

3 Bedrijfslichamen en hun omgeving

3.1 Inleiding

Voor het goed kunnen duiden van de veranderingen die de schappen in de toekomst moeten doormaken, is het van belang de turbulente omgeving van de bedrijfslichamen in kaart te brengen. De analyse in dit hoofdstuk is in belangrijke mate ontleend aan de toekomstverkenningen van de schappen (zie bijlage 5). Centraal staat de vraag welke veranderingen schappen moeten doormaken om te kunnen blijven voldoen aan de veranderende behoeften van de ondernemingen in de sectoren.

3.2 Veranderende afzetmarkten

De ondernemingen die vallen binnen de werkingssferen van de schappen, worden geconfronteerd met markten die snelle veranderingen doormaken. Allereerst is er sprake van een toenemende globalisering. Nederland heeft een open economie en een relatief kleine thuismarkt. Mede als gevolg van de liberalisering van de wereldhandel (binnen het kader van de WTO) zal deze trend zich voortzetten. De wereldmarkt zal steeds meer één speelveld worden, als gevolg van verbeterde transport- en communicatiemiddelen. Daarom is ons land voor de groei van zijn welvaart sterk afhankelijk van zijn externe omgeving.

De verdere internationalisering brengt zowel kansen als bedreigingen met zich. Op de korte en middellange termijn zal bijvoorbeeld de uitbreiding met nieuwe EU-lidstaten voor de Nederlandse agrarische sectoren mogelijkheden bieden, in de vorm van toegenomen afzetkansen. Op de langere termijn zullen de nieuwe toetreders ook gaan zorgen voor meer concurrentie op de eigen Nederlandse thuismarkt. Ook zal naar verwachting een deel van de Nederlandse productie- en verwerkingscapaciteit zich naar de nieuwe lidstaten verplaatsen, vanwege de lage grondstofprijzen, gunstige natuurlijke omstandigheden en lagere lonen.

Het innovatief vermogen is de belangrijkste voorwaarde voor het behoud van de concurrentiepositie van een sector in een geliberaliseerde markt en voor de overschakeling op producten en diensten met een hogere toegevoegde waarde. Om het rendement op niveau te houden, wordt innovatie ingezet voor proces- en productvernieuwingen alsmede ter verlaging van de kostprijs. Ook de vele eisen vanuit de maatschappelijke omgeving (consument, maatschappelijke organisaties) moeten worden vertaald in innovatieve producten en diensten.

3.3 Veranderende ondernemingen

Ook de ondernemingen zelf zijn aan veranderingen onderhevig. Aan de uitersten van het spectrum doen zich twee gelijktijdige ontwikkelingen voor: enerzijds schaalvergroting, maar anderzijds ook de opkomst van nieuwe kleine bedrijven, veelal zonder personeel.

In vrijwel alle sectoren vindt een geleidelijke schaalvergroting van bedrijven plaats, terwijl het aantal bedrijven afneemt. Voor sommige schappen geldt dat twintig procent van de ondernemingen binnen de werkingssfeer tachtig procent van de omzet genereren. In de primaire sector treedt schaalvergroting en integratie van bedrijven op als gevolg van onder meer de eerder genoemde liberalisering van markten, krappe rendementen, dure onderzoeks- en ontwikkelingstechnieken, een gebrek aan opvolging, ruimtedruk, strenge milieuvoorschriften en de noodzaak van een goed marketingapparaat. Schaalvergroting geeft de bedrijven ook de grotere financiële armslag die nodig is voor innovatie. Anderzijds kan schaalvergroting ook leiden tot minder flexibiliteit en meer complexiteit. Hierdoor blijft in een aantal sectoren (tuinbouwsector, nichemarkten in de detailhandel) ook altijd plaats voor kleinschalige, innoverende bedrijven. Overigens bestaan er ook tussenvormen, zoals franchiseondernemingen in de detailhandel die bijvoorbeeld reclameactiviteiten gemeenschappelijk oppakken maar voorts de ondernemingen voor eigen rekening en risico exploiteren.

