

De markt in de hand?



Inhoud

Colofon

Het rapport 'De markt in de hand?' is een uitgave van ABN AMRO

Tekst:

LEI/IRMA

Dr. Frank H.J. Bunte

Prof. Dr. Ir. Ruud B.M. Huirne

Drs. Karel H.M. van Bommel

Dr. Katrin Oltmer

Dr. Marcel van Asseldonk

Ing. Gerben M. Splinter

ABN AMRO

Ir. Ton van Dalen

Ir. Pierre J.M. Berntsen

Grafische vormgeving

Ontwerpstudio Leo Bolt

Fotografie

Vakfotografie Reed Business

Information bv, Wageningen

Universiteit, Iowa Select Farm

Druk

Drukkerij Loor bv

Dit rapport is met grote zorg samengesteld. Niettemin kan ABN AMRO geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van verstrekte informatie.

ABN AMRO Bank N.V.

Agrarische Bedrijven

Postbus 283

1000 EA Amsterdam

tel: 020-6281265

e-mail:

agrarisch@abnamro.nl

internet:

www.abnamro.nl/agrarisch

oktober 2003

1 Risicomanagement in de intensieve veehouderij en de glastuinbouw	4
Beschrijving van verschillende typen risico's en de manieren om ze te beheersen	
2 Prijs- en marktrisico's	6
De impact van prijs- en marktrisico's en strategieën om prijsrisico's te beperken	
3 Inkomensontwikkelingen in intensieve veehouderij en glastuinbouw	10
Analyse van inkomensontwikkelingen in de afgelopen jaren	
4 Investerings in de intensieve veehouderij en de glastuinbouw	12
De noodzaak tot investeren en uitbreiding in relatie tot investeringsruimte	
5 Risicomanagement en modern ondernemerschap	16
Visies van professor Brian Hardaker, University of New England in Australië en professor Ruud Huirne, Wageningen Universiteit	
6 Iowa Select Farm: specialisatie in productie afgedekt door prijsafspraken	17
Case intensieve veehouderij over de Amerikaanse mega-onderneming Iowa Select Farms, die kostenvoordelen uit specialisatie in productie haalt en de risico's van specialisatie afdekt met prijsafspraken	
7 Klapwijk: zekerheid en meerprijs door jaarrondproductie	20
Case glastuinbouw over de Gebr. Klapwijk, tomatentelers in Monster. Door toepassing van belichte teelt produceert en levert het bedrijf het hele jaar en creëert daarmee een sterke positie ten opzichte van de afnemers	
8 Lemkes: ketensamenwerking met retailketens	23
Case glastuinbouw over potplantenexporteur Lemkes die intensief samenwerkt met grootschalige retailketens	
9 Eichenhof: onderscheid in de vleesmarkt met eigen merknaam	26
Case intensieve veehouderij over de Duitse holding Regio Osnabrück, een onderneming met een eigen merkbeleid voor een gesloten productie- en distributieketen voor varkens- en rundvlees	
10 Conclusies en aanbevelingen	28

Ondernemen is risico lopen. Sommige risico's zijn beïnvloedbaar, andere onbeïnvloedbaar. Volgens sommige theorieën is ondernemingswinst niets anders dan de premie voor de risico's die de ondernemer loopt of bereid is te lopen. In die optiek bestaat er een rechtstreeks verband tussen de mate van risico en de hoogte van de winst. Afwenteling van alle risico's, op bijvoorbeeld verzekeraars, de keten of termijnmarkten, zou dan resulteren in het verdampen van de winst, want voor het verleggen van risico's wordt een prijs betaald.

Schaalvergroting en vernieuwing in de intensieve veehouderij en de tuinbouw zet door. Alleen op deze wijze kunnen deze sectoren internationaal voldoende concurrentiekracht behouden. Echter groei en innovatie zijn kapitaalsintensief en zetten daarmee de vermogensbuffer van bedrijven onder druk. Aan de andere kant nemen risico's toe.

Productierisico's, markt- en prijsrisico's, menselijke risico's en financiële risico's vormen de grootste bedreiging voor het agrarisch bedrijf.

Dit rapport spitst zich vooral toe op markt- en prijsrisico's. Aan de hand van achtergrondinformatie en een aantal praktijkgevallen worden risico's en oplossingsrichtingen besproken.

Heeft uw bedrijf het vermogen om tegenvallers op te vangen? Is uw bedrijf voldoende flexibel om met risico's om te gaan of brengt u ze onder bij ketenpartijen, termijnmarkten of verzekeraars? De keuze is aan u en zal grotendeels afhangen van uw bedrijfs-situatie en uw ondernemersdoelstellingen.

Uw ondernemerskwaliteiten zijn de komende jaren van groot belang. ABN AMRO hoopt u met dit rapport te ondersteunen bij het maken van keuzes om risico's te beheersen.

Ir. G. H. Siebenga

Afdelingsdirecteur Agrarische Bedrijven

1 Risicomanagement

Type risico's

Bedrijven in de land- en tuinbouw staan aan diverse risico's bloot, waaronder productierisico's, prijs- en marktrisico's, institutionele risico's, persoonlijke risico's, aansprakelijkheidsrisico's en financiële risico's. Sommige risico's zijn uniek voor de agrarische sector, zoals het risico van een ziekte-uitbraak onder het vee of het risico van een misoogst ten gevolge van slecht weer. Andere risico's gelden voor alle ondernemingen, zoals financiële risico's. Bovenstaande risico's worden nu eerst nader uitgewerkt.

Productierisico's zijn risico's die rechtstreeks voortkomen uit het productieproces en betrekking hebben op het product zelf. In de agrarische sector treden productierisico's op, omdat deze sector wordt beïnvloed door veel onbeheersbare factoren die vaak gerelateerd zijn aan weersomstandigheden: te veel of te weinig regenval, extreme temperaturen, hagel en storm. In de intensieve veehouderij en glastuinbouw zijn deze aan weersomstandigheden gerelateerde productierisico's minder van belang. Toch zijn deze risico's voor bepaalde teelten (zoals rozen) niet te veronachtzamen.

Productierisico's liggen hier op het terrein van ziekten en aandoeningen die een negatief effect op de productie hebben. Ook de technologische ontwikkeling is van invloed op de productierisico's. Zo kan het gebruik van nieuwe technieken aan de ene kant efficiëntievoordelen opleveren, terwijl aan de andere kant risico's groter worden. Onvoldoende kwaliteit van grondstoffen kunnen ook oorzaak van productierisico's zijn.

Prijs- en marktrisico's zijn risico's die te maken hebben met veranderingen in de prijs die voor producten ontvangen wordt of veranderingen in de prijs die voor grondstoffen betaald moet worden. Prijsrisico's vormen een belangrijker risico voor het bedrijfsinkomen dan productierisico's. De schommelingen in de opbrengstprijzen zijn op bedrijfsniveau groter dan schommelingen in de productie (figuur 1). Een markt- of prijsrisico wordt voornamelijk veroorzaakt door de onzekerheid over de toekomstige prijzen op het moment dat productiebeslissingen genomen worden. Vraag en aanbod op binnenlandse en buitenlandse markten beïnvloedt prijs- en marktrisico's. Het aanbod verandert ten gevolge van onder andere veranderingen in productieareaal of de omvang van de vee-stapel. De vraag wordt beïnvloed door allerlei activiteiten en gebeurtenissen binnen, maar vooral buiten de agrarische sector, bijvoorbeeld door sluiting of opening van de grenzen voor internationale handel.

Institutionele risico's zijn risico's die ontstaan als gevolg van onzekerheden aangaande aanscherping en veranderingen in de wet- en regelgeving van de overheid die hun weerslag vinden op de agrarische sector. Deze wet- en regelgeving heeft betrekking op onder andere milieu, dierenwelzijn, belasting, arbeidsomstandigheden, vergunningen, licenties en productierechten. Dit type risico wordt

Gemiddelde variatie in jaarlijkse productie en prijs in de periode 1994-1999

	Variatie in productie	Variatie in prijs
Biggen	12,5%	32,5%
Eieren	13,7%	15,4%
Tomaten	11,4%	22,4%
Komkommers	11,7%	14,4%
Paprika	9,3%	17,6%
Rozen	22,5%	22,6%
Chrysanten	9,2%	12,8%

Bron: LEI 2003

Figuur 1

over het algemeen gezien als een productiebeperking en resulteert doorgaans in een toename van de productie-kosten.

Persoonlijke risico's kunnen op verschillende vlakken liggen, zoals arbeidsongeschiktheid of zelfs overlijden van de ondernemer, echtscheiding en scheiding van partners die samen in een ondernemersvorm opereren. De genoemde risico's kunnen verstrekende gevolgen hebben voor de prestaties en het voortbestaan van een bedrijf. Persoonlijke risico's kunnen ook te maken hebben met de bezittingen van een bedrijf. Dit heeft betrekking op diefstal, brand en andere schade of verlies aan bedrijfsuitrusting, gebouwen en dierlijke productie.

Aansprakelijkheidsrisico's. Een ondernemer kan voor verschillende zaken aansprakelijk worden gesteld, zoals geleverde producten en diensten, uitvoeren van overeenkomsten, personeel, milieu en gebouwen.

Een onderscheid dient gemaakt te worden tussen wettelijke en contractuele aansprakelijkheid. Wettelijke aansprakelijkheid is bedoeld om een geschil tussen twee partijen die geen overeenkomst (kunnen) sluiten, elkaar toch kunnen aanspreken in geval van schade. In de wet zijn regels ten aanzien van productaansprakelijkheid opgenomen. Van contractuele aansprakelijkheid kan alleen sprake zijn als de partijen een overeenkomst met elkaar hebben afgesloten.

Financiële risico's Voorgaande type risico's vormen samen het bedrijfsrisico. Financiële risico's hebben betrekking op de wijze waarop het benodigde kapitaal is gefinancierd. De financiële positie wordt ook wel weergegeven door de liquiditeit (contante geldstroom) en de solvabiliteit (eigen vermogen / totale vermogen). Het financiële risico van een bedrijf heeft onder meer betrekking op de capaciteit bedrijfsrisico's op te vangen. Tevens zijn fluc-

tuaties van het rentepercentage over het geleende geld een bron van onzekerheid.

Risicomanagement

Effectief risicomanagement betreft de vermindering van risico's door systematische analyse van de risico's en de omstandigheden waarin deze risico's zich voor kunnen doen en het kiezen van de juiste strategieën ter vermindering van de risico's. De vier belangrijkste aspecten van risicomanagement zijn ten eerste het identificeren van potentiële risico's, ten tweede het anticiperen op de mogelijkheid van optreden en de consequenties die bepaalde uitkomsten kunnen hebben, ten derde het kiezen van een strategie en ten vierde het aanpassen - als dat noodzakelijk is - van de risicomanagementstrategie wanneer zich niet gewenste omstandigheden voordoen of zullen voordoen. In een recente studie onder Nederlandse boeren en tuinders is een inventarisatie gemaakt van de mogelijke risicomanagementstrategieën (figuur 2). Integraal risicomanagement is risicobeheersing met als uitgangspunt dat alle risico's en strategieën in hun samenhang worden beoordeeld. De risico's moeten op een geaccepteerd niveau worden gebracht en gehouden, rekening houdend met de doelstellingen van de ondernemer. Dit betekent niet dat risicomanagement altijd tot de minst risicovolle activiteiten leidt. Het is een afwegen van factoren. Op het totstandkomen van de keuzes kunnen zeer veel factoren van invloed zijn, zoals de verwachte inkomsten, de financiële situatie, de ondernemersvrijheid of de gezinssituatie.

Afweging maken

De ondernemer zal een afweging moeten maken welke risico's hij zelf kan dragen en welke risico's hij overdraagt. In het algemeen kan worden gesteld dat risico's met een hoge frequentie en een grote omvang het beste kunnen worden vermeden. Risico's met een lage frequentie en een geringe omvang zijn relatief onbelangrijk. Risico's met een hoge frequentie en een geringe omvang (niet-besmettelijke veeziekten) komen het eerste in aanmerking voor intern risicomanagement. Deze risico's kan de onderneming vaak goed zelf dragen. Risico's met een lage frequentie en een grote omvang (arbeidsongeschiktheid, brand) zal de onderneming zoveel mogelijk overdragen om de continuïteit niet in gevaar te brengen.

Bij een integrale benadering wordt voor het hele bedrijf een afweging gemaakt tussen risico en rendement. Als regel wordt wel gesteld dat het nemen van grotere risico's (onder meer prijsrisico's) samengaat met hogere verwachte inkomsten. Daarbij is het wel noodzakelijk dat op een gestructureerde manier alle mogelijke risico's in kaart zijn gebracht en tevens de passende maatregelen op kosten en baten zijn afgewogen.

In de sectoren met sterke inkomensfluctuaties als gevolg van prijsrisico's moet de ondernemer ook de financiële situatie daarop afstemmen of zelfs laten meewegen in de uiteindelijk gekozen risicomanagementstrategie. In het algemeen kan worden gesteld dat geen bedrijf gelijk is, dus maatwerk is vereist.

Topvijf van de meest gewaardeerde risicomanagementstrategieën

Risicomanagementstrategieën	Gemiddelde ¹
1 Strengere hygiëne-eisen	4,08
2 Solvabiliteit verhogen	4,02
3 Bedrijfsverzekeringen	3,80
4 Persoonlijke verzekeringen	3,71
5 Nieuwe technologieën toepassen	3,64

¹ Gemiddelde op basis van een enquête onder boeren en tuinders waarbij 1 = slechte strategie; 5 = goede strategie.

