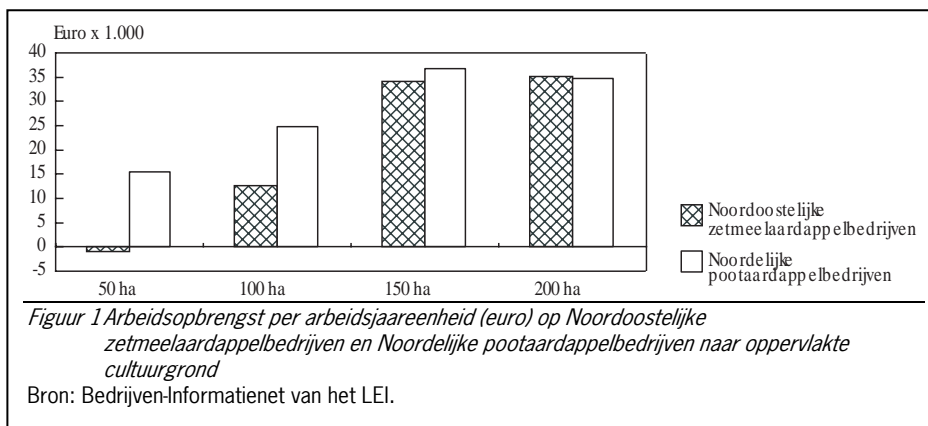


ZIN EN ONZIN VAN SCHAALVERGROTING

Bert Smit en Henri Prins

De land- en tuinbouw hebben te maken met dalende marges. De kosten nemen toe en de opbrengstprijzen staan onder druk. Om in die situatie een oplossing te vinden voor het probleem van dalende inkomens, kan schaalvergroting een strategische optie zijn. Schaalvergroting heeft een gunstig effect op de marges als het lukt de arbeidsproductiviteit en de benutting van machines en gebouwen te verbeteren. Schaaleardeffecten treden vooral op door verlaging van de vaste kosten per eenheid product of per hectare, waardoor bij gelijkblijvende opbrengstprijzen de marges toenemen. Dit doet zich vooral voor als het areaal kan toenemen zonder (grote) investeringen in machines en gebouwen en zonder het aannemen van extra vast personeel. Schaalgrootte-effecten kunnen sterk uiteenlopen voor verschillende gebieden en verschillende bedrijven. Ter illustratie: figuur 1 toont de gemiddelde schaalgrootte-effecten op respectievelijk Noordelijke pootaardappel- en Noordoostelijke zetmeelaardappelbedrijven.



Gezien de ontwikkelingen in onder andere het Europese Landbouwbeleid en het nieuwe mestbeleid is schaalvergroting niet voor elke ondernemer in gelijke mate zinvol. Of schaalvergroting in een gegeven situatie de meest zinvolle strategie is, vereist een gedegen analyse van onder ander de volgende punten:

- technische en economische resultaten;
- kosten van de bedrijfsuitbreiding;
- het ondernemerschapsniveau;
- mogelijkheden tot samenwerking.

Huidige resultaten

Iedere ondernemer kent zijn opbrengsten in ton per ha of in kg per koe, maar lang niet iedereen heeft een goed inzicht in de saldi en de kostprijzen van zijn gewassen en dieren en het rendement op het geïnvesteerde vermogen. Dit is echter wel van groot belang, want bij lage of zelfs negatieve saldi is schaalvergroting ongunstig. Is het huidige saldo van een bedrijf of een bepaalde productietak al negatief, dan is het effect van een uitbreiding een nog groter negatief saldo.

Kosten van de uitbreiding

Bij de kosten van bedrijfsuitbreiding moet goed worden bekeken of deze goedge maakt kunnen worden door de opbrengsten. Economisch gezien is uitbreiding interessant zolang de marginale kosten lager zijn dan de marginale opbrengsten. De marginale kosten van de uitbreiding door bijvoorbeeld landaankoop bestaan uit de rentekosten en de waterschapslasten. De marginale opbrengsten bestaan uit het gemiddelde saldo per hectare. Wanneer de marginale kosten hoger zijn dan de marginale opbrengsten, dan kan er toch reden zijn

om tot uitbreiding over te gaan, bijvoorbeeld als een aanliggend perceel of bedrijf te koop komt. De consequentie van een dergelijke keuze is dat het rendement op geïnvesteerd vermogen daalt, omdat niet alle kosten van de uitbreiding goed gemaakt worden door de extra opbrengsten. Alleen in gunstige, maar niet in alle gevallen wordt dit rendementsverlies voor een deel goedge maakt door beleggingswinst van de grond. Verder moet worden gekeken of de cashflow bij de nieuwe bedrijfsopzet voldoende is om rente en aflossingen te kunnen betalen.

Ondernemerschapsniveau

In eerste instantie moet een boer of tuinder met uitbreidingsplannen een goede vakman zijn die hoge saldi weet te behalen. Hogere saldi geven immers meer investeringsruimte dan lagere. Verder moet de ondernemer een goede manager zijn die de bedrijfsprocessen op het uitgebreide bedrijf ook qua denk- en organisatietalent goed kan overzien. Goed ondernemerschap vereist ook kennis van de drie 'O's': de Ondernemer, de Onderneming en de Omgeving (inclusief Europees landbouwbeleid en liberalisering van de wereldmarkt). Daarnaast weet hij ook verbinding te leggen met markt- en ketenpartijen, met collega's en adviseurs en met de ontwikkelingen in de maatschappij. Dat vermogen kan de ondernemer op creatieve wijze inzetten om kansen te benutten die zich in de markt, de ketens en de maatschappij voordoen.

Samenwerking

Eén mogelijkheid om schaalvergroting te realiseren, is samenwerking door bijvoorbeeld twee bedrijven volledig samen te voegen en er een derde bij te kopen. Deze optie geeft enerzijds de voordelen van 'traditionele' schaalvergroting, namelijk verlaging van de vaste kosten. Anderzijds kunnen boeren met verschillende persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden elkaar goed aanvullen. De nieuwe combinatie van vakmanschap, management en ondernemerschap kan een enorme verbetering opleveren voor de technische en financiële resultaten en de langetermijnontwikkeling van het bedrijf. De samenwerkende ondernemers houden elkaar bij de besluitvorming over steeds complexere zaken scherp en vullen elkaar praktisch goed aan. Vergaande samenwerking heeft in veel gevallen een meerwaarde ten opzichte van 'gewone' schaalvergroting of 'gewone' samenwerking, zoals door uitwisseling van machines, grond en arbeid. In de praktijk blijkt wel dat boeren niet makkelijk hun vrijheid op willen geven. Voor een goed samenwerkingsverband is dan ook veel nodig. De potentiële partners moeten het goed als mens met elkaar kunnen vinden en goed kunnen communiceren op gelijkwaardig niveau. Daarnaast moet er overeenstemming zijn over de strategie van het gecombineerde bedrijf en moet duidelijk zijn wat er gebeurt voor het geval dat de samenwerking om welke reden dan ook beëindigd moet worden.

Conclusie

Schaalvergroting is niet voor alle boeren en tuinders een zinvolle en haalbare strategie. Alternatieven zijn onder andere intensivering van het bouwplan, verbreding en verhuur van (een deel van) het bedrijf in combinatie met een deel- of voltijd baan buiten het bedrijf. Er zijn dus meerdere ontwikkelingsrichtingen mogelijk en iedere ondernemer kiest die richting die het beste past bij zijn of haar specifieke situatie.

Meer informatie:

Dit artikel is gebaseerd op een lezing op het symposium SCHAAK, SCHAalsprong in de AKkerbouw, 10 november 2005, Kollumerwaard, Munnekezijl.