

Hans Huijbers en Peter Broeckx: 'Boeren hebben geen moeite met commerciële opstelling van coöperatie'



Onder de werktitel Visie 2010 hebben bestuurders van CRV Holding zich gebogen over de te volgen strategie. De hoofdbestuurders Hans Huijbers en Peter Broeckx geven openheid van zaken. Over de 'warme' coöperatie, fusies en het blijvende accent op een scherpe prijsstelling.

Kostenleiderschap, dat is waar CRV voor staat en ook voor wil blijven staan'. Dat is volgens Hans Huijbers, voorzitter van de raad van commissarissen CRV, één van de belangrijkste uitkomsten van Visie 2010. Hij bestrijdt dat CRV zich daarmee de rol aanmeet van prijsvechter en krijgt daarin bijval van Peter Broeckx, vice-voorzitter. Broeckx: 'Kostenleider zijn is wat anders dan altijd de goedkoopste willen zijn. Wat we ermee bedoelen is dat CRV aantrekkelijk wil zijn voor de klanten door de optimale combinatie van prijs, kwaliteit en koopgemak.'

CRV koestert coöperatie, transparante prijsstelling en versterkt focus op kostprijs

Visie op 2010 krijgt vorm

De afgelopen maanden is door de bestuurders en ledenraad van CR Delta en VRV – de aandeelhouders van CRV – intensief gediscussieerd over de koers van CRV. Huijbers: 'Ieder zichzelf respecterende organisatie legt het zichzelf op om eens in de zoveel tijd in de spiegel te kijken. Het bedrijf is kerngezond, maar dat is geen reden om achterover te leunen. Het is beter om vanuit een positie van kracht naar de toekomst te kijken.'

Quotumdossiers

Dat de visie-ontwikkeling tot veranderingen in de organisatie zal leiden staat voor de beide boeren-bestuurders wel vast. 'Alles wijst erop dat de krimp in de Vlaams-Nederlandse thuismarkt doorgaat. Dan doelen we niet alleen op de aantallen koeien maar ook op de marges die veehouders kunnen realiseren', zegt Broeckx. Daardoor zal in hun optiek zowel de Nederlandse als de Vlaamse melk- en vleesveehouder zakelijker worden en nog scherper in gaan kopen. 'CRV moet met die andere, zakelijke houding van de boer om kunnen gaan. Ik vind dat onze organisatie al toont een antenne voor veranderingen te hebben, maar we kunnen daar niet alert genoeg op zijn', vindt de Vlaamse vice-voorzitter. 'Boeren is nog steeds een 'way of life'. De noodzaak om met ondernemingszin te boeren is

echter groter dan ooit wil er een inkomen verdiend worden.' Broeckx proeft op dit punt nog wel een cultuurverschil tussen de Nederlandse en Vlaamse veehouder. 'Nederland kent al jaren de mogelijkheid om quotum te kopen. De Nederlandse veehouders weten daardoor dat groeien geld kost en zeilen daardoor scherp aan de wind. In Vlaanderen kennen we sinds kort quotummobiliteit. Eerst was er enige aarzeling maar als je ziet hoeveel quotumdossiers er nu al zijn ingediend! Ook in Vlaanderen zal daardoor de schaalvergroting versneld doorzetten.'

ring. Broeckx: 'De onderlinge contacten en de contacten vanuit het bedrijf stellen men op prijs. Als bedrijf moeten we ervoor waken dat deze contacten een commercieel motief krijgen.' Huijbers: 'We spreken in dit kader dan ook bewust over lidcontacten. Als je ziet hoeveel mensen we bereiken via onze vakbladen Veeteelt en VeeteeltVlees en via de avondvergaderingen, dat is een structuur die we niet moeten onderschatten en die we met zorg willen blijven koesteren.'

Internationaliseren is leren

De bestuurders en de ledenraad hebben

dan in het geval van Avoncroft en Lagoa is gebeurd worden ze ingepast in het totale bedrijfsproces van CRV. De recente beslissing om HG-stieren in Tsjechië te gaan stallen is daar een voorbeeld van. De spermamarkt heeft zich anders ontwikkeld dan bij de vorming van CR Delta in 1998 gedacht. Huijbers: 'De lokale spelers zijn juist belangrijker geworden.' Broeckx: 'Lokale partijen die een goede verankering hebben met hun leden en klanten houden het goed vol.' Volgens de beide hoofdbestuurders liggen er internationaal voldoende kansen voor CRV, niet alleen in de afzet van sper-

Welke veranderingen CRV concreet zal ondergaan is nog niet duidelijk. Blijven bijvoorbeeld de huidige regiokantoren open? Huijbers: 'Dat een vraag waarop we geen antwoord geven omdat we het niet weten. In de fase die we nu hebben afgesloten hebben we vastgesteld wat voor organisatie we willen zijn. De volgende stap is kijken hoe we dat het beste kunnen realiseren. En dat is niet eerder dan in het voorjaar van 2006 bekend.'

Warmte van coöperatie

De eerste fase van Visie 2010 heeft duidelijk gemaakt dat de leden de coöperatieve ondernemingsvorm koesteren. 'Dat heeft ons aangenaam verrast', geven Broeckx en Huijbers toe. 'De warme kant van de coöperatie werd breed benadrukt. Dat diezelfde coöperatie zich commercieel opstelt door het toepassen van het profijtbeginsel, daar heeft men geen moeite mee mits die prijsdifferentiatie transparant is. Daarbij hecht men sterk aan continuïteit en betrouwbaarheid. Veehouders willen zeker weten dat ze niet gepakt worden en willen ervan op aan kunnen dat ze niet meer betalen dan een collega die een vergelijkbare transactie doet.' Los van het commerciële aspect hebben veehouders duidelijk de behoefte aan een verenigingsleven rond veeverbete-

zich ook gebogen over de internationale aspiraties van CRV. 'Op dit moment wordt 25 procent van de omzet van de holding gerealiseerd buiten de thuismarkt. Het is dus duidelijk dat we door de aankoop van bedrijven in het buitenland meer grip hebben gekregen op de afzetmarkt', stelt Huijbers vast. Hij ziet internationaliseren niet als een doel op zich. 'Het is een middel om een breed assortiment voor onze klanten in de thuismarkt overeind te houden.' Broeckx deelt die mening. 'De grotere internationale verankering is ook een garantie voor de toekomstige vleesveewerking.' Ondanks teleurstellingen, zoals de liquidatie van de Britse dochter Avoncroft, is de balans van internationaliseren positief. Huijbers: 'Door Avoncroft weten we dat internationaliseren pijn kan doen. Daarentegen, in Brazilië doet Lagoa het prima. Maar ook dat heeft jaren gekost – onder meer als gevolg van de grote koersdaling van de Braziliaanse munt.' Broeckx spreekt van 'internationaliseren moet je leren. Met succes in het buitenland opereren vergt een bepaalde attitude; het moet in je poriën zitten.' De lessen geleerd in Engeland en Brazilië komen volgens het duo van pas bij de inpassing van de vorig jaar gekochte ondernemingen CZ Delta (Tsjechië) en Am-breed (Nieuw-Zeeland) in CRV. Sneller

ma maar ook in de vermarkting van het infoproduct Iris. 'Waar sperma haast een bulkproduct is geworden, daar hebben we met Iris nog een echt onderscheidend product in handen. De verkoop hiervan is echter lastig omdat overheden de bouw van informatiesystemen door nationale leveranciers vaak met subsidies ondersteunen.'

Fusies niet uit de weg gaan

CRV zal blijven zoeken naar omzetgroei in het buitenland. Concrete plannen voor overname van andere bedrijven zijn er op dit moment niet. 'Maar we denken niet alleen in overnames', geeft Huijbers aan. 'De ledenraad heeft ook duidelijk aangegeven open te staan voor fusies en samenwerking met andere bedrijven.' Broeckx en Huijbers vinden dat een logische opstelling. 'Neem de integratie van CR Delta en VRV. Die is tot op heden de meest succesvolle stap in de internationalisering gebleken. Maar denk ook aan de samenwerking met de Amerikaanse partner CRI en het succes van BBG voor vleesvee. Voor nieuwe partners staan we dus open, al is het de bedoeling om nu pas op de plaats te maken. Eerst zullen we de uitwerking van Visie 2010 ter hand nemen.'

Bert de Lange