

Veeverbeteringsorganisatie slaat met nieuwe structuur piketpaaltjes voor groei

# CRV werkt de klok rond

Directeur Roald van Noort windt er geen doekjes om: CRV wil groeien. 'Om innovatieve producten te kunnen blijven ontwikkelen, zullen we proportioneel meer moeten investeren. Dat lukt niet zonder groei.' Een nieuwe structuur die per 1 september 2009 ingaat, moet groeien vergemakkelijken.

tekst Inge van Drie

Voor CRV-directievoorzitter Roald van Noort is het zonneklaar. Wil CRV in de toekomst een toonaangevende speler in de internationale veeverbetering blijven, dan is groei onontkoombaar. 'De technologische ontwikkelingen gaan snel. Er komen steeds sneller nieuwe en betere producten. Om innovatieve producten, zoals gesekst sperma en genomics selection, te kunnen blijven ontwikkelen, zullen we proportioneel meer moeten investeren. Dat lukt niet zonder groei.'

In het kader van het project Visie 2010 zette CRV de laatste jaren in op het beheersen van kosten. Het project is nog nauwelijks afgerond, maar nu al is het tijd voor een volgende stap, vindt Van Noort. De organisatie is dat volgens hem ook aan haar leden verplicht. 'Als coöperatie hebben we de verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de continuïteit op het boeren erf. We moeten pro-

ducten en diensten aanbieden die concurrerend zijn en van de beste kwaliteit tegen een acceptabele prijs. Daarmee zorgen we voor een goede concurrentiepositie voor onze leden.'

De gewenste groei alleen realiseren op de Nederlandse/Vlaamse markt is niet voldoende, geeft Van Noort aan. 'Natuurlijk, ook hier willen we groeien. Maar dat is niet genoeg om de gewenste meerinvesteringen te kunnen waarborgen.'

## Organisatie decentraliseren

CRV kiest daarom voor een nieuwe structuur. Per 1 september 2009 bestaat CRV uit een hoofdkantoor en zes businessunits (figuur 1). 'We decentraliseren de organisatie. Nu vormen Nederland en Vlaanderen het middelpunt en hebben we van hieruit contact met klanten wereldwijd. Straks hebben de zes businessunits wereldwijd contact met de klant. Zij

kennen de plaatselijke cultuur en hebben meer voeling met de klanten. Ze werken bovendien in dezelfde tijdszone als hun klanten. Straks werkt CRV de klok rond.' Het hoofdkantoor in Arnhem wordt verantwoordelijk voor onder meer wereldwijde productontwikkeling, personeelsbeleid, ICT en centrale inkoop. De businessunits zijn CRV-vestigingen die in een bepaald deel van de wereld de omliggende landen voorzien van producten en diensten van CRV.

Hoe gaat de nieuwe structuur van CRV groei bevorderen? Van Noort somt een aantal punten op. 'De businessunits zorgen voor een intensiever contact met de klanten. Neem bijvoorbeeld de businessunit West-Europa. Die hoeft straks alleen maar aandacht te schenken aan West-Europa, niet aan wat er gebeurt in Noord-Amerika of Nieuw-Zeeland. Dat betere contact moet resulteren in natuurlijke groei. Niet alleen in Nederland en Vlaanderen, maar ook in het buitenland.' Door het opdelen van het bedrijf in hoofdkantoor en businessunits kan CRV bovendien wereldwijd kosten en diensten delen. 'We gebruiken straks wereldwijd hetzelfde systeem voor financiële administratie en we kunnen goederen centraal inkopen.' Als derde punt stipt Van Noort het bredere kennisnetwerk aan. 'We kunnen veel gemakkelijker informatie uit andere landen halen. De businessunits krijgen een gedelegeerde verantwoordelijkheid.

## Jos Koopman: 'Denken vanuit de klant'



Hij heeft er duidelijk zin in. Jos Koopman start in augustus als managing director West-Europa en steekt meteen van wal. 'Ik zie het als een hele uitdaging omdat CRV in de landen binnen de businessunit

West-Europa diverse posities inneemt. In Nederland en Vlaanderen zijn we marktleider, maar niet in Luxemburg, Duitsland en Oostenrijk. Dat maakt dit tot zo'n dynamische functie.'

Jos Koopman (40) heeft diverse posities bekleed binnen CRV. Hij startte op de afdeling fokkerij, hij was onder meer verantwoordelijk voor het Delta-fokprogramma en hij was afgelopen tweeënhalf jaar actief als manager van het Nieuw-Zeelandse CRV Ambreed. 'Door mijn ervaringen vanuit Nieuw-Zeeland weet ik hoe belangrijk het is om cultuurverschillen binnen een internationaal opererende organisatie te overbruggen. Dat is niet makkelijk, maar wel noodzakelijk.'

In Nieuw-Zeeland is de 'customer value' van CRV-producten van belang. 'Ik weet er niet direct een Nederlandse term voor, maar in Nieuw-Zeeland heb ik ervaren hoe belangrijk het is dat onze producten een duidelijk voordeel opleveren voor de veehouder. Je moet daarom zorgen dat je steeds blijft denken vanuit de klant en dat je zorgt voor toegevoegde waarde.'

Als laatste noemt Koopman nog zijn ambitie om CRV te laten groeien in West-Europa. 'CRV is een bedrijf met diverse producten die nog in verschillende markten kunnen groeien. Er is echt nog wel ruimte in Europa om de positie van CRV te verstevigen.'



Figuur 1 – De nieuwe organisatiestructuur van CRV met hoofdkantoor en geografisch ingedeelde businessunits

Ze zullen actief op zoek gaan naar partijen die we kunnen overnemen. Ze kennen de markt beter en kunnen daarom een beter oordeel geven over de kwaliteit van mogelijke partners.'

## Zeggenschap blijft identiek

De zeggenschap voor de leden van CRV blijft in de nieuwe structuur identiek aan die in de oude structuur. 'De Nederlandse en Vlaamse leden blijven gewoon lid en eigenaar van de coöperatie. Daar verandert niets aan', verzekert Van Noort, die in de directie wordt bijgestaan door Ate Lindeboom en de per 1 juni 2009 benoemde directeur financiën en organisatie Jooop Kersten. Een sterk punt vindt Van Noort dat CRV straks één bedrijf is. 'In het verleden waren het allemaal verschillende bedrijven met verschillende namen. Sommige veehouders in het buitenland hadden daardoor misschien niet eens in de gaten dat de CRV-vestiging in hun land Nederlands/Vlaamse eigenaren had.'

Inmiddels voeren alle dochterondernemingen dezelfde naam. Van Noort streeft er ook naar dat CRV wereldwijd alle producten en diensten volgens dezelfde kwaliteitsstandaard presenteert. 'We zien dat onze leden zich over grenzen heen bewegen. Als een Nederlands CRV-lid naar Tsjechië emigreert, komt hij daar CRV weer tegen. Hij moet erop kunnen vertrouwen dat hij ook daar producten en diensten van goede kwaliteit kan afnemen.'

Dat de organisatie steeds meer internationaal georiënteerd is, vindt Van Noort logisch. 'We zouden gek zijn als we onze

Ook in het buitenland wil CRV groeien. Uitbreiden op de Nederlandse/Vlaamse markt is niet voldoende



Roald van Noort: 'We willen nauw betrokken zijn bij fusies tussen coöperaties'

kennis niet in omliggende landen zouden gebruiken. Als ik veehouder was, zou ik er trots op zijn dat CRV zo'n sterk internationaal bedrijf is.'

CRV is meer dan alleen een leverancier van genetische producten, stelt Van Noort vast. 'De focus ligt vaak op de genetische producten, maar het succes van CRV schuilt juist in de combinatie van infoproducten, genetische producten, dienstverlening en een uitgeverij met titels als Veeteelt, VeeteeltVlees en Cow-Management.'

## Vérgaande professionalisering

Waar staat CRV over pakweg vijf jaar? Op omzetcdoelstellingen wil Van Noort zich niet laten vastpinnen, maar hij spreekt van significante groei. 'Er zullen de komende jaren meer schommelingen in melk- en voerprijzen optreden. Het gevolg daarvan is verdere schaalvergroting en professionalisering in de melkveehouderij. Dat dwingt ki-organisaties om de hoogste kwaliteit te leveren. Daarvoor moet de markt voldoende omvang behouden. In Noord-Amerika en West-Europa zullen daarom fusies tussen coöperaties plaatsvinden. Daar willen we nauw bij betrokken zijn. De komende jaren zal het aantal spelers op de markt afnemen; niet alle organisaties kunnen de technologische race volhouden.'

Overigens zijn fusies en samenwerking met andere partners voor CRV niks nieuws onder de zon, schetst Van Noort. 'In de historie van CRV en haar voorgangers is er altijd sprake geweest van schaalvergrotingen en fusies.'

Ook vleesvee noemt Van Noort nadrukkelijk. 'Mijn wens is dat CRV over vijf jaar een meer zichtbare positie inneemt als vleesvee verbeteraar. Ook vleesveeleden moeten kunnen beschikken over de beste producten en diensten.' Vleesveehouders kunnen daarbij profiteren van technieken die eerst bij melkvee ter beschikking zijn gekomen, geeft Van Noort aan. 'Ze kunnen nu al gesekst sperma gebruiken en wellicht kan genomics selection in de toekomst in de vleesveehouderij ook een rol van betekenis spelen.'