Tegelijkertijd bemerken schappen ook de opkomst van de kleine startende bedrijven. Een belangrijke categorie vormt hier de bedrijven zonder personeel. Deze bedrijven hebben geheel eigen wensen en behoeften. Ten slotte ondergaan de ondernemingen ook de invloeden die uitgaan van de globalisering en uitbreiding van de EU, zoals geschetst in paragraaf 3.2.

Ook de werknemers die werkzaam zijn binnen de ondernemingen maken een veranderingsproces door. Zij dienen immers eveneens in te spelen op de genoemde trends. Vanuit schappen wordt praktijkgerichte scholing aangeboden, gericht op het stimuleren van het innovatief vermogen van ondernemingen. De betrokkenheid van schappen met scholing komt overigens op uiteenlopende manieren tot uitdrukking. Het betreft hier onder andere betrokkenheid bij het reguliere beroepsonderwijs (steun bij het opstellen van competentieprofielen), ondersteuning van leerbedrijven, verzorgen van de kwalificatiestructuur en permanente educatie van ondernemers en werknemers door het verzorgen van vaktechnische cursussen.

Naast scholing worden ook andere taken verricht die in belangrijke mate gericht zijn op de factor arbeid. Hierbij worden in de toekomstverkenningen onder meer taken gememoreerd die liggen op het terrein van arbeidsomstandigheden en de preventie van arbeidsongeschiktheid. Tevens wordt gewezen op de specifieke opleidingsbehoefte van allochtone ondernemers en medewerkers.

3.4 Veranderende consumenten en burgers

De Nederlandse bevolking individualiseert, vergrijsst en wordt pluriformer van samenstelling. Door de individualisering en de wisselende sociale structuren en huishoudtypen zijn de kooppatronen van consumenten onderhevig aan toenemende differentiatie. De sectoren krijgen in toenemende mate te maken met veeleisende klanten die een geïndividualiseerd koopgedrag vertonen en daarmee producten en diensten op maat verlangen.

De consument geeft ook blijk van een toenemende belangstelling voor de veiligheid en gezondheid van het voedsel dat hij of zij tot zich neemt. Via aandacht voor grondstoffen, bedrijfsvoering en het aanscherpen van de producteisen trachten sectoren de voedselveiligheid alsmede voedselkwaliteit zoveel mogelijk te garanderen. Daarnaast geven zij de consument ook voorlichting over de inspanningen die zij op het gebied van voedselveiligheid verrichten.

3.5 Veranderende overheid

Een krachtige overheid, die de samenleving centraal stelt én slagvaardig is. Dat is het doel van het actieprogramma Andere Overheid. Het actieprogramma omvat een aantal verbeteracties en initiatieven en deze zijn opgebouwd rondom vijf thema's.

De overheid wil allereerst haar dienstverlening verbeteren. Burgers, bedrijven, instellingen en andere maatschappelijke organisaties willen dat de overheid minder regels oplegt en meer ruimte geeft voor eigen initiatief. Een doel van het programma is dus: bureaucratie verminderen. De overheid wil ten tweede ook kritisch naar zichzelf kijken: naar haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Ten derde, ook de interne organisatie en werkwijze moeten beter en eenvoudiger. Rijk, provincies en gemeenten zijn, ten vierde, voorts samen verantwoordelijk voor de kwaliteit en beschikbaarheid van publieke voorzieningen. Samenwerking tussen overheden is daarom ook een doel van dit programma. Luisteren naar de burgers is ten slotte het vijfde doel.

3.6 Veranderende sectororganisaties

De veranderingen bij de consumenten, ondernemingen, burgers en overheid leiden ertoe dat ook veranderingen bij sectororganisaties (zullen) plaatsvinden. Ook sectororganisaties worden toenemend aangesproken op vraagstukken van gemeenschappelijk en algemeen belang, in de sfeer van de arbeidsmarkt, scholing, arbeidsomstandigheden, milieu, certificering en standaardisering et cetera. Daarbij kan een schap een rol spelen, indien en voor zover representatieve organisaties van ondernemers en werknemers in de betreffende sector zich hiervoor uitspreken.

3.7 Veranderende schappen

Het kan niet anders of bedrijfslichamen zullen zich evenzeer aanpassen aan de veranderingen die hierboven beschreven staan. In de toekomstverkenningen geven de schappen ook aan zich bewust te zijn van de trends die zich voordoen in hun sectoren en in de gehele samenleving. Of bedrijfslichamen adequaat in zullen spelen op deze trends is in de eerste plaats afhankelijk van de mate van ondernemerschap die zij aan de dag kunnen leggen. In het advies *Ondernemerschap voor de publieke zaak*¹ stelt de raad dat de publieke dienstverlening zich tussen drie kringen beweegt:

Aan publiek ondernemerschap kunnen drie belangrijke aspecten onderscheiden worden, die de betrekkingen met de ‘buitenwereld’ betreffen:

- 1 de gerichtheid op de ‘klant’ (en de burger): de wijze waarop wordt ingespeeld op (verschillende en zich ontwikkelende) behoeften en voorkeuren van de afnemers van die diensten en ‘maatwerk’ wordt geleverd;
- 2 de relatie met de samenleving (de diverse ‘betrokkenen’): de maatschappelijke legitimatie van de verschillende (typen) organisaties die vormen van publieke dienstverlening plegen;
- 3 de relatie tot de overheid en de politieke democratie: het is aan de politiek om te bepalen wat een publiek belang precies inhoudt en te bepalen hoe dit het beste te borgen valt (door regelgeving en/of door andere instrumenten).

De gerichtheid op de klant betekent voor de schappen dat ze hun focus richten op de ondernemingen in de sector en hen ondersteunen in hun streven de concurrentiekracht en het innovatief vermogen te vergroten. Hierbij dient ook gedacht te worden aan projecten op het terrein van het sociaal beleid, personeelsvoorziening, arbeidsomstandigheden en scholing.

De relatie met de samenleving en de belangrijkste betrokkenen krijgt met name gestalte door het vormgeven van de *governance* (zie hoofdstuk 6), terwijl de invulling van het publiek belang door de politiek plaatsvindt in het kader van de operationalisering van het algemeen belang (zie paragraaf 4.3.).

In deze paragraaf zal met name worden ingegaan op de dienstverlening van de schappen aan hun klanten. Veel schappen zien bijvoorbeeld een belangrijke taak voor zichzelf weggelegd bij de stimulering van de innovatie in de ondernemingen, zodat deze ondernemingen in open en competitieve markten producten en diensten kunnen leveren met een hogere toegevoegde waarde. Een mogelijkheid hiertoe is het stimuleren en financieel ondersteunen van toegepast onderzoek. Een andere mogelijkheid is het faciliteren van de

1 SER-advies (2005) *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, publicatienr. 05/04, Den Haag.

verspreiding van kennis binnen bepaalde sectoren van ‘koplopers’ naar degenen die zich in het peloton of de achterhoede bevinden.

Ook liggen er duidelijke uitdagingen voor de schappen in het bijstaan van de ondernemingen in hun sectoren om het maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm en inhoud te geven. Het begrip maatschappelijke ondernemen omvat twee dimensies.² Allereerst het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in samenhang op drie dimensies - *Profit, People, Planet* - en daarmee op de bijdrage van ondernemingen aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn. Vervolgens het onderhouden van een relatie met de verschillende belanghebbenden op basis van transparantie en het aangaan van de dialoog, waarbij een antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij. Enkele schappen hebben in het kader van hun toekomstverkenningen voorgesteld om overlegfora met maatschappelijke organisaties in het leven te roepen.

Schappen moeten zich ook rekenschap geven van de omstandigheid dat de ondernemingen binnen hun sectoren veranderen. Menig schap constateert dat de fusiegolven van de afgelopen jaren geleid hebben tot minder ondernemingen binnen de sector, waarbij de overlevende ondernemingen gemiddeld genomen grootschaliger produceren. Deze grootschalig producerende ondernemingen hebben andere behoeften dan kleinere ondernemingen en kunnen meer activiteiten in eigen beheer ondernemen. Dit vraagt maatwerk van de schappen. Voor grote ondernemingen behoeven schappen minder activiteiten te ondernemen, terwijl de kleinere ondernemingen in de sector juist voor het behoud van de concurrentiepositie aangewezen zijn op de collectieve arrangementen die mogelijk gemaakt worden door het schap. Dit leidt ook in de richting van het frequenter toepassen van vormen van vraagsturing op het niveau van een (sub)sector.

Niet alleen de ondernemingen veranderen, maar ook hun afnemers. Deze hechten bijvoorbeeld een steeds groter belang aan voedselveiligheid. Dit heeft ook gevolgen voor de opstelling van de schappen. Schappen moeten bijvoorbeeld bij de uitbraak van een dier- of plantziekte niet alleen oog hebben voor de belangen van de ondernemers in de sector, maar in hun communicatie ook de belangen van de eindgebruiker nadrukkelijk in beeld houden. Uiteindelijk is het immers de consument die door het herstel van vertrouwen bepaalt hoe snel de bedrijfstak de effecten van een crisis weer te boven komt. Tevens ondervinden de schappen vanwege het publiekrechtelijke instrumentarium ook de effecten van de veranderende eisen die aan overheden gesteld worden. Zo spelen thema's als het reduceren van de administratieve lasten en de regeldruk, het verbeteren van de dienstverlening aan de bedrijven door verdere samenwerking maar ook het toepassen van interactieve beleidsvormingsprocessen een belangrijke rol voor de bedrijfslichamen.

2 SER-advies (2000) *De winst van waarden*, publicatienr. 00/11, Den Haag.

3.8 Conclusies

De schappen ondervinden de invloeden van maatschappelijke ontwikkelingen. Hierbij moet met name gedacht worden aan de ontwikkelingen op de afzetmarkten bij de ondernemingen die ressorteren onder werkingssferen van de schappen, de burgers alsmede consumenten en de overheid. Belangrijke trends hierbij zijn onder meer:

- Een voortzettende globalisering, liberalisering en zwaarbevochten markten. Dit biedt enerzijds kansen voor het betreden van voorheen gesloten markten, maar bewerkstelligt ook verscherpte concurrentieverhoudingen op de thuismarkt.
- Differentiatie wat de ondernemingen betreft die vallen binnen de werkingssferen van de schappen. Enerzijds is er een trend van schaalvergroting alsmede van integratie in de bedrijfskolom, anderzijds is er ook de opkomst van kleine ondernemingen, waaronder de ondernemingen zonder personeel. De omvang van de onderneming bepaalt mede de diensten die verlangd worden van het schap.
- Toegenomen aandacht voor gerichte scholingsprojecten en arbeidsomstandigheden.
- Differentiatie aan de afzetkant. De sectoren krijgen in toenemende mate te maken met veeleisende klanten die een geïndividualiseerd koopgedrag vertonen en producten en diensten op maat verlangen. Bovendien hechten consumenten een steeds grotere waarde aan de kwaliteit en veiligheid van voedsel, alsmede een duurzame productiewijze.
- Ook de overheid is aan verandering onderhevig en legt de nadruk op het terugdringen van bureaucratie en de negatieve effecten van een surplus aan regelgeving.

In de toekomstverkenningen geven de schappen ook aan zich bewust te zijn van de trends die zich voordoen in hun sectoren en in de gehele samenleving. De mate waarin de schappen erin slagen daadwerkelijk in te spelen op deze trends, is uiteindelijk bepalend voor de toegevoegde waarde die zij bezitten en daarmee voor hun voortbestaan.