaren met verlies draaien. De verkoopprijs dekt de teelt-, arbeids-, energie- en afschrijfkosten van de kas niet. Veel telers worden tegen elkaar uitgespeeld door het beperkte aantal inkopers die veel marktmacht hebben, zegt de onderzoeker. Bij die inkooporganisaties zijn de aan- en verkoopprijzen al een aantal jaren geheim. Daardoor wordt het onmogelijk om de saldi van de verschillende teelten te berekenen op basis van vijfjaarlijkse gemiddelde prijzen.

Tuinders vrezen dat de gepubliceerde cijfers uit de KWIN gebruikt worden om de aankooprijzen nog verder te drukken. Om dit te voorkomen heeft Vermeulen nu een nieuwe KWIN gemaakt met de kostprijs van de kasgroenten, potplanten en snijbloemen. Deze kostprijs ligt hoger dan de marktprijs. "Het is een statement naar de inkooporganisaties: als je een gezonde tuinbouw in Nederland wilt houden, zul je een hogere prijs moeten betalen. Het gaat niet goed met de telers. Een groot deel heeft extra aandacht van de Rabobank, daar moet geld bij."

09:59 - di 26/02

Bron: TuinbouwCommunicatie

Bijlage 2: NMa beboet paprika- en zilveruienkartel voor totaal 23 miljoen euro

kartel UWG (7 miljoen), Rainbow (7 miljoen) en klokkenluider ZON

De Nederlandse Mededingingsautoriteit heeft twee coöperaties van paprikatelers en vijf telers en verwerkers van zilveruien beboet voor totaal EUR 23 miljoen. In het paprikakartel maakten de coöperaties prijsafspraken; in het zilveruienkartel maakten de telers en verwerkers afspraken over het maximaal in te zaaien areaal aan zilveruien. Kartels zijn verboden omdat de prijs wordt bepaald door de afspraken die de ondernemingen met elkaar maken en dus niet door concurrentie op de markt. Daardoor kunnen consumenten en andere afnemers een te hoge prijs betalen. Het paprikakartel is gemeld door een clementieverzoeker. Henk Don, lid van de Raad van Bestuur: “De clementieregeling is bedoeld om kartellisten onzeker te maken. Er bestaat immers altijd een kans dat één van de deelnemers in het geheim naar de NMa stapt. Dat is hier ook gebeurd, wat maar weer eens de effectiviteit aantoont van de clementieregeling.”

Paprikakartel

Drie telercoöperaties en afzetorganisaties van paprika's hebben vanaf mei 2006 tot februari 2009 een prijskartel gevormd. Zij krijgen totaal EUR 14 miljoen aan boetes opgelegd. Het gaat om: UWG (EUR 7 miljoen), Rainbow (EUR 7 miljoen) en ZON, die gezamenlijk 30 tot 40 procent van de Nederlandse productie vertegenwoordigen. In de paprikasector ging in Nederland in 2010 ongeveer EUR 400 miljoen om. Via het kartel trachtten de ondernemingen de inkooprijzen van paprika's voor afnemers hoog te houden. Daarnaast spraken zij af om minimumprijzen te hanteren, om elkaars klanten te 'respecteren' en om de paprikaprijzen op de groenteveiling van ZON te manipuleren. Afzetorganisatie ZON ontloopt een boete omdat deze onderneming het kartel aan de NMa heeft gemeld voordat een onderzoek was gestart. Een partij die bij het kartel een faciliterende rol heeft vervuld, onder meer door het organiseren van kartelvergaderingen, krijgt een boete van EUR 5.000 opgelegd. Het is de tweede keer dat de NMa een kartelondersteuner beboet.

Zilveruienkartel

Ondernemingen die zilveruien telen en verwerken hebben vanaf 1998 tot en met 2010 een kartel gevormd door afspraken te maken over het maximaal in te zaaien areaal aan zilveruien. Vijf ondernemingen krijgen in totaal ruim EUR 9 miljoen opgelegd aan boetes. Het gaat om de bedrijven TOP (EUR 6.275.000), VECO (EUR 1.139.000), CROP (EUR 1.012.000), Thopol (EUR 450.000) en Primofin (EUR 450.000).

De in dit kartel betrokken Nederlandse ondernemingen zijn samen verantwoordelijk voor 70 procent van de in Europa geproduceerde zilveruien. In de zilveruiensector wordt jaarlijks met verkopen binnen de EU een omzet behaald van zo'n EUR 15

miljoen. De ondernemingen beperkten het aanbod. De kartellisten zouden daarvan kunnen profiteren, want een beperkt aanbod kan leiden tot een hogere prijs voor de zilveruien. Om te voorkomen dat er nieuwe ondernemingen op de markt actief zouden worden, kochten zij de bedrijfsmiddelen van stakende ondernemingen op. Daarnaast hielden ze elkaar verschillende jaren op de hoogte van de prijzen die zij voor zilveruien in rekening zouden brengen bij hun afnemers, de conservenindustrie.

De boetebesluiten zijn vastgesteld naar aanleiding van de rapporten die de NMa na onderzoek heeft opgemaakt en de zienswijzen van de ondernemingen hierop. Tegen deze besluiten kunnen de ondernemingen bij de NMa bezwaar maken of rechtstreeks beroep aantekenen bij de Rechtbank Rotterdam.

"De NMa roept mensen op die informatie hebben over kartels om de NMa hiervan op de hoogte te brengen via de NMa Informatie- en Tiplijn: telefoonnummer: 0800 - 0231 885. De NMa heeft ook een regeling voor anonieme informanten. Ondernemingen en personen die zelf betrokken zijn bij een kartel, kunnen een clementieverzoek indienen bij het Clementiebureau van de NMa via 070 - 330 17 10."

Bijlage 3: Enquête survey netwerkinvesteringen

Een survey-onderzoek naar het belang en de functie van

Page 1 of 3



Een survey-onderzoek naar het belang en de functie van netwerkinvesteringen tussen glastuinbouwondernemers onderling

Deze enquête alleen invullen indien u glastuinbouwondernemer bent.
Bij voorkeur mogen meerdere mede eigenaren/aandeelhouders per bedrijf deze enquête invullen.
U ontvangt geen kopie van de ingevoerde resultaten.

Voor welke teelt vult u deze enquête in *

- Potplanten
 Snijbloemen
 Glasgroenten

Deel 1

Netwerken tussen glastuinbouwbedrijven onderling.

Netwerkfuncties, aantal netwerken en tijdsbesteding binnen netwerken waarin uw bedrijf deelneemt of deel in had in 2010, 2011 en 2012.

Kies voor uw bedrijf het meest passende antwoord! Netwerkfunctie categorieën gebaseerd op (Grant, 1991)

Mijn bedrijf werkt samen met één of meerdere collega-bedrijven op het gebied van financiën. (bijvoorbeeld, door het vergelijken van boekhoudkundige kentallen, of door middel van een aandelenruil een financiering, of lening) * Ja Nee

Mijn bedrijf werkt samen met collega-bedrijven op het gebied van fysieke middelen (bijv., in een energiecluster, of het delen van machines) * Ja Nee

Mijn bedrijf werkt samen met collega-bedrijven op het gebied van kennisuitwisseling, innovatie en exploratie (bijvoorbeeld, door middel van excursiegroepen of collectief onderzoek) * Ja Nee

Mijn bedrijf werkt samen met één of meerdere collega-bedrijven op het gebied van human resources (bijvoorbeeld, het delen van personeel) * Ja Nee

Mijn bedrijf werkt samen met één of meerdere collega-bedrijven op het gebied van organisatiemiddelen (bijvoorbeeld, via gezamenlijke inkoop, transport en logistiek) * Ja Nee

Mijn bedrijf werkt samen met één of meerdere collega-bedrijven op het gebied van technische middelen. (bijvoorbeeld, een collectieve watervoorziening, softwareoplossingen of planningsystemen) * Ja Nee

Mijn bedrijf werkt samen met één of meerdere collega-bedrijven op het gebied van reputatiemiddelen. (bijv., marketing en promotie of lobby activiteiten) * Ja Nee

Aantal bedrijfsnetwerken totaal waarin uw bedrijf heeft deelgenomen: in kalenderjaren 2010, 2011, en 2012 (het kunnen meer netwerken zijn dan het aantal waarop u ja op heeft geantwoord in de bovengenoemde netwerkfuncties) *

Maak uw keuze ▼

Het aantal uren gemiddeld besteed, door uw bedrijf, aan bedrijfsnetwerken per maand: in kalenderjaren 2010, 2011, en 2012 *

Maak uw keuze ▼

Wat is de tijdsbesteding, in het aantal uren besteed, door u zelf of mede eigenaren/aandeelhouders t.o.v. het totaal aan netwerken? (er wordt een scheiding gemaakt tussen uren besteed door eigenaren/aandeelhouders en

Maak uw keuze ▼

medewerkers in loondienst) *

Deel 2

Succes indicatoren

Niet financiële succes indicatoren.

In welke mate bent u persoonlijk, het volledig oneens (=1) of volledig eens (=7) met de volgende stellingen:

- Ik heb een modern bedrijf * 1 2 3 4 5 6 7
- Ik ben tevreden met de prestaties van mijn organisatie * 1 2 3 4 5 6 7
- Ik ben tevreden met het klantbehoud van mijn organisatie * 1 2 3 4 5 6 7
- Mijn klanten zijn tevreden met mijn producten en diensten * 1 2 3 4 5 6 7
- Ik onderhoud goede relaties met leveranciers * 1 2 3 4 5 6 7
- Het bedrijfsimago van mijn bedrijf is goed * 1 2 3 4 5 6 7

Financiële succes indicatoren

Van de afgelopen drie kalenderjaren 2010, 2011, en 2012 is de omzet van mijn bedrijf aantal jaren gegroeid *

Mijn bedrijf heeft in de laatste drie kalenderjaren 2010, 2011, en 2012 aantal jaren winst gemaakt *

Ik heb de verwachting dat mijn bedrijf in de komende drie kalenderjaren 2013, 2014, en 2015 ... aantal jaren winst zal maken *

Het bedrijfseconomisch rendement van mijn bedrijf is gemiddeld beter dan dat van collega-bedrijven over de drie kalenderjaren 2010, 2011, en 2012 (deze collega-bedrijven hoeven geen deel uit te maken van netwerken) *

Deel 3

Is gebaseerd op de gestandaardiseerde vragenlijst gebaseerd op (Lans et al, 2009)

Ondernemerscompetenties

In welke mate bent u persoonlijk, het volledig oneens (=1) of volledig eens (=7) met de volgende stellingen:

Mijn leeftijd ligt het dichtst bij de volgende leeftijdscategorie. (Jaren) *

Ik richt mij op de hoofdzaak en ben in staat om tot kern van het probleem door te dringen * 1 2 3 4 5 6 7

Ik ben goed in staat om een omschrijving te geven van de problemen op mijn bedrijf * 1 2 3 4 5 6 7

Ik kan gemakkelijk meningen en feiten van elkaar onderscheiden * 1 2 3 4 5 6 7

Ik ben mij bewust van mijn sterke- en zwakke punten * 1 2 3 4 5 6 7

Ik ben in staat direct mijn zakelijke doelen op te noemen * 1 2 3 4 5 6 7

Ik ben goed in staat zakelijke vraagstukken vanuit meerdere

perspectieven te bekijken *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik heb een duidelijk idee over waar ik wil staan met mijn bedrijf over 5 jaar *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik ben continu op zoek naar nieuwe informatie *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik zoek continu naar nieuwe mogelijkheden *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Vaak ben ik één van de eerste die nieuw dingen uitprobeert *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik ben meer dan mijn collega's binnen mijn sector bereid nieuwe uitdagingen aan te gaan *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik wijk niet gemakkelijk af van doelen die ik mijzelf heb gesteld *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik onderhandel regelmatig met kopers en toeleveranciers over onze prijzen *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik heb brede netwerken buiten de glastuinbouw sector *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Wanneer ik moet presenteren slaag ik er goed in om mijn ideeën over te brengen op mijn publiek *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik probeer ervoor zorg te dragen dat ik 'feedback' krijg op de producten die ik lever *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Samenwerking met andere ondernemers binnen mijn sector is belangrijk voor mij *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Ik sta open voor kritiek van anderen (collega's, medewerkers etc.) *	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7
Heeft u nog opmerkingen en/of oplossingen?	<input type="text"/>						
* = Invoer verplicht							
Dit formulier is gemaakt met www.formdesk.nl							

Bijlage 4: Plantenkwekerijen Vreugdenhil en Van der Klugt

Plantenkwekerijen Vreugdenhil en Van der Klugt starten intensieve samenwerking

Per 4 juli 2011 gaan de plantenkwekerijen Vreugdenhil, Klugt Bleiswijk, Klugt De Lier en Imperial Plants een intensieve samenwerking met elkaar aan. Deze heeft tot doel synergie te creëren op vele vlakken om daarmee met beide gezonde bedrijven de klanten nu en naar de toekomst toe beter te kunnen bedienen. Ook worden de weerbaarheid en slagkracht van de ondernemingen door de samenwerking versterkt. Tussen beide plantenkwekerijen bestaan al van oudsher sterke overeenkomsten wat betreft cultuur, sfeer en mentaliteit. Om de samenwerking verder kracht bij te zetten, is ook een financieel belang in elkaars bedrijven genomen waardoor een hechte en sterke combinatie ontstaat.

De keuze van beide ondernemingen is logisch omdat er een beperkte overlap bestaat in hun activiteiten; de bedrijven werken goeddeels aanvullend aan elkaar. Aansturing binnen de samenwerking zal plaatsvinden door algemeen directeur Martin Uittenbroek en productiedirecteur Sjaak Vreugdenhil namens Vreugdenhil en directeur Koos van der Klugt van Klugt Bleiswijk, Klugt De Lier en Imperial Plants. In de organisatie van de bedrijven vinden geen wijzigingen plaats. Ook blijven de bedrijven onder eigen naam opereren. 'Naast de synergie zijn we vooral verheugd dat de samenwerking het mogelijk maakt om nóg meer in knowhow te investeren', stellen Martin Uittenbroek en Koos van der Klugt over het beoogde effect van de combinatie die vandaag van start gaat.

Plantenkwekerij Vreugdenhil is vooral sterk in de opkweek van tomatenplanten en is actief in jonge planten siergewassen en bloeiend eindproduct. Zij bouwt ook het succesvolle Pick-&-Joy concept van eetbare groenteplanten verder uit. Plantenkwekerij Van der Klugt heeft een sterke positie in de opkweek van paprikaplanten, jonge planten sierteelt en een compleet en door specialties gedragen assortiment perkplanten.

Gezamenlijk beschikken de samenwerkende bedrijven over 32 ha moderne teeltoppervlakte in eigen beheer, over adequate kennis van opkweek van een breed assortiment en meer innovatiekracht. Ook op aspecten als energiebeheer, overall planning en toenemende grootschaligheid aan kantzijde kunnen beide bedrijven binnen de samenwerking in de toekomst nog beter opereren.

Publicatiedatum: 5-7-2011

Bron: www.groentennieuws.nl/nieuwsbericht_detail.asp?id=72450

Bijlage 5: Correlatiematrix SPSS

		Correlations					
Control Variables		Firm succes	Aantal netwerken	Uren besteding	Analysing competenties	Persuing competenties	Networking competenties
-none ^a	Correlation	1,000	,125	,016	,492	,520	,418
	Firm succes totaal						
	Significance (2-tailed)	.	,102	,831	,000	,000	,000
	df	0	171	171	171	171	171
	Correlation	,125	1,000	,518	,050	,210	,281
	Aantal netwerken						
	Significance (2-tailed)	,102	.	,000	,514	,006	,000
	df	171	0	171	171	171	171
	Correlation	,016	,518	1,000	,080	,213	,237
	Uren besteding per maand						
	Significance (2-tailed)	,831	,000	.	,293	,005	,002
	df	171	171	0	171	171	171
	Correlation	,492	,050	,080	1,000	,690	,492
	Analysing competenties (Binned)						
	Significance (2-tailed)	,000	,514	,293	.	,000	,000
	df	171	171	171	0	171	171
	Correlation	,520	,210	,213	,690	1,000	,690
	Persuing competenties (Binned)						
	Significance (2-tailed)	,000	,006	,005	,000	.	,000
	df	171	171	171	171	0	171
	Correlation	,418	,281	,237	,492	,690	1,000
	Networking competenties (Binned)						
	Significance (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	.
	df	171	171	171	171	171	0
	Correlation	1,000	,032	-,109			
	Analysing competenties (Binned) & Persuing competentie						
	Firm succes totaal						
Significance (2-tailed)	.	,683	,158				
df	0	168	168				

Bijlage 6: Samenwerkingen Anthura B.V.

Anthura heeft diverse samenwerkingsverbanden met bedrijven.

Anthura Arndt

Dit bedrijf is gesitueerd in Duitsland en hier groeien alle Phalaenopsis-jonge planten en worden nieuwe Phalaenopsis-rassen uitgebreid getest. Een eigen verspeenafdeling sorteert alle jonge planten op grootte en zorgt hiermee voor de levering van gelijke Phalaenopsis-planten.

Kunming Anthura Horticulture Co. Ltd. in China

Dit bedrijf in China is gevestigd in Songming, vlakbij Kunming. Kunming is de hoofdstad van de provincie Yunnan en heeft een lange traditie als agrarische regio. Kunming Anthura Horticulture Co. Ltd. teelt jonge Anthurium- (voor zowel snij- als potcultuur) en Bromelia-planten voor de lokale verkoop.

Corn Bak® B.V.

Anthura levert in het buitenland ook Bromelia-jonge planten van de firma Corn Bak B.V. uit Assendelft. Bromelia's zijn net als Anthurium en Phalaenopsis tropische planten en komen oorspronkelijk uit Midden- en Zuid-Amerika. Een Bromelia kan zowel aan bomen/takken (epifytisch) als in de grond (terrestrisch) groeien.

Dutch Creations

Anthura heeft samen met de veredelaars Schreurs Gerberas and Roses, Van den Bos Flowerbulbs, Corn. Bak en Fides haar krachten gebundeld in Dutch Creations. Als toonaangevende veredelingsbedrijven zien zij vooral kansen op het gebied van marketing en promotie.

De samenwerking met Dutch Creations valt onder het marktgericht werken en is een hot item. Uitwisseling van marktinformatie, product- en conceptontwikkeling en gezamenlijke promotie op detailhandelsniveau hebben nadrukkelijk de interesse.

Dutch Creations heeft een breed pakket aan sierteeltproducten in de gezamenlijke kraamkamer. Het initiatief is daarmee een aantrekkelijke partner voor de gehele keten. Gezamenlijk hebben de leden veel kennis, ervaring, ideeën en vooral een grote diversiteit aan producten. De reikwijdte van het samenwerkingsverband is groot, Dutch Creations veredelt vele productgroepen.

Snijbloemen

Anthurium, chrysant, Delphinium, freesia, Gerbera, lelie, Roos en Phalaenopsis.

Potplanten

Anthurium, Bromelia, Chrysant, Calandiva®, Kalanchoë, Pelargonium (Summer Idols®, Dancing Idols® en Grand Idols®), Osteospermum, Petunia (Fortunia®), Phalaenopsis, pot Dahlia (Dahlinova®) and Impatiens NG (Tamarinda®).