Figuur 2

2 Prijs- en marktrisico's

De impact van prijs- en marktrisico's

Bedrijven in de land- en tuinbouw staan aan diverse risico's bloot, zoals in het vorige hoofdstuk duidelijk is gemaakt. Volgens ondernemers behoren prijs- en marktrisico's tot de belangrijkste risico's. In een recente studie is gebleken dat Nederlandse boeren en tuinders prijsrisico's als één van de belangrijkste risico's beschouwden (figuur 3). Het prijsrisico dat bedrijven in de land- en tuinbouw lopen, hangt voor een belangrijk deel samen met de prijsfluctuaties op agrarische markten. De prijzen van

delijke vraag- en aanbodschommelingen veroorzaakt door factoren als het weer. De prijzen verschillen ook duidelijk van jaar tot jaar. Deze verschillen hangen in belangrijke mate samen met meer structurele schommelingen in het Nederlandse en buitenlandse aanbod en in mindere mate met de vraag. Structurele schommelingen zijn gerelateerd aan gewasarealen en aantallen dieren. Het belang van prijschommelingen verschilt duidelijk van sector tot sector. Zo fluctueren de opbrengstprijzen van biggen sterker dan de opbrengstprijzen van vleesvarkens en zijn de

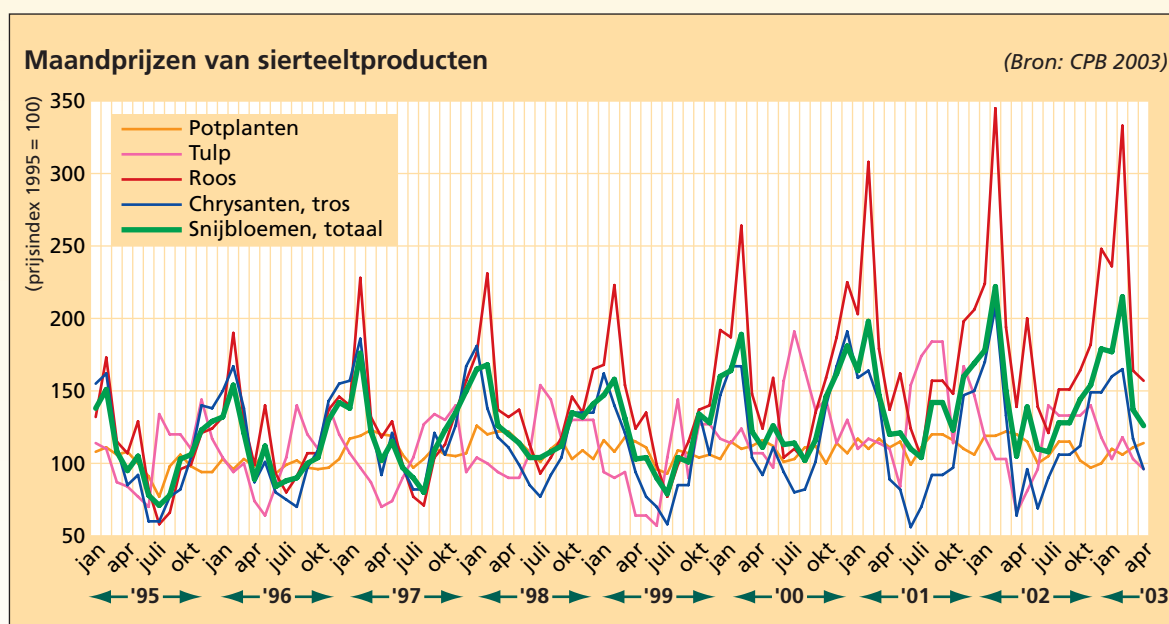


Figuur 3

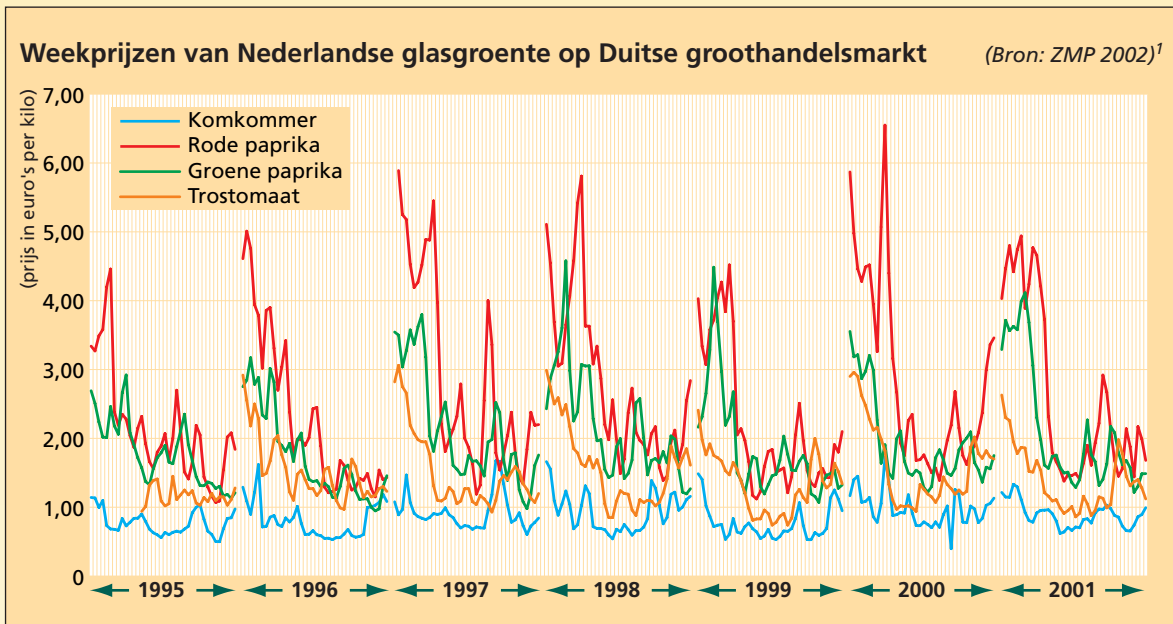
producten van de intensieve veehouderij en de glastuinbouw fluctueren sterk: van week tot week, maar ook van jaar tot jaar. Binnen een jaar zijn duidelijke seizoenspatronen aan te treffen. De prijzen van glasgroente en sier- teelproducten zijn hoog in de winter, wanneer er weinig Nederlands aanbod is (figuur 4 en 5). Verder vinden fluctuaties rondom seizoenstrends plaats, afhankelijk van tij-

prijzen van vleeskuikens door contractafspraken stabielere dan in welke sector ook (figuur 6).

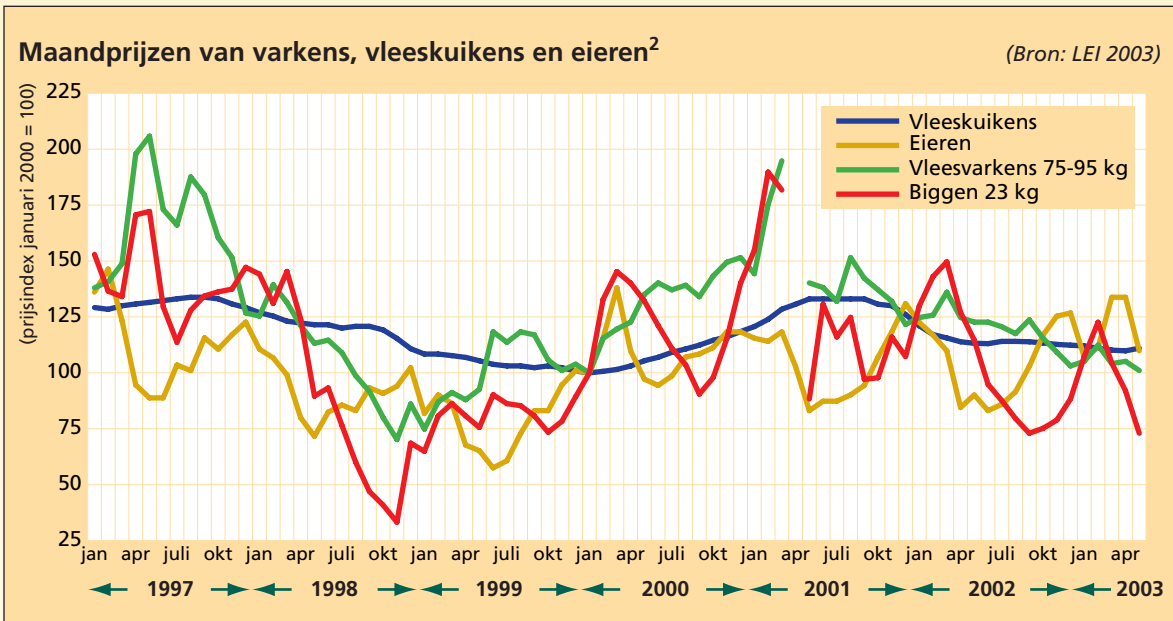
Prijsrisico's hebben een groot effect op het inkomen, omdat boeren en tuinders slechts een beperkt aantal producten voortbrengen, vaak één. De impact van prijsrisico's is te illustreren aan de hand van het volgende



Figuur 4



Figuur 5 (1. De prijzen van groene en rode paprika's en komkommers zijn niet beschikbaar tot week 10 en vanaf week 48.)



Figuur 6 (2. De prijzen van biggen, varkens, eieren en vleeskuikens betreffen een gewogen gemiddelde van contract- en marktprijzen in Nederland.)

voorbeeld. Indien een producent één product voortbrengt, heeft een prijsdaling van 5% een opbrengstdaling van 5% tot gevolg. Indien het gezinsinkomen vóór de prijsdaling gelijk is aan 5% van de opbrengsten, impliceert een prijsdaling van 5% dat het gezinsinkomen geheel verdampt. Een forse daling van het gezinsinkomen beperkt de mogelijkheid te investeren uit eigen vermogen en maakt producenten afhankelijker van vreemd vermogen.

Vanwege het belang van prijs- en marktrisico's leggen wij bij de risicoanalyse in dit rapport de nadruk op prijs- en marktrisico's.

Prijstrisicomanagement

De strategieën om risico's te beperken kunnen ingedeeld worden in twee categorieën, namelijk strategieën binnen het bedrijf en strategieën waarbij het risico (deels) wordt overgedragen aan derden. Allereerst wordt ingegaan op strategieën binnen het bedrijf; daarna volgt een paragraaf over risico-overdracht tussen bedrijven.

Intern prijsrisicomanagement

Van belang is het verzamelen van informatie. Door een analyse van vraag en aanbod wordt inzicht verkregen in de omvang van het prijsrisico. De prijsschommelingen van de afgelopen jaren en de verwachtingen voor de lange(re) termijn zijn hierbij van belang. Onverwachte gebeurtenis-

sen kunnen tot grote veranderingen in prijzen van groente, fruit, vlees en eieren leiden. Kennis omtrent hoe en waarom deze gebeurtenissen ontstaan kan gebruikt worden om de risico's te verminderen. Uitstel of zelfs vermijden van beslissingen totdat meer informatie of kennis beschikbaar is, leidt tot bewust minder risico nemen.

Aanpassen bedrijfsvoering

Ondernemingen kunnen op twee manieren de bedrijfsvoering aanpassen om risico te verminderen. Of zij nemen vooraf beslissingen die de kans op niet-gewenste situaties met grote negatieve gevolgen in de toekomst verminderen. Ondernemers kunnen kiezen voor markten met beperkte prijsschommelingen of technologieën en kwaliteitssystemen die het productierisico beperken. Of zij nemen beslissingen die achteraf – in geval van het daadwerkelijk optreden van niet-gewenste situaties – de negatieve consequenties terugdringen. Achteraf is flexibiliteit gewenst. Financiële flexibiliteit is het vermogen om in tijden met bijvoorbeeld lage prijzen de investeringen, aflossingen, gezinsbestedingen en besparingen aan te passen. Er kan een afruil (trade-off) bestaan tussen beide manieren om risico te verminderen. De keuze voor een bepaald kwaliteitssysteem (en bijbehorend certificaat) kan de overstap naar een andere afnemer – ingeval van contractbreuk door of faillissement van de afnemer – bemoeilijken.

Diversificatie

Bedrijven kunnen risico verminderen door meerdere activiteiten te ondernemen, waardoor er verschillende, in meer of minder mate van elkaar onafhankelijke inkomensbronnen bestaan. Binnen de agrarische sector bestaat echter een tendens tot de tegenhanger van diversificatie: specialisatie. Diversificatie heeft immers als nadeel dat schaalvoordelen verloren gaan. Er bestaan verschillende vormen van diversificatie. Zo kunnen bedrijven meerdere teelten of meerdere diertakken combineren. Doordat er dan meer inkomensbronnen op één bedrijf zijn, is een ondernemer niet geheel afhankelijk van de opbrengst van een bepaald gewas of de kilogramprijs van bijvoorbeeld

varkens of pluimveevlees. Gaat het in de ene tak van het bedrijf minder naar wens dan kan de andere tak van het bedrijf dit compenseren. Een andere mogelijkheid is om op meerdere locaties in binnen- of buitenland te produceren of dieren te houden. Wanneer bij de uitbraak van ziekten bepaalde gebieden worden afgesloten, is het wellicht mogelijk de bedrijfsvoering op de andere locatie op een normale wijze voort te zetten. Ook het verwerven van een deel van het inkomen buiten het bedrijf is een vorm van diversificatie. Het belang van inkomen van buiten het agrarisch bedrijf is met name groot bij (kleine) bedrijven in de intensieve veehouderij. Het belang van dit inkomensdeel van buiten het agrarisch bedrijf neemt sterk toe in de intensieve veehouderij en in de glasgroenteteelt (figuur 7). Prijsrisico's laten zich sterker voelen bij een gespecialiseerd bedrijf.

Prijsrisico-overdracht

Prijsrisico's kunnen ten dele overgedragen worden aan derden. Hierbij valt met name te denken aan het afsluiten van productiecontracten, marketingcontracten en verzekeringen. Productiecontracten geven de contractgever in meer of mindere mate controle over het productieproces. Dit in tegenstelling tot marketingcontracten waarbij de producent volledig eigenaar van de handelswaar blijft.

Productiecontracten zijn er in meerdere vormen en verschillen in de mate van controle op het productieproces door de afnemer en de mate van (prijs)risico's voor de producent. Door middel van contracten is er een grotere prijszekerheid, echter een contract beperkt de eigen zeggenschap. Zo zorgt de producent voor arbeid, huisvesting en inrichting. Tevens dekt hij enkele exploitatiekosten met betrekking tot onderhoud, reparaties en afzet van mest. De contractgever zorgt doorgaans voor de dieren, het plantmateriaal, voer, veterinaire service, management(ondersteuning) en transport van producten. Dit type contract is veelvoorkomend in de vleeskalverhouderij, de vleeskuikenhouderij en de pluimveevermeerdering. Ook zijn onder dit contract de inkomsten van bijvoorbeeld de vleeskuikenhouder, voor een deel gerelateerd

Gemiddeld jaarinkomen en inkomen van buiten bedrijf over periode 1990-1999 (euro)				
	Jaarinkomen	Gemiddeld inkomen buiten bedrijf		
		Absoluut	Percentage totale inkomen	Jaarlijkse groei (percentage)
Varkens	34.301	9.597	28,0	4,45
Pluimvee	49.178	7.748	15,8	2,89
Glasgroente	61.262	5.464	8,9	6,30
Snijbloemen onder glas	55.399	5.278	9,5	-2,06
Potplanten onder glas	75.794	7.060	9,3	-2,95

Bron: LEI 2003

Figuur 7

aan zijn bedrijfsprestaties. Deze prestaties van de individuele vleeskuikenhouder kunnen worden gerelateerd aan het gemiddelde van een groep vleeskuikenhouders die ook een productiecontract hebben bij desbetreffende firma. De inkomsten kunnen worden opgebouwd uit twee componenten: ten eerste een basisbedrag, dit is een vastgesteld bedrag per kilogram levend gewicht en ten tweede een motiverend bedrag. De grootte van dit bedrag hangt af van de efficiëntie in de voederconversie (kilogram voer / kilogram groei), percentage kuikens dat uitvalt en het gemiddelde gewicht van de vleeskuikens aan het eind van de productiecyclus. Zijn de prestaties van de individuele vleeskuikenhouder beter dan de gemiddelde bedrijfsprestaties van de groep vleeskuikenhouders dan wordt er aan de individuele vleeskuikenhouder een bonus toegekend. Is de situatie andersom dan kan een inkomenskorting worden opgelegd.

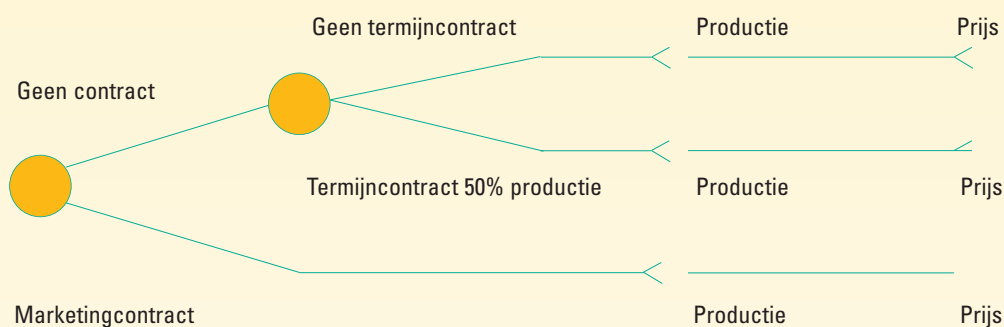
Marketingcontracten zijn overeenkomsten tussen een contractgever en een producent waarin de prijs wordt vastgelegd. In tegenstelling tot productiemanagementcontracten is de producent onder dit type contract volledig eigenaar van de handelswaar. De producent is dan

Het principe van 'prijs-poolen' houdt in dat een groep ondernemers gezamenlijk goederen inkoop en/of verkoopt en uiteindelijk allemaal dezelfde gemiddelde inkoop- of verkoopprijs over het seizoen betalen of ontvangen, onafhankelijk van het tijdstip waarop de individuele ondernemer zijn product van de pool heeft afgenomen of geleverd.

Verzekering

Risico's met een lage frequentie en een grote omvang zal een onderneming overdragen om de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar te brengen. Om de gevolgen van bijvoorbeeld productierisico's, persoonlijke risico's en aansprakelijkheidsrisico's te verminderen, is een aantal verzekeringen af te sluiten. Enkele (agrarische) verzekerbare risico's zijn hagel, brand, storm, verstikking en bedrijfschade. In Nederland komen ook weerderivaten voor. Deze zijn in beginsel geschikt als verzekeringsinstrument voor de landbouw, maar worden in Nederland met name in de bouw afgesloten.

In onder meer de Verenigde Staten zijn sinds enige tijd verzekeringen op de markt die voor vee en een aantal akkerbouwgewassen de opbrengst (gedefinieerd als de



Figuur 8 Beslissingsboom voor afdekking prijsrisico

ook geheel verantwoordelijk voor de managementbeslissingen, zolang de gewenste productkwaliteit en kwantiteit binnen de daarvoor gestelde termijn geleverd worden (afleveringscontract). Afhankelijk van het type contract variëren de voorwaarden, maar het typische van marketingcontracten is dat in meer of mindere mate het prijsrisico wordt overgedragen van de producent op de contractgever. Om prijsrisico's te beperken kunnen ondernemers ook gebruik maken van termijncontracten en het 'poolen van prijzen'.

Terminjcontracten worden verhandeld op een georganiseerde beurs en zijn gestandaardiseerd naar leveringsdatum, leveringsplaats, leveringshoeveelheid en leveringskwaliteit. Met behulp van termijncontracten wordt de onderliggende waarde afgedekt tegen de gevolgen van een ongewenste prijsbeweging. Terminjcontracten worden normaliter niet afgesloten met de bedoeling om de onderliggende goederen daadwerkelijk te verkopen of kopen. In Nederland bestaan termijnmarkten voor varkens, biggen en aardappelen.

kg-prijs maal de kg-opbrengst) verzekeren. Het bijzondere aan deze verzekeringen is dat niet alleen een lage kg-opbrengst kan leiden tot een schadevergoeding maar ook een lage kg-prijs. Doorgaans wordt de kg-opbrengst gemeten op bedrijfsniveau en de kg-prijs op de termijnmarkt.

Afweging tussen strategieën

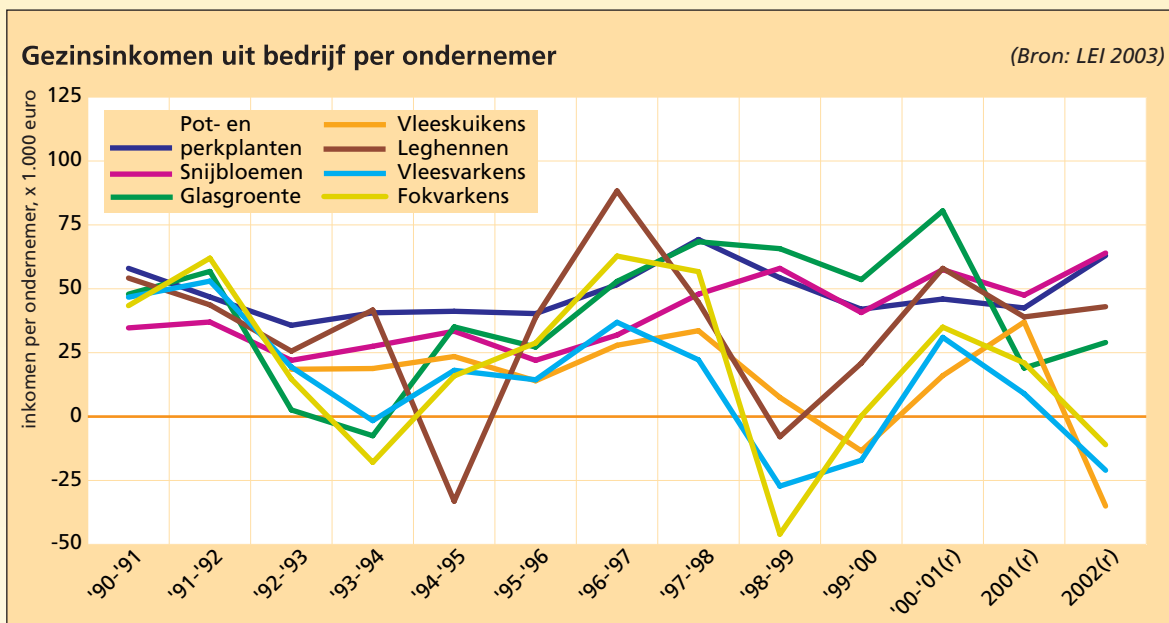
Ondernemers hebben bovenstaande strategieën tot hun beschikking om het prijsrisico af te dekken. De keuzemogelijkheden van ondernemers kunnen afgebeeld worden aan de hand van een beslissingsboom (figuur 8). De ondernemer neemt in de afgebeelde boom één of twee beslissingen. De ondernemer kijkt eerst of hij een marketingcontract afsluit of niet. Als de ondernemer geen marketingcontract afsluit, maakt hij een afweging tussen afdekking van het prijsrisico op de termijnmarkt of niet. Afhankelijk van de gekozen strategie, wordt het prijsrisico gereduceerd. Het marketingcontract elimineert het prijsrisico; het termijncontract halveert het prijsrisico. Het productierisico blijft aanwezig.

3. Inkomensontwikkelingen

Prijs- en productieschommelingen hebben belangrijke consequenties voor de inkomensvorming en voor de mogelijkheid om investeringen intern te financieren. Het gemiddeld jaarinkomen fluctueert sterk in de intensieve veehouderij en de glasgroenteteelt, maar slechts in beperkte mate in de sierteelt (figuur 9). Merk op dat niet alle waargenomen prijsschommelingen zich vertalen in schommelingen in het jaarinkomen. Bij snijbloemen is in tegenstelling tot potplanten een duidelijk en sterk

menstrroom is met name groot voor (kleine) bedrijven in de varkenshouderij (28% van het inkomen) en de pluimveehouderij (16% van het inkomen). Het is opvallend dat het belang van deze inkomensstroom in de intensieve veehouderij en de glasgroenteteelt fors toeneemt met een gemiddelde jaarlijkse groei van 3 tot 6%.

Nadere analyse van de inkomens in de varkenshouderij leert dat omvang van de inkomensschommelingen bij gesloten varkensbedrijven overeenkomt met die bij fokvar-

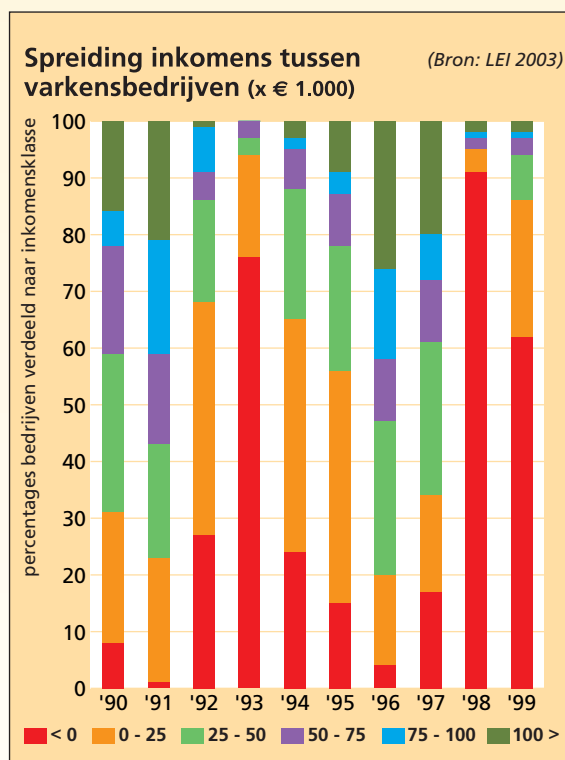


Figuur 9

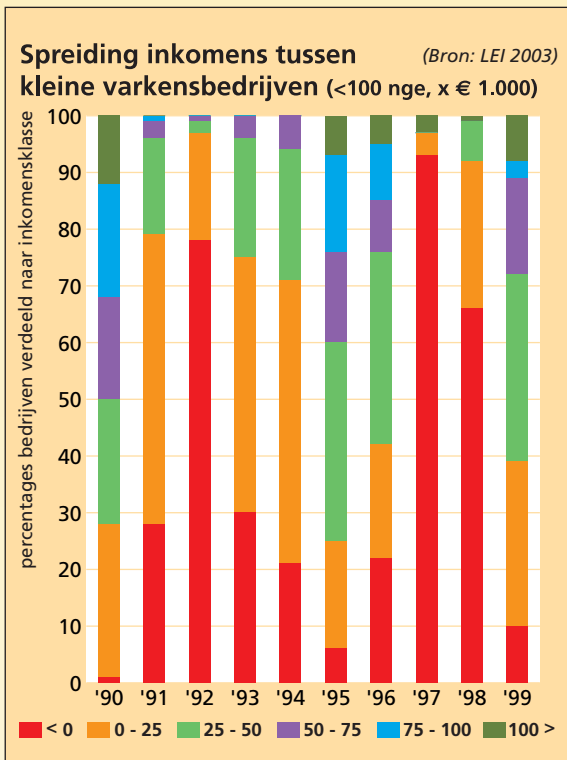
seizoensmatig patroon in de opbrengstprijzen waar te nemen (figuur 4). Echter, het gemiddelde jaarinkomen fluctueert nauwelijks in beide sectoren. In de intensieve veehouderij en de glasgroenteteelt zijn de verschillen tussen opbrengstprijzen en gezinsinkomens op jaarbasis groter.

Er zijn grote inkomensverschillen tussen bedrijven binnen dezelfde branche (figuur 10). Zo zijn er jaren aan te wijzen waarin in bijvoorbeeld de varkenshouderij bedrijven met een negatief gezinsinkomen bestaan naast bedrijven met een gezinsinkomen groter dan 100.000 euro's. Deze verschillen worden voor een deel bepaald door verschillen in bedrijfsomvang, maar ook door verschillen in bedrijfsvoering. Figuur 11 en 12 laten zien dat de inkomensverschillen tussen bedrijven met een vergelijkbare bedrijfsomvang minder groot zijn dan de inkomensverschillen tussen alle bedrijven (in de steekproef), maar desalniettemin omvangrijk kunnen zijn. Grote bedrijven maken naast verliezen grote winsten. Kleine bedrijven behalen bijna nooit grote winsten.

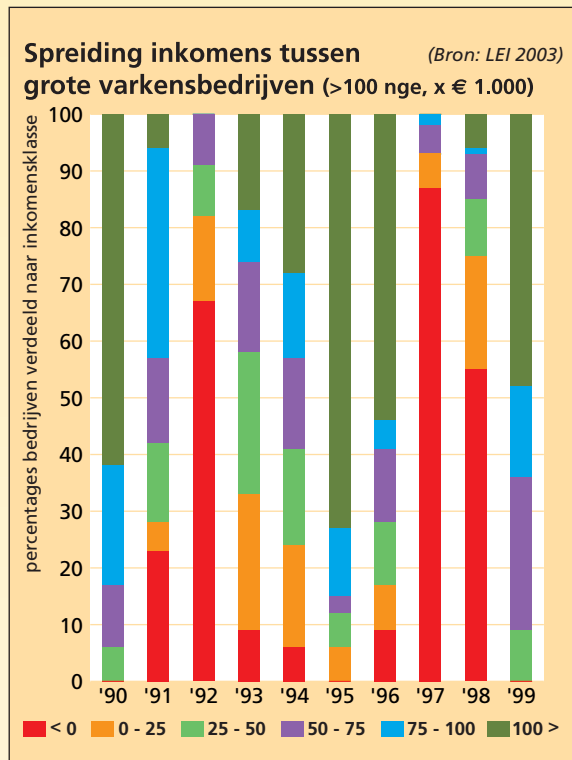
In het vorige hoofdstuk is reeds geconstateerd dat huishoudens in de agrarische sector een bodem in het gezinsinkomen leggen door inkomen buiten de agrarische bedrijfsvoering te verwerven. Het belang van deze inko-



Figuur 10



Figuur 11



Figuur 12

kensbedrijven. Vleesvarkensbedrijven kennen relatief beperkte inkomensschommelingen. Het prijsrisico wordt in belangrijke mate op de eerste schakel in de keten (fokbedrijven) afgewenteld. Verder betekent dit gegeven dat verticale integratie in de varkensproductie niet leidt tot een vermindering van het inkomensrisico. Het is anderzijds wel opvallend dat de vleeskuikenproductie lange tijd de enige sector in de intensieve veehouderij is geweest met relatief beperkte prijs- en inkomensschommelingen (figuur 6 en 9). De concentratie en verticale integratie is in de vleeskuikenproductie in tegenstelling tot de varkens- en eierenproductie ver gevorderd. Echter, onder druk van de internationale concurrentie en de vogelpest, nemen prijs- en inkomensfluctuaties in de vleeskuikensector recentelijk toe.

4. Investerings

Het bedrijfsinkomen bepaalt in belangrijke mate of ondernemingen in staat zijn om te investeren in vervanging en vernieuwing van de bedrijfsvoering. De toekomst van bedrijven in de land- en tuinbouw hangt in belangrijke mate af van het vermogen van ondernemers op regelgeving en economische wensen en eisen in te spelen.

Het vermogen van bedrijven om op nieuwe wensen en eisen in te spelen hangt in hoge mate af van de investeringen in de bedrijfsvoering. Het is niet alleen van belang de bedrijfsvoering in stand te houden door vervangingsinvesteringen, maar ook te vernieuwen door innovaties en uitbreidingsinvesteringen. Om investeringen te kunnen

Solvabiliteit in intensieve veehouderij en glastuinbouw ¹		
	1990	1999
Varkenshouderij	71%	52%
Pluimveehouderij	63%	47%
Glasgroente	56%	60%
Snijbloemen	57%	55%
Potplanten	62%	49%

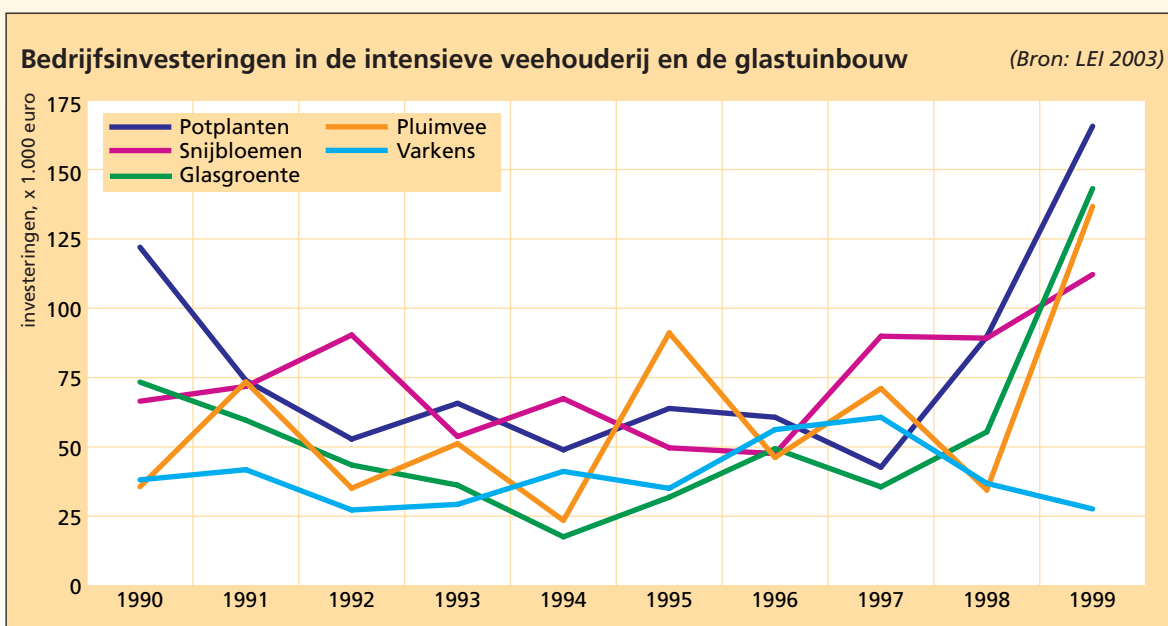
¹ (De activa worden gewaardeerd tegen marktwaarde (fair value).)

Figuur 13

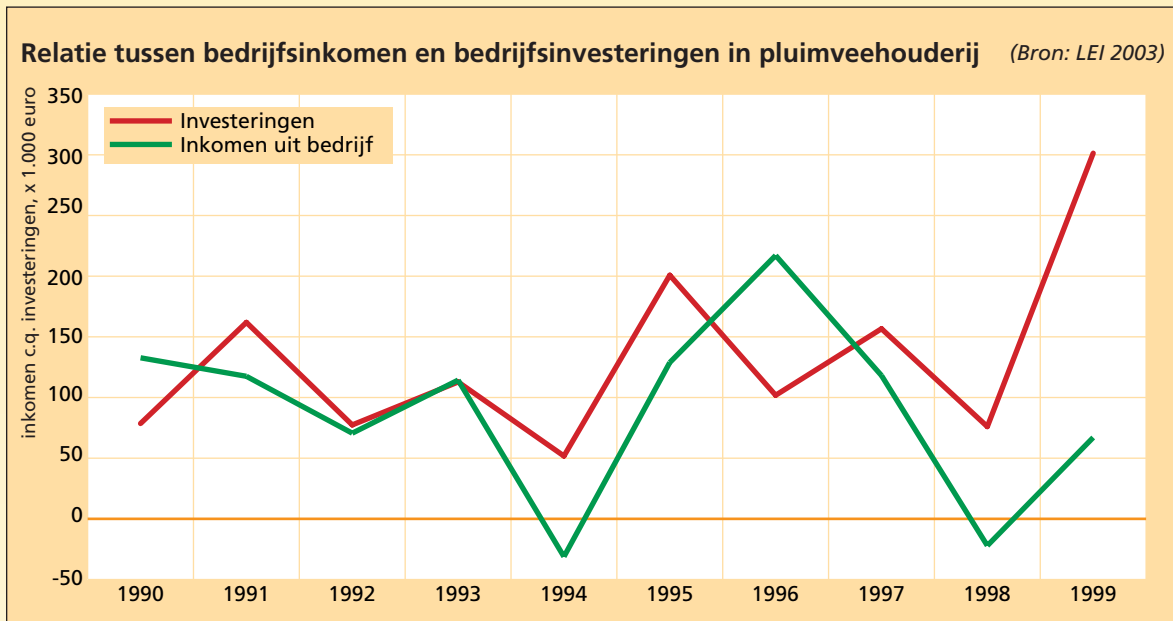
financieren is het van belang dat bedrijven een continue inkomensstroom weten te genereren. Een continue inkomensstroom is van belang om de solvabiliteit op peil te houden. Solvabiliteit is een vereiste om vreemd vermogen aan te kunnen trekken.

De investeringen in de intensieve veehouderij en in de glastuinbouw staan onder druk. Dit geldt zowel voor vervangingsinvesteringen als investeringen in vernieuwing en uitbreiding. Dit brengt de concurrentiekracht van de intensieve veehouderij en de glastuinbouw in gevaar. In het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat het gezinsinkomen in de intensieve veehouderij onder druk staat. De solvabiliteit is sinds 1990 in alle sectoren teruggelopen (figuur 13), met uitzondering van de glasgroenteteelt. De bedrijfsinvesteringen in de pluimveehouderij en in de glastuinbouw zijn echter in de jaren negentig van de vorige eeuw niet teruggelopen (figuur 14). In de varkenshouderij zijn de bedrijfsinvesteringen in deze periode wel afgenomen. De afname van de solvabiliteit tast het vermogen van bedrijven om verdere investeringen te doen aan, met name omdat er een positieve relatie bestaat tussen bedrijfsinkomen en bedrijfsinvesteringen, zoals uit figuur 15 blijkt voor de pluimveehouderij. De positieve relatie tussen bedrijfsinkomen en bedrijfsinvesteringen geldt ook voor de andere sectoren.

De afname van het inkomen tast in het bijzonder het vermogen aan om uitbreidingsinvesteringen te doen. Figuur 16 laat zien dat de uitbreidingsinvesteringen van grote bedrijven in de varkenshouderij afnemen sinds 1997. De gemiddelde investeringen per bedrijf nemen af en er zijn steeds minder bedrijven die nog durven of kunnen uitbreiden. Op nationale schaal zijn de investeringen in gebouwen in de varkenshouderij teruggelopen van 95 mln. euro in 1996-1997 tot minder dan 20 mln. euro in 1999. De varkenshouderij heeft vanaf 2000 verder ingeteerd op het eigen vermogen. Op veel varkensbedrijven is de ruimte om vervangingsinvesteringen te doen – laat staan uitbreidingsinvesteringen – beperkt. Naar schatting 10% van de fokvarkensbedrijven en 17% van de vleesvarkensbedrijven en gesloten varkensbedrijven zijn niet in staat de



Figuur 14

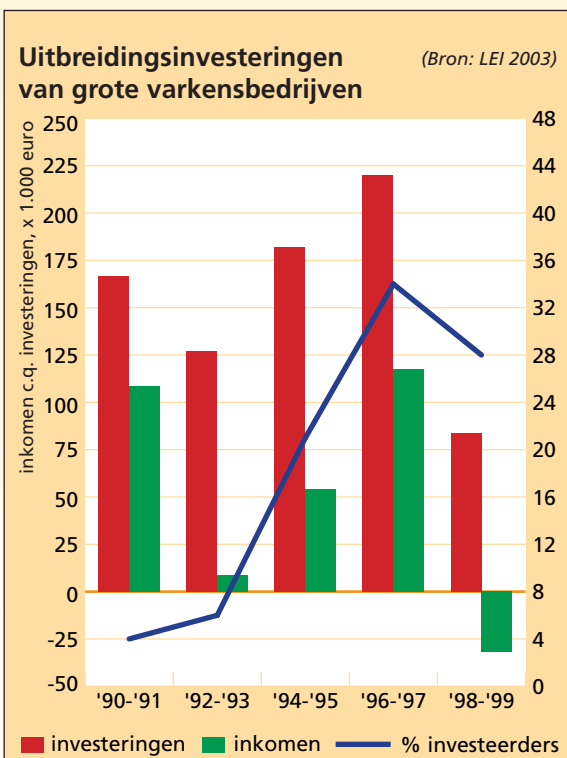


Figuur 15

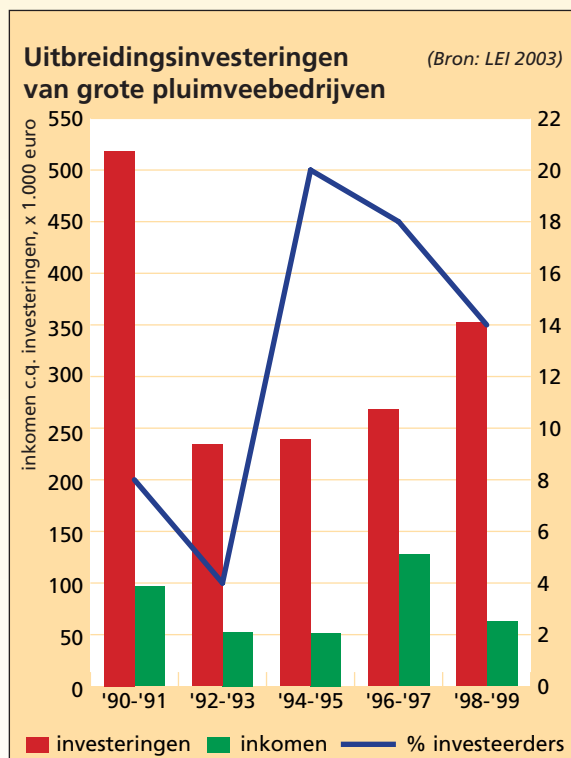
benodigde vervangingsinvesteringen uit te voeren. Dit geldt in sterkere mate voor grote vleesvarkensbedrijven en gesloten varkensbedrijven (figuur 18). De behoefte aan vervangingsinvesteringen bedraagt gemiddeld 40.000 tot 55.000 euro per jaar voor alle bedrijven en 110.000 tot 200.000 euro per jaar voor grote bedrijven.

In de pluimveehouderij neemt het aantal bedrijven dat uitbreidt sinds medio jaren negentig eveneens af. De investeringsuitgaven per bedrijf nemen toe. Dit hangt onder meer samen met het feit dat de wettelijke eisen ten aanzien van de huisvesting van leghennen aangescherpt

zijn. Er is vanaf 2003 meer ruimte per leggen vereist; vanaf 2012 zijn legbatterijen verboden. Leghennenbedrijven hebben in het begin van het nieuwe millennium nog eigen vermogen kunnen opbouwen; vleeskuikenbedrijven hebben daarentegen fors op hun eigen vermogen ingeteerd. De ruimte voor investeringen, ook vervangingsinvesteringen, blijft beperkt. Naar schatting 23% van de leghennenbedrijven en 34% van de vleeskuikenbedrijven kunnen de vereiste vervangingsinvesteringen niet uitvoeren (figuur 18). Dit geldt in sterkere mate voor bedrijven boven de 100 nge (26% respectievelijk 43%). Hier staat tegenover dat grote leghennenbedrijven een relatief modern productie-



Figuur 16



Figuur 17

apparaat hebben. De behoefte aan vervangingsinvesteringen bedraagt gemiddeld 60.000 euro per jaar voor alle bedrijven en 90.000 tot 105.000 euro per jaar voor grote bedrijven. De vogelpest heeft het eigen vermogen in beide sectoren verder aangetast.

In de glastuinbouw staat de vernieuwing van glasopstanden onder druk. Glasopstanden verouderen, omdat er onvoldoende vervangingsinvesteringen uitgevoerd worden. Er is vanaf medio jaren negentig van de vorige eeuw te weinig geïnvesteerd in nieuwe glasopstanden, onder andere omdat de glasgroenteteelt af en toe magere jaren heeft, maar ook vanwege het trage verloop van de reloca-

tie van de glastuinbouw en de liberalisering van de energiemarkt. In de glastuinbouw zijn relatief weinig bedrijven (7-11%) die de benodigde vervangingsinvesteringen niet kunnen financieren (figuur 18): De investeringsbehoefte is ook relatief laag met 40.000 tot 50.000 euro per jaar voor alle bedrijven en 75.000 tot 90.000 euro per jaar voor grote bedrijven.

Investering is meer dan alleen schaalvergroting. Er is sprake van vernieuwing, indien een bedrijf veranderingen in bedrijfsvoering of productassortiment doorvoert. Voorbeelden van vernieuwing van de bedrijfsvoering zijn gesloten kassen, padregistratiesystemen en teeltautomatisering. Voorbeelden van vernieuwing in het product-

Financieringsmogelijkheden voor vervangingsinvesteringen

Sector	Bedrijfsomvang	Gewenste vervangingsinvesteringen (x 1.000 euro)	Bedrijven die vervangingsinvesteringen niet kunnen financieren (in %)
Fokvarkens	Totaal	55	10
	16-50 nge	28	11
	100-200 nge	130	11
	200 nge	202	0
Overige varkens	Totaal	41	17
	16-50 nge	18	10
	50-100 nge	40	13
	100-200 nge	59	31
	200 nge	111	34
Leghennen	Totaal	65	23
	6-100 nge	31	21
	100 nge	105	26
Vleespluimvee	Totaal	57	34
	16-100 nge	39	30
	100 nge	89	43
Glasgroente	Totaal	42	11
	16-50 nge	10	9
	50-100 nge	27	30
	100-200 nge	36	12
	>200 nge	73	0
Snijbloemen	Totaal	52	7
	50-100 nge	14	5
	100-200 nge	55	13
	>200 nge	90	2
Potplanten	Totaal	40	8
	50-100 nge	9	7
	100-200 nge	17	0
	>200 nge	85	16

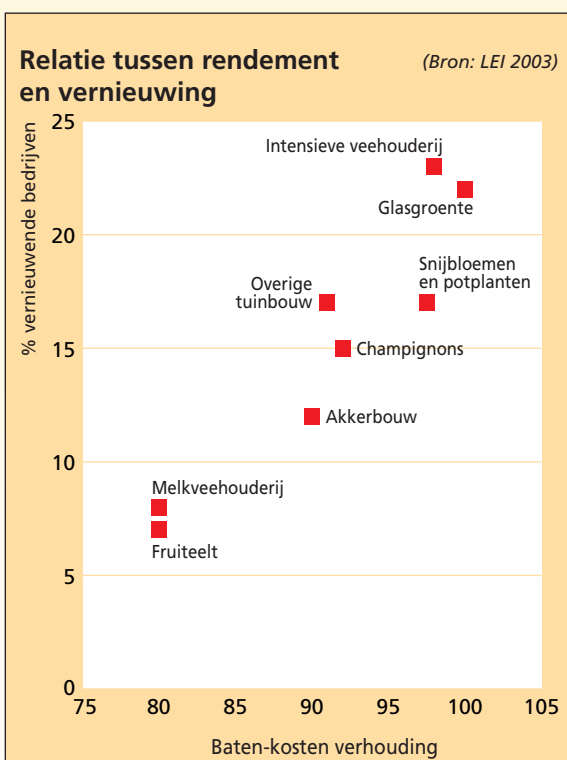
Bron: LEI 2003

Figuur 18

assortiment zijn regionaal varkensvlees, een nieuwe variëteit roos en recreatievoorzieningen.

Een vernieuwing wordt als innovatie aangeduid, indien een bedrijf één van de eerste bedrijven in Nederland is die de vernieuwing doorvoert. Het innovatief vermogen van de Nederlandse land- en tuinbouw is beperkt. In de glastuinbouw en de intensive veehouderij zijn echter relatief veel innovatoren te vinden. De verticale as in figuur 19 geeft per sector aan, welk percentage van de bedrijven innovatief is. In de melkveehouderij is 8% van de bedrijven innovatief, in de intensieve veehouderij en de glastuinbouw 17-23% (LEI 2000). Op de horizontale as van de figuur staat de verhouding tussen opbrengsten en kosten. De figuur relateert de innovativiteit van sectoren aan de winstgevendheid. De relatie tussen innovatief gedrag en winstgevendheid is positief, omdat vernieuwing winstgevend is en bedrijven hierop inspelen. Er is ook een terugkoppeling in de relatie tussen winstgevendheid en innovatief gedrag. Winstgevende bedrijven zijn in staat geld in vernieuwing te stoppen. Dit versterkt de positieve relatie tussen innovatie en rendement. De innovativiteit in de intensieve veehouderij en de glastuinbouw is relatief groot, omdat beide sectoren meer dan de akkerbouw en de melkveehouderij aan de tucht van de markt blootstaan. Echter, vanwege de verslechterde inkomensontwikkeling in de intensieve veehouderij staat de innovativiteit in deze sector inmiddels zwaar onder druk.

De innovaties in de glastuinbouw zijn belangrijker dan die in de intensieve veehouderij. Figuur 20 geeft het belang van innovaties aan volgens de LEI-innovatiemonitor. Het belang van innovaties is gemeten aan de hand van de mate van vernieuwing, de innovatie-uitgaven en het risico van de innovatie. De mate van vernieuwing hangt af van de vraag hoeveel bedrijven in de sector de ondernemer



Figuur 19

Belang innovaties per sector

Champignons	8,5
Glasgroente	8,2
Snijbloemen en potplanten	8,1
Fruiteelt	7,5
Overige tuinbouw	6,7
Intensieve veehouderij	6,1
Akkerbouw	5,6
Melkveehouderij	5,5

Bron: LEI 2003

Figuur 20

zijn voorgegaan bij de vernieuwing. De innovatie-uitgaven zijn geassocieerd met de risicoperceptie wordt door de ondernemer aangegeven.

Een stabiel en hoog bedrijfsinkomen is een belangrijke voorwaarde voor vernieuwing. Investerings in bedrijfsuitbreiding en innovatie zijn alleen mogelijk, als bedrijven over voldoende inkomsten beschikken. De positieve relatie tussen inkomen en vernieuwing vormt echter niet alleen een mogelijke bedreiging voor bedrijven, maar ook een kans. Investerings in bedrijfsuitbreiding en innovatie bieden bedrijven de mogelijkheid het inkomen te verbeteren. Investerings in bedrijfsuitbreiding en -vernieuwing zijn cruciaal voor de concurrentiekracht en vitaliteit van de intensieve veehouderij en de glastuinbouw, omdat vernieuwing bedrijven in staat stelt op nieuwe eisen in te spelen.

5 Professor Brian Hardaker en professor Ruud Huirne over

Risicomangement en modern ondernemerschap

Het recente Europese landbouwbeleid is in toenemende mate gericht op het creëren van een open marktsysteem. De Nederlandse land- en tuinbouw zal dientengevolge in de toekomst meer dan nu geconfronteerd worden met handelsstromen en prijsvorming op internationale markten. Er zullen in de toekomst zaken gedaan worden met handelspartners in verre en minder bekende landen, onder andere door de toetreding van tien nieuwe landen tot de Europese Unie. Het open marktsysteem brengt allerlei risico's met zich mee. Prijschommelingen zullen toenemen. Handel met minder ontwikkelde regio's en handel over grote afstanden vergroten het risico van de insleep van ziekten, virussen en gmo's. Handelscontacten met minder bekende partners vergroten het contractrisico. Deze ontwikkelingen geven aanleiding tot meer samenwerking tussen producenten, bijvoorbeeld in de vorm van producentenverenigingen, en tot meer ketensamenwerking tussen producenten, leveranciers en afnemers. Nieuwe samenwerkingsvormen nemen risico's in de

agrarische bedrijfsvoering weg (bijvoorbeeld prijsrisico's), maar creëren ook nieuwe risico's (bijvoorbeeld het verbreken van een ketenrelatie). Hieronder wordt achtereenvolgens nader ingegaan op de betekenis van prijsrisico's, veterinaire risico's en het belang van samenwerking als antwoord op deze risico's.

De liberalisering van de wereldhandel zal met name leiden tot een toename van de prijschommelingen voor

de producten die onder het marktordeningsbeleid van de EU vallen, zoals granen, rundvlees, zuivel en suiker. In mindere mate zullen echter ook producten als varkensvlees, pluimveevlees en groente, waarvoor lichte importrestricties gelden, hiervan de gevolgen ondervinden. De Euro-pese agrarische sector krijgt te maken met een aanpassingsfase gedurende het liberalisatieproces. Boeren en tuinders hebben behoefte aan meer kapitaal en een grotere kasgeldstroom om de inkomensschommelingen het hoofd te bieden. In toenemende mate zullen boeren en tuinders hun bedrijven beëindigen, hetzij volledig, hetzij deels door nevenactiviteiten als recreatie te ondernemen. De gemiddelde opbrengstprijzen van agrarische producten zullen verder afnemen, terwijl aan de andere kant

ook de prijzen van grond- en productierechten zullen dalen. Boeren en tuinders brengen in reactie hierop de prijs- en marktrisico's terug door hun productaanbod breder te maken, door onderscheidend te zijn met hun producten en door meer nevenactiviteiten uit te voeren. De bedrijfsontwikkeling in de land- en tuinbouw wordt gestimuleerd, wanneer prijsprikkels terugkeren in het systeem.

Samenwerkingsvormen zijn essentieel om te overleven in de open economie: alleen dan kunnen efficiencyverbetering en een concurrerende kostprijs gerealiseerd worden. In de land- en tuinbouw worden volop nieuwe vormen van samenwerking geïntroduceerd gekenmerkt door steeds meer maatwerk, vraagsturing, schaalvergroting, specialisatie, afstemming tussen schakels op basis van onderhandelingen in plaats van het prijsmechanisme en uitwisseling van informatie. Samenwerking is niet zonder risico's. De toenemende ketenafhankelijkheid vergroot de economische gevolgen van allerlei risico's. Als zich een probleem in het begin van de keten voordoet, dan treden er grote complicaties op in de rest van de keten, met omvangrijke financiële gevolgen. De financiële gevolgen worden nog versterkt door het feit dat de modernisering van de land- en tuinbouw ten gevolge van specialisatie, schaalvergroting en ketensamenwerking gepaard gaat met afnemerspecifieke investeringen. Risicomangement is dan ook aan verandering toe. Tot nu toe was risicomangement voornamelijk gericht op afzonderlijke bedrijfsrisico's (partiële benadering). Er is nauwelijks sprake van een integrale aanpak op bedrijfsniveau, laat staan op keten niveau. Voor de continuïteit van bedrijf en keten is deze integrale benadering echter essentieel.

Nederlandse boeren en tuinders zijn in staat zich te verzekeren tegen kleinere risico's, zoals hagel en storm. Echter, andere makkelijk te definiëren, maar niet-verplichte verzekeringen, zoals weerderivaten, termijnmarkten en contracten zijn minder goed ontwikkeld in Nederland. Het is mogelijk dat voor deze producten het basisrisico te hoog is. Het is echter meer voor de hand liggend dat de vraag te beperkt is. Boeren en tuinders zijn in staat zich te verzekeren door gebruikmaking van financieel management. Ondernemers kunnen prijschommelingen en andere marktrisico's opvangen door voldoende eigen vermogen aan te houden. Management van kasstroom en liquiditeit is van het grootste belang om economische crises te weerstaan. Agrarische ondernemers zijn goed in staat om met inkomensschommelingen om te gaan, aangezien zij hun investeringsbeslissingen en bestedingspatroon hierop kunnen afstemmen.



Prof. dr. ir. Ruud
B.M. Huirne

6 Iowa Select Farms

Specialisatie in productie afgedekt door prijsafspraken

Iowa Select Farms (ISF) is een gesloten varkensbedrijf met circa 100.000 zeugen. Het bedrijf levert jaarlijks 1,9 miljoen varkens aan zijn afnemers. ISF is in 1992 opgericht door Jeff Hansen en heeft zich ontwikkeld tot de op vijf na grootste producent van varkensvlees in de VS. Om het bedrijf op te kunnen starten heeft Hansen aandelen uitgegeven ter aanvulling van zijn eigen kapitaal. De rest, circa 35%, is door banken gefinancierd.

Het bedrijf is bewust geen integratie aangegaan met andere ketenpartijen zoals slachterijen en de mengvoederindustrie. Speerpunt van het bedrijf is en zal ook in de toekomst de productie van varkensvlees zijn. Het bedrijf is ervan overtuigd dat het de beste resultaten bereikt, als het zich specialiseert in het gebied waarover het de meeste kennis heeft: de productie van varkensvlees. De 100.000 zeugen zijn onderverdeeld in 22 zeugeneenheden. Elke zeugeneenheid omvat circa 4.500 zeugen, die elk door ongeveer dertien personeelsleden verzorgd worden. De varkensvleesproductie vindt voor de helft plaats op eigen vleesvarkensbedrijven. De andere helft wordt gedaan op basis van loonmestcontracten. Door een deel van de productie uit te besteden wordt op een efficiënte manier gebruik gemaakt van de reeds aanwezige productiecapaciteit in Iowa.

De keten

ISF heeft twee slachterijen als afnemer voor de producten: Swift en Hormel. Het door ISF geproduceerde varkensvlees wordt met name als vers varkensvlees op de markt gebracht. De kwaliteitsstandaard van de slachterijen vereist dat de productie bij ISF plaatsvindt volgens de PQA (Pork Quality Assurance)-richtlijnen. Het PQA-programma is een vrijwillig programma dat op HACCP is gebaseerd. Het programma werd in 1989 door de varkenssector zelf ontwikkeld en geïmplementeerd.

Als mengvoeder gebruikt ISF voornamelijk een maïs-sojameengsel, dat vijf in de regio gevestigde mengvoederbedrijven leveren. De maïs wordt door de mengvoederbedrijven van de maïsproducenten gekocht. Het sojameel wordt door ISF zelf van de verwerker gekocht en vervolgens aan de mengvoederbedrijven geleverd, die het tot maïs-sojarantsoen verwerken.

De markt

Het merk waaronder de belangrijkste afnemer van ISF haar producten op de markt brengt is Swift Premium®. Dit merk heeft een gevestigde naam in de voedingsmiddelenindustrie. De VS exporteert jaarlijks circa 7% van het geproduceerde varkensvlees, waaronder ook een deel van het vlees van het merk Swift Premium® valt. De markt voor varkensvlees in de Verenigde Staten is verzadigd. Voor de toekomst wordt een lichte groei van de Amerikaanse consumptie verwacht. De groeimarkten voor



varkensvlees liggen voornamelijk buiten de VS, met name in Azië. Ook Europa wordt gezien als een goede groeimarkt voor Amerikaans varkensvlees. Op lange termijn zal de export van varkensvlees uit de VS afhangen van de eigen productiekosten en het binnenlandse milieubeleiden opzichte van dat in concurrerende landen. De VS hebben hierbij net als Europa het probleem dat de productiekosten lager zijn in landen met een groeiende varkenssector, zoals Brazilië en Mexico. De productiekosten van ISF liggen op dit moment op circa 0,75 euro per kg levend gewicht en zijn daarmee ongeveer gelijk aan de gemiddelde productiekosten van varkensvlees in Iowa.

Marktrisico's

ISF onderscheidt zich van Nederlandse varkensbedrijven vooral in de omvang van het bedrijf. In de Verenigde Staten heeft schaalvergroting plaatsgevonden. Er is een forse accentverschuiving naar bedrijven met meer dan 5.000 varkens. Het aantal bedrijven met minder dan 100

Bedrijfseenheid van Iowa Select Farms met ruim 4.000 zeugen.

varkens is gedaald van 145.000 in 1992 tot 48.000 in 2000. De zeer forse schaalvergroting komt overigens niet alleen voor rekening van primaire bedrijven, maar ook door schaalvergroting binnen samenwerkingsverbanden en in de kolom. De productieschaal van ISF biedt kansen voor het reduceren van marktrisico's, maar introduceert ook nieuwe marktrisico's.

Productierisico. Het productierisico van ISF hangt met name samen met dierziekten. Dit risico is sinds zijn oprichting om twee redenen toegenomen. Ten eerste vanwege de groei van het bedrijf. Ten tweede vergroten de concentratie van varkens en de homogene rassamenstelling het gevaar van ziekteoverdracht tussen dieren. Het gesloten karakter van de productiefase beperkt daarentegen het risico van dierziekten.

Afzetrisico. ISF heeft zich gespecialiseerd in de varkensproductie en loopt uit dien hoofde een groot afzetrisico. Het productassortiment is niet gediversificeerd. De afstemming van het aanbod van ISF op de vraag van de

verkoopprijzen in beperkte mate gecorreleerd zijn, leiden fluctuaties zonder risicostrategie tot schommelingen in de cash flow.

Institutionele en maatschappelijke risico's. Net als in Europa is er ook in de VS toenemende aandacht voor het milieu. Aanscherping van het milieubeleid vormt een extra risico voor de continuïteit van ieder varkensbedrijf. Men is met name bezorgd om het grondwater. Vooral vanwege de stankoverlast staat de maatschappelijke acceptatie van mega-varkensbedrijven onder druk. Hoewel Iowa dunbevolkt is en er ruimschoots voldoende land is om de mest te plaatsen, staan milieuaangelegenheden hoog op de beleidsagenda van de staat Iowa.

Financiële risico's. De vermogensbehoefte van ISF is groot vanwege de enorme bedrijfsomvang. De stijging van de productieomvang en van de financiële risico's in de loop van de jaren heeft ISF genoodzaakt de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen te verbeteren. Dit vormt een probleem, omdat externe investeerders sinds eind jaren negentig de varkensindustrie als te risicovol

Vleesvarkens-eenheid van Iowa Select Farms van 8 x 2.000 plaatsen



slachterijen vormt het grootste risico. Op dit punt heeft ISF een relatief nadeel ten opzichte van zijn grote concurrenten. De concurrentie is veelal verticaal geïntegreerd en uit dien hoofde beter in staat het aanbod op de vraag af te stemmen. ISF is in beperkte mate in staat zich te onderscheiden van andere productiebedrijven. ISF voert geen eigen merk. Vooralsnog leent de markt zich niet voor marketing door productiebedrijven. Het bedrijf is wel in staat varkens in voldoende kwaliteit en kwantiteit te leveren aan de verwerker van het merk Swift Premium®.

Prijrisico. Het prijrisico neemt voor ISF zowel aan de inkoop- als aan de verkooppzijde toe. Inkoopprijzen fluctueren terwijl de verkoopprijzen onder druk staan. In 1996 steeg de prijs van 100 kg maïs in de VS voor het eerst boven de 13 euro uit met incidentele pieken van 18 euro. De varkensprijzen waren in 1998 uitzonderlijk laag, het laagste niveau sinds de economische crisis in de jaren dertig van de twintigste eeuw. Omdat inkoop- en

en te weinig winstgevend zien. In Europa is het beperkte vermogensrendement altijd een belangrijk struikelblok geweest om risicodragend vermogen aan te trekken voor het opzetten van megabedrijven. Anderzijds is de vermogensbehoefte van ISF in verhouding tot zijn concurrenten relatief klein, omdat het bedrijf zich beperkt tot varkensproductie en geen activiteiten onderneemt op het terrein van mengvoederproductie en/of vleesverwerking. De kapitaalbehoefte van ISF wordt verder beperkt door de gedeeltelijke uitbesteding van het afmesten aan loonmesters.

Strategie

Spreiding productie

Iowa Select Farm beperkt het productierisico primair door de varkens over een groot aantal vestigingen te spreiden. Dierziekten treffen hierdoor niet (noodzakelijkerwijs) alle

bedrijven tegelijkertijd. Alle vestigingen zijn bovendien voorzien van quarantainefaciliteiten. Verder worden de varkens zoveel mogelijk door eigen, zelf opgeleid personeel verzorgd.

Afzetcontracten

In de VS neemt het aantal prijsarrangementen op basis van de 'spot markt' de laatste jaren sterk af. In 2002 werd nog maar 16,7% van de varkens via de 'spot markt' verkocht (USDA Mandatory Report). Ook ISF dekt het afzetrisico in belangrijke mate af met een tienjarig afzetcontract met zijn belangrijkste afnemer: slachterij Swift. Dit contract is uitermate effectief en omvat kwaliteits-, kwantiteits- en prijsafspraken. Het kon tot stand komen omdat de slachterij behoefte heeft aan een constante aanlevering van varkensvlees van uniforme kwaliteit.

Met slachterij Hormel heeft ISF een afzetcontract afgesloten, waarin de varkensprijs van ISF gekoppeld is aan de voerkosten. De varkensprijs is gelijk aan de voerkosten plus een opslag per kilogram levend gewicht. De voerkosten worden berekend op basis van de prijzen van maïs en soja over een periode van acht weken. Op deze wijze zijn de inkoop- en verkoopprijzen van ISF aan elkaar gekoppeld. Dit stelt ISF in staat min of meer permanent de variabele kosten te dekken en zichzelf van een positieve cash flow te verzekeren.

Specialisatie, concurrentie en kosten

ISF beperkt zijn activiteiten tot de productie van varkensvlees. Het bedrijf onderneemt in tegenstelling tot zijn grote Amerikaanse concurrenten bewust geen activiteiten in de mengvoederproductie en de vleesverwerking. Hiermee beperkt ISF zijn kapitaalsbehoefte. Uitbesteding van deze activiteiten aan gespecialiseerde mengvoeder- en verwerkingbedrijven leidt tot daling van de ketenkosten. Uitbesteding heeft tevens als voordeel dat leveranciers en afnemers gedwongen worden te concurreren. Dit stelt ISF in staat scherp te onderhandelen. Ditzelfde geldt voor het deel van de afmestfase dat wordt uitbesteed aan loonmesters. Hierdoor maakt ISF efficiënt gebruik van bestaande productielocaties, die tegen lage kosten kunnen produceren doordat mestafzet, akkerbouwgrond en arbeid wordt ingebracht.

Termijncontracten

Het bedrijf dekt zich in via maïs- en sojafutures voor een half jaar op de termijnmarkt van de Chicago Board of Trade. Op die manier beschermt het bedrijf zich voor (onverwachte) prijsstijgingen van de belangrijkste grondstoffen. Bovendien zijn de toekomstige mengvoederbenodigdheden veilig gesteld. Uit onderzoek van het USDA (ministerie van Landbouw in de VS) blijkt dat vooral grote bedrijven hun risico afdekken met termijncontracten. ISF's financiële management bestaat uit twee pijlers: een beperkte vermogensbehoefte voor een bedrijf met een dergelijke omvang en een prijsbeleid dat min of meer garandeert dat de cash flow positief is. De variabele kosten (veevoer) worden afgedekt door termijncontracten. In het contract met Swift zijn de opbrengstprijzen zelfs voor lange tijd vastgelegd.

Anticipatie op milieuwetgeving

ISF zet zich meer dan wettelijk vereist is in voor natuur- en milieubeheer. Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen wordt gewerkt aan de 'licence to produce'. Een aantal milieumaatregelen zijn al door het bedrijf in werking genomen voordat ze door de overheid verplicht werden gesteld. ISF onderscheidt zich daarom als voorloper op de landelijke milieuwetgeving. Het risico van een kostprijsverhoging door gedwongen investeringen in milieumaatregelen is hierdoor enigszins vermeden.

'Good Neighbour'-beleid

Met dit beleid tracht ISF de maatschappelijke acceptatie van mega-varkensbedrijven te vergroten. Door activiteiten voor bewoners die in de omgeving van ISF-eenheden wonen te organiseren, beoogt het bedrijf de verstandhouding tussen de omwonenden en het bedrijf te verhogen.

Lessen voor Nederland

De meest kenmerkende eigenschap van ISF vanuit Nederlands oogpunt is de bedrijfsomvang. Een dergelijke schaalgrootte blijft voor Nederland een vergezicht zolang agrarische ondernemers beperkte mogelijkheden hebben om risicodragend vermogen aan te trekken, de Europese afzetmarkt gefragmenteerd is en er maatschappelijke weerstand is tegen megabedrijven. Veel van de bovengenoemde strategieën voor risicomanagement zijn mogelijk gemaakt door de bedrijfsomvang van ISF. Schaalvoordeel kan in Nederland wel worden bereikt door samenwerking tussen meerdere (grotere) varkensbedrijven. Door het vormen van inkoop- of afzetcombinaties wordt de marktmacht van de aangesloten bedrijven vergroot. Deze samenwerkingsverbanden kunnen daardoor met meer resultaat over contractvoorwaarden met ketenpartijen onderhandelen.

Dit soort samenwerkingsverbanden wordt ook wel met de term network farms aangeduid. Het belangrijkste doel van een network farm is het behalen van voordelen die afzonderlijke producenten niet kunnen bereiken. Over het algemeen omvat network farming activiteiten als het delen van informatie en managementideeën, gezamenlijke inkoop van grondstoffen en verkoop van producten en het delen van de verschillende fasen van de varkensproductie, waaronder de fokkerij van nieuwe zeugen en kunstmatige inseminatie. Network farms worden gezien als hét antwoord van het familiebedrijf op megabedrijven. Voor de Nederlandse varkenssector zijn dit soort concepten wellicht een veelbelovend toekomstbeeld. Een voorbeeld van een netwerkfarm in Nederland vormt de Heydehoeve, een samenwerkingsverband van een aantal grotere varkenshouders in Noord-Brabant.

Sterke schaalvergroting wereldwijd zal ook Nederlandse varkensbedrijven nopen tot kostprijsverlaging door schaalvergroting. Het schaaffect op bedrijfsniveau neemt echter af bij een bedrijfsomvang boven bijvoorbeeld 1.000 zeugen of 5.000 vleesvarkens. Een doorgroei richting megabedrijven is daarom niet per se een voorwaarde voor het behoud van perspectief op varkenshouden in een volgende generatie.

7 Gebroeders Klapwijk

Zekerheid en meerprijs door jaarrondproductie

Gebroeders Klapwijk is een glasgroentebedrijf met bijna zeven hectare glas. Het bedrijf ontwikkelde zich in de jaren negentig tot de belangrijkste Nederlandse meloenenproducent. Vanwege lagere meloenenprijzen is Klapwijk overgeschakeld op tomataten.

Het bedrijf is gelegen in het Zuid-Hollandse Monster. De onderneming wordt gerund door een team van vijf mensen. Het bedrijf heeft in het hoogseizoen circa 50 (vaste en tijdelijke) werknemers in dienst. Het managementteam streeft naar verantwoorde omgang met risico's en uitsluiting van zoveel mogelijk fouten.

De keten

Klapwijk is in 1997 overgeschakeld op de productie van tomataten. Het bedrijf heeft de eerste jaren gebruikt om zich de teelt eigen te maken. In 1999 is het bedrijf gestart met proefnemingen in de belichte teelt. Belichting maakt jaarrondproductie en -levering mogelijk.

Klapwijk zet haar producten af via de handelsvereniging VDN. Een aantal groothandelsondernemingen vormt samen de VDN, waaronder Valstar Holland, Scherpenhuizen, en Levarht. VDN betreft producten van de 'aangesloten' telersvereniging VDT. VDT organiseert met name producenten van glasgroenteproducten als tomaten, paprika en aubergine.

In VDN/VDT-verband worden jaarlijks afspraken gemaakt

over de vergoedingen voor activiteiten als labelen, stickeren en verpakken. Verder wordt overeengekomen welke producent welk marktsegment belevt via welk handelshuis. Klapwijk zet zijn producten met name af via Valstar Holland en Levarht.

In samenwerking met Valstar organiseert Klapwijk sessies waarbij producenten gewezen worden op het perspectief dat belichting aan handelsbedrijven biedt. Jaarrondproductie en -levering biedt Nederlandse handelspartijen zekerheid ten aanzien van hun leveranties. Handelsbedrijven zijn voor jaarrondlevering niet afhankelijk van buitenlandse partijen. Jaarrondlevering verlaagt bovendien de kostprijs van de groothandel. In de periode van oktober tot en met maart nemen de handelsvolumes van de handelshuizen af. Dit betekent dat de capaciteit van handels- en marketingorganisaties in die periode onderbenut is. Dit betreft de capaciteit van HACCP-gecertificeerde loodsen, logistieke en financiële automatisering, de vaste medewerkers en het logistieke apparaat. Vergroting van de afzet in de winterperiode leidt tot verlaging van de handelskosten.



Gebr. Klapwijk heeft in het hoogseizoen circa 50 (vaste en tijdelijke) werknemers in dienst.

De markt

De afnemers van de trostomaten zijn een groot aantal grootwinkelbedrijven, cateraars, maar ook andere handelsondernemingen. De trostomaten van Klapwijk worden grotendeels geleverd aan de Verenigde Staten, Canada en het Verenigd Koninkrijk. Het overige deel vindt zijn weg naar Scandinavië en Duitsland. De belangrijkste eisen die het grootwinkelbedrijf aan de inkoop stelt, zijn:

- een constante en uniforme in- en uitwendige productkwaliteit;
- voedselveiligheid;
- jaarrondlevering in afdoende (grote) hoeveelheden door een beperkt aantal leveranciers;
- traceerbaarheid van productstromen;
- frequent aanbod van nieuwe productvariëteiten, bij voorkeur direct leverbaar in grote aantallen gedurende het gehele jaar.

Klapwijk positioneert zich in de westerse markt door jaar- rondproductie en -levering. In de winterperiode is er geen vergelijkbaar en gelijkwaardig Nederlands alternatief op de markt. Vanuit deze unieke positie is Klapwijk in staat in de winter een prijs te zetten voor zijn trostomaten in overleg met de handelshuizen waar een goede relatie mee onderhouden wordt. Afnemers zijn bereid het bedrijf ook gedurende het zomerseizoen de status van voorkeurs-leverancier ('preferred supplier') te verlenen. Dit levert ook in het zomerseizoen een beperkte meerprijs op alsmede een gunstige invloed op de afzet van met name speciale leveringen, dat wil zeggen leveringen met klant-specifieke handelingen zoals stickers, labels en verpakken.

Marktrisico's

Jaarrondproductie levert Klapwijk meerwaarde op doordat het bedrijf zich hierdoor onderscheidt van zijn (Nederlandse) concurrenten. Jaarrondproductie reduceert vele marktrisico's, maar brengt ook nieuwe marktrisico's met zich mee. We gaan eerst in op de risico's die Klapwijk loopt. Daarna wordt beschreven hoe het bedrijf hierop heeft ingespeeld.

Productierisico. De productie in de trostomatenteelt is sterk afhankelijk van weersomstandigheden. Dit brengt de continue levering van vastgestelde hoeveelheden in een bepaalde kwaliteit in gevaar. Door trostomaten te belichten wordt dit probleem in belangrijke mate ondervangen, aangezien belichting de belangrijkste factor is die de groei van trostomaten bepaalt. Belichting leidt wel tot een toename van het energiegebruik. Naast het weer vormen ziekten en plagen een belangrijk risico voor de productie. **Afzetrisico.** Voordat Klapwijk overstapte op belichting en jaarrondproductie, lagen productie en verkoop in de winter stil. Dit maakte het elk jaar weer noodzakelijk de markt open te breken voor Nederlands product. Dit gegeven bemoeilijkte de opbouw van ketensamenwerking. Ketenafstemming werd verder gehinderd door de fluctuaties in de productie. Na de introductie van belichting beheerst het bedrijf het productieproces in grote mate. Het bedrijf wordt niet geconfronteerd met het gegeven

dat het bedrijf de afgesproken hoeveelheid niet kan leveren. Het komt wel voor dat de vraag naar trostomaten groter is dan in eerste instantie overeengekomen. In deze gevallen wordt binnen VDT de extra vraag ingevuld.

Prijrisico. Klapwijk neemt wekelijks deel aan het prijs-overleg binnen VDN/VDT. VDN/VDT stelt wekelijks de verkoopprijzen vast in overleg met zijn afnemers. Klapwijk en de andere leveranciers van VDN dragen het risico van de wekelijkse prijsfluctuaties. Klapwijk ondervangt prijsfluctuaties in belangrijke mate door zich te onderscheiden van de concurrenten. Dit stelt het bedrijf in staat de verkoopprijs in het winterseizoen in belangrijke mate te bepalen en in het zomerseizoen een meerprijs voor zijn product te realiseren. De variabiliteit in de energieprijzen vormt een (belangrijk) risico aan inkoop-zijde. Dit risico wordt momenteel versterkt door de liberalisering van de energiemarkt. Het is nog onduidelijk en dus onzeker, welke implicaties de nieuwe prijsstructuur van energie precies voor de kosten heeft.

Institutionele en maatschappelijke risico's. De nationale en de Europese overheid formuleren met grote regelmaat nieuwe eisen aan de milieubelasting van de glasgroente-teelt. Deze eisen verhogen de bedrijfskosten. Een voorbeeld betreft de eisen die aan afvalvermindering en het hergebruik van steenwol gesteld worden. En natuurlijk worden eisen gesteld aan een vermindering van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en in de toekomst wellicht de dosering van licht. Een mogelijke afname van de maatschappelijke en wettelijke acceptatie van milieubelasting kan nadelige gevolgen hebben voor de kosten van de productie en de afzet en prijsvorming van trostomaten. De nationale overheid legt bedrijven in het kader van de arbo-wetgeving ook maatregelen op die de gezondheid en het welzijn van de werknemers dienen te verbeteren. Deze maatregelen werken eveneens kostenverhogend uit.

Bedrijfsvoering. In de bedrijfsvoering loopt de sector aan tegen het gebrek aan gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt. Het management van de door belichting sterk toegenomen intensiteit van het bedrijf vergt grote inspanningen wat een gevaar voor 'burn-out' met zich meebrengt.

Financiële risico's. Klapwijk investeert zwaar in allerlei technieken en systemen om het productieproces in al zijn facetten te beheersen. De investeringen leggen een groot beslag op het vermogen van het bedrijf.

Persoonlijke risico's. Klapwijk heeft aanzienlijke financiële complicaties ondervonden bij het overlijden van één van de twee broers Klapwijk. Vanwege deze complicaties overweegt het bedrijf momenteel de mogelijkheid een andere rechtspersoon aan te nemen.

Strategie

Automatisering en mechanisatie

Bij het terugdringen van de risico's ten aanzien van de productie en de bedrijfsvoering spelen automatisering en mechanisatie naast belichting ook een belangrijke rol. Ten aanzien van het beheersen van de fyto-sanitaire huis-houding worden voor de sector vergaande scouting- en monitoringsystemen toegepast. De technische beheersing

van de productie speelt in op de natuurlijke ontwikkeling van het gewas en het weer. Voor de verdere beheersing van het productieproces in kwalitatieve én in kwantitatieve zin overweegt Klapwijk gebruik te maken van gesloten kassen. In een gesloten kas is immers het vochtcijfer alsmede het CO₂-niveau precies te reguleren. Ook de roboti-



Gebr. Klapwijk is in 1997 overgeschakeld op de productie van tomaten.

sering zal in de beheerste omgeving van de gesloten kas nog meer kans maken van de grond te komen.

De toename in de arbeidskosten ten gevolge van wet- en regelgeving wordt eveneens tegengegaan door verregaande automatisering en mechanisatie van de bedrijfsvoering. Op middellange termijn zal de robotisering van de groenteproduktie uit deze ontwikkeling voortkomen. De toename in de arbeidskosten wordt verder tegengegaan door zich te oriënteren op de beschikbaarheid van Oost-Europees arbeidspotentieel na mei 2004.

Productiviteit

De investeringskosten worden meer dan gecompenseerd door de toename van de productiviteit. Belichting verkort bovendien de tijd van het 'eigen' maken van nieuwe, innovatieve producten en vergroot daarmee naast de huidige productiviteit ook de productiviteit en introductietijd van nieuwe producten. Toekomstige investeringen in mechanisatie en robotisering zullen de productiviteit verder opschroeven. Het totale energiegebruik neemt door de belichting in absolute zin toe, maar wordt gecompenseerd door de toename van de productie. Het energiegebruik per kilo tomaten blijft grosso modo constant. Het energiegebruik per euro omzet neemt zelfs af vanwege de toename van de opbrengstprijzen. Dit laatste is te danken aan de toename van de kwaliteit van het product en de productie- en ketenoptimalisatie.

Maatschappelijke discussie

Klapwijk neemt deel aan maatschappelijke discussies over het gebruik van belichting in de productie van glastuinbouwproducten. Op deze wijze houdt Klapwijk de vinger aan de pols bij de ontwikkeling van de maatschap-

pelijke acceptatie van belichting. Dit stelt het bedrijf in staat invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van de maatschappelijke acceptatie zelf, in het bijzonder de acceptatie door de wet- en regelgever. Daarnaast stelt deelname aan de discussie het bedrijf in staat te anticiperen op veranderingen in wet- en regelgeving. Om deze reden voert Klapwijk komend seizoen proeven uit die de lichtuitstoot naar buiten de kas sterk inperken. Bij deze proeven houdt het bedrijf er rekening mee dat schermen risico's, maar ook kansen met zich meebrengen voor de productie vanwege de effecten op vocht, ziekten en schimmels. De schermen worden niet alleen gebruikt om de lichtuitstoot terug te brengen, maar ook ingezet voor vermindering van het energiegebruik als ook verhoging van de productiviteit.

Anticipatie op wet- en regelgeving

Het risico van aanscherping van wet- en regelgeving gaat Klapwijk tegen door zoveel mogelijk te anticiperen op aanscherpingen. Zo maakt het bedrijf reeds gebruik van het groeimedium cocos in plaats van steenwol. Cocos vergroot de productiviteit zelfs. Het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen wordt actief tegengegaan door sterkere onderstam/ent-combinaties te ontwikkelen. Verder investeert het bedrijf in de beheersing van de fyto-sanitaire ontwikkeling. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van scoutingssystemen waarbij de fyto-sanitaire aspecten van de kweek consequent worden geregistreerd. Dit heeft inmiddels tot het Klapwijk-teeltsysteem geleid.

Versterking managementteam

Het kader van Klapwijk is uitgebreid om het risico van het wegvallen van één of meerdere managers op te kunnen vangen. Dit geldt in het bijzonder het kwekers-kader. Klapwijk houdt voortdurend rekening met de mogelijke noodzaak een werknemer of managementlid te moeten vervangen. Het bedrijf gebruikt verder managementinformatie- alsmede besturings- en beheersingssystemen om de afhankelijkheid van specifieke personen binnen de onderneming te reduceren. Deze systemen gaan ook mogelijk disfunctioneren van personen tegen. De vooruitstrevende positie van Klapwijk bij het gebruik van nieuwe technologie, kennis en het vermarkten van zijn producten stelt het bedrijf in staat capabele en hoogopgeleide arbeidskrachten aan te kunnen trekken. Het gebrek aan gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt wordt ondervangen door de vernieuwende bedrijfsstrategie.

Verkoop kennis

Klapwijk stelt haar kennis commercieel ter beschikking via Klapwijk Green Q. Het bedrijf creëert op deze wijze een nieuwe inkomstenbron, waarbij de daarvoor benodigde activiteiten bovendien bijdragen aan de versterking van de concurrentiepositie van het productiebedrijf.

Samenwerking met retailketens

Koninklijk Tuinbouwbedrijf Lemkes is een groothandelaar, die zich concentreert op de export van potplanten aan grootschalige retailketens. Lemkes behoort met een omzet van ruim 75 miljoen euro tot de vijf grootste exporteurs van potplanten in Nederland.

Het bedrijf komt voort uit een in Alphen aan den Rijn gestart productiebedrijf van varens. In de jaren negentig is besloten de bedrijfsvoering te concentreren op de vermarkting van potplanten. De concentratie van de bedrijfsactiviteiten is gepaard gegaan met een geografische concentratie in Bleiswijk. Het team van Lemkes bestaat uit zeventig medewerkers, die binnen verschillende disciplines werkzaam zijn. Het bedrijf heeft als missie: 'Met een team van hooggekwalificeerde en gemotiveerde mensen zich inzetten voor het op maat bedienen van klanten'. Lemkes verwierf als bedrijf veel bekendheid toen het in 1998 de Agro Keten Kennis Award kreeg uitgereikt als kroon op het succes van het Plantania-project. In dit project vindt het fenomeen 'ketenomkering' in de praktijk plaats. Het samenwerkingsverband met Nederlandse kwekers in potplanten en een Duitse bouwmarktketen heeft als doel de internationale consument het beste te bedienen.

De keten

Lemkes concentreert haar handelsactiviteiten op buitenlandse zelfbedieningsketens. In Duitsland worden circa

400 OBI-filialen bediend en in het Verenigd Koninkrijk circa 300 B&Q-winkels. Recentelijk ontwikkelen zich mogelijkheden om producten in Oost-Europa af te zetten, met name in Polen, Tsjechië en Hongarije.

Lemkes betreft potplanten van 250 telers in binnen- en buitenland. Deze telers hebben 650 hectare planten onder glas. Lemkes en telers leggen per order leveringshoeveelheid, specificaties en prijs vast. Orders worden veelal op het moment van planten – enige maanden voor levering – afgesloten. De langetermijnrelatie wordt opgebouwd door over en weer prestaties neer te zetten.

De markt

Op de twee voor Lemkes belangrijkste afzetmarkten (Duitsland en Verenigd Koninkrijk) is de laatste jaren sprake van een groeiend marktaandeel in de verkoop van kamerplanten via bouwmarkten. In Duitsland wordt 14,4% van de kamerplanten via bouwmarkten verkocht. De Nederlandse exportgroei tussen 2000 en 2002 is voor een groot gedeelte via bouwmarktketens gerealiseerd. In Engeland is de afzet van planten via bouwmarkten gegroeid van 8% in 2000 tot 11% in 2002. Deze groeicijfers



De concentratie van de bedrijfsactiviteiten is gepaard gegaan met een geografische concentratie in Bleiswijk.

bij buitenlandse bouwmarkten staan in schril contrast met de afzet in Nederland. Bouwmarkten spelen in Nederland nog altijd geen rol van betekenis in de potplantenverkoop. Het belangrijkste alternatieve kanaal voor de potplantenafzet in Europa wordt gevormd door tuincentra. De potplantenafzet via tuincentra vertoont in Europa de laatste jaren weinig groei. Tuincentra nemen meer hardware producten in het assortiment op.

De retailers herzien hun inkoopbeleid. Zij brengen het aantal leveranciers per productgroep terug van 6 à 7 tot 1 à 2. Daarnaast verwachten retailers dat leveranciers nadrukkelijk meedenken over inkoopaspecten als logistieke optimalisatie en schapmanagement. Handelshuizen vormen zich hiertoe om tot 'serviceproviders'. Lemkes heeft zich in de afgelopen jaren onderscheiden door logistiek en schapmanagement met en voor zijn afnemers in te vullen. Lemkes' huidige positie is te danken aan het jarenlang uitbouwen van de relatie met bestaande klanten en producenten. Dit vormt een continu, niet eindigend proces.

Marktrisico's

Het leveren van producten aan ketens als OBI en B&Q gaat gepaard met het organiseren van enorme hoeveelheden product. Hierin schuilt de kracht van en het risico voor het bedrijf Lemkes.

Productierisico. Productierisico's zijn relatief laag, maar de kans op het risico is vrij groot: zij zijn van dag tot dag actueel. Lemkes verplicht zich de gevraagde producten op het afgesproken moment met een zo groot mogelijke uniformiteit uit te leveren. Het niet kunnen leveren van het product in de gevraagde specificaties is daarom (op korte termijn) het grootste risico. Telers kunnen niet aan hun verplichtingen voldoen als weersinvloeden de specificaties van het product negatief beïnvloeden. Zo kunnen de planten simpelweg niet de gewenste lengte hebben op het moment van uitlevering. De uniformiteit is dan in het geding. Tevens kunnen ziekten en plagen een negatief effect hebben op de productie, waardoor er van uitlevering geen sprake kan zijn. Lemkes draagt het leveringsrisico. Indien er te weinig product aanwezig is, moet de groothandelaar van andere telers de hoeveelheden betrekken die nodig zijn om de gevraagde partijen te kunnen leveren. Dit vergt de nodige tijd, moeite en geld.

Afzetrisico. De concentratie op twee afzetmarkten vormt een tweede risico. Lemkes is in belangrijke mate afhankelijk van de marktschommelingen op twee geografische markten. Een deel van de verkochte producten is seizoensgebonden. In het voorjaar wordt ingezet op de verkoop van perkgoed. Wanneer er sprake is van een nat voorjaar kan de verkoop van perkgoed tegenvallen. Er worden echter afspraken met producenten gemaakt om in een bepaalde periode te kunnen 'pieken'. Indien de vraag achterblijft bij het aanbod, ontstaat overaanbod. Omdat Lemkes in zijn orders een afnamegarantie afgeeft door een leveringshoeveelheid overeen te komen, ligt het risico van overaanbod voor een belangrijk deel bij de groothandelaar. Lemkes moet het overschot afzetten op andere markten en andere distributiekanaalen zoeken. Het risico

van een productietekort ligt ook bij Lemkes, aangezien telers niet verplicht zijn de overeengekomen hoeveelheid te leveren, indien zij hier door weersomstandigheden niet toe in staat zijn. Er zijn ook andere redenen, waarom de vraag achterblijft bij de productie. Het koopgedrag van de consument is onderhevig aan trends. Het niet tijdig onderkennen van die trends kan betekenen dat je het verkeerde product op het verkeerde moment aanbiedt. Indien een leverancier meerdere malen het verkeerde product op het verkeerde moment aanbiedt, verliest het bedrijf zijn positie als hofleverancier (preferred supplier).

Prijrisico. Lemkes komt per order een vaste prijs met zijn leveranciers en zijn afnemers overeen. Dit betekent dat Lemkes het prijrisico voor zichzelf en 'zijn' telers in belangrijke mate afdekt. Lemkes loopt alleen een prijrisico over die hoeveelheden die buiten de middellange termijnorders vallen. Indien Lemkes een overaanbod aan producten heeft, bijvoorbeeld omdat de vraag tegenvalt, moet de groothandelaar het overaanbod in andere distributiekanaalen afzetten tegen in de meeste gevallen lagere prijzen.

Contractrisico. Contractrisico's zijn relatief hoog, maar de kans op het risico is laag. Voorbeelden van contractrisico zijn contractbreuk door of faillissement van de afnemer. Lemkes concentreert zijn verkoop grotendeels op twee buitenlandse bouwmarkten. Het bedrijf is hiermee sterk afhankelijk van zijn relatie met zijn twee grootste afnemers. Dit beperkt de mogelijkheid om – indien nodig – het productaanbod snel op alternatieve afzetkanalen af te zetten.

Strategie

Lemkes hanteert verschillende strategieën om de genoemde risico's zo veel mogelijk in te dammen.

Organisatie leveringshoeveelheden

Om de gevraagde grote aantallen product te kunnen leveren werkt Lemkes samen met 250 kwekers in binnen- en buitenland. Deze kwekers hebben zo'n 650 hectare planten onder glas. De spreiding van de leveringen over een groot aantal leveranciers reduceert het productierisico. Lemkes maakt harde afspraken met telers betreffende de productie. De productie blijft echter voor een deel afhankelijk van het weer.

Diversificatie naar markt en afnemer

Lemkes reduceert zijn afzetrisico door uitbreiding van zijn klantenkring in andere markten. Het bedrijf is nu afhankelijk van twee afnemers in twee geografische afzetmarkten. Lemkes zoekt uitbreiding van zijn afzet en klantenkring in Polen, Tsjechië en Hongarije.

Ketensamenwerking

Lemkes onderhoudt nauwe banden met haar klanten. Lemkes verzorgt niet alleen de logistiek, maar doet ook het schapmanagement. Lemkes heeft inzicht in de consumptienaankopen bij alle verkooppunten van haar klanten. Dit stelt het bedrijf in staat snel te reageren op veranderingen in het aankoopgedrag van consumenten. Lemkes wil het productaanbod differentiëren naar verkooppunt.

Investeren in productiekennis

Om productierisico's te verkleinen investeert Lemkes in contacten met teeltadviseurs, die de teeltbedrijven van dienst kunnen zijn in het nog beter sturen van de productie. Lemkes draagt de teeltadviseurs aan, maar het teeltbedrijf beslist uiteindelijk zelf of het hiervan gebruik wil maken. Daarnaast legt het bedrijf contacten met veredelingsbedrijven om vanuit dat contact te zoeken naar mogelijke kwaliteitsverbeterende maatregelen voor de productie van potplanten. Met deze informatie kan de teler worden bediend.

Productkennis wordt ook verkregen door dataloggers, die meegaan op een zending naar een klant. Zo worden de omstandigheden vastgelegd waaronder een order zich bevindt. Wanneer er sprake is van grootschalige uitval tijdens transport kunnen de mogelijke oorzaken worden achterhaald.

Afzetflexibiliteit

Vanwege de nauwe contacten die Lemkes met zijn afnemers heeft, heeft zij goede marktinformatie tot haar beschikking. Het bedrijf krijgt marktinformatie in de vorm van point-of-salesgegevens. Daarnaast hebben medewerkers van Lemkes intensief contact met de afnemers van het bedrijf. De beschikbare marktinformatie stelt het bedrijf in staat tijdelijke schommelingen in de vraag op te

vangen. Door onder meer snel van markt of van afnemer te switchen. Op deze wijze worden kortetermijnvoorraden snel en effectief weggevoerd.

Investeren in menselijk kapitaal

Lemkes investeert in kennis en opleiding van haar mensen, omdat personeel wordt gezien als 'human capital'. Het zijn deze mensen die het contact onderhouden met onder anderen de klant, die allesbepalend is.

Toekomst

De druk om te presteren bij (bestaande) klanten – met bijbehorende risico's – houdt nooit op. In de nabije toekomst zal de vraag naar het kunnen leveren van grote aantallen producten alleen nog maar toenemen, met alle consequenties van dien. Producten worden ook steeds vaker geïmporteerd in de ons omringende Europese landen. De handelaar krijgt een rol als serviceprovider toebedeeld met een veelheid aan functies.

Hierdoor ontstaat een nog groter potentieel risico op het niet kunnen leveren, wanneer er iets misgaat met de productie of in de afnamebehoefte van consument. Een bedrijf als Lemkes beraadt zich op een rol in deze positie en zal daarbij meenemen hoe potentiële risico's in het internationale speelveld het beste kunnen worden afgedekt.



Lemkes heeft inzicht in de consumenten-aankopen bij alle verkooppunten van haar klanten. Dit stelt het bedrijf in staat snel te reageren op veranderingen in het aankoopgedrag.

9 Eichenhof

Onderscheid in de vleesmarkt met eigen merknaam

Eichenhof is de merknaam voor vers varkensvlees van de holding Regio Osnabrück (EGO: Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück). EGO is een van de weinige ondernemingen in Duitsland met een geheel gesloten productie- en distributieketen voor varkens- en rundvlees. De keten omvat alle fases van de vleesproductie, de slacht, het transport en de verwerking tot vlees- en worstwaren.

In 2001 was de omzet van EGO 142 miljoen euro met een winst van bijna 1,4 miljoen euro. De onderneming wordt in de Duitse media vaak genoemd als voorbeeld voor de toekomst van de varkenshouderij. De belangrijkste reden hiervoor is het concept van de gesloten keten. Dit concept komt tegemoet aan de vraag naar voedselveiligheid en naar kennis over de herkomst en de oorsprong van de producten.

EGO heeft het merk Eichenhof al in 1983 ingevoerd met als doel hun producten te onderscheiden van de anonieme vleesmarkt. Tot 1989 besteedde de onderneming het slachtproces nog uit aan derden om vervolgens de verwerkte producten onder eigen naam te vermarkten.

In 1989 is een slachterij in het ten zuiden van Osnabrück gelegen Georgsmarienhütte aangekocht. De coöperatie is sindsdien in Georgsmarienhütte gevestigd. In 1990 en 1995 zijn twee vleesverwerkingsbedrijven aangekocht: Kinnius en Pieper. Onder de merknamen Kinnius en Pieper vermarkt EGO verwerkte vlees- en worstwaren. Deze case beperkt zich tot het merk voor vers varkensvlees, Eichenhof.

Het belangrijkste doel voor het merkbeleid en het daaraan gekoppelde kwaliteitsbeleid is de vermindering van het afzetrisico.

De keten

De ketenregie wordt verzorgd door EGO, een holding die zelf geen activiteiten in de productie en verwerking onderneemt. De holding is in eigendom van twee producentencoöperaties: een coöperatie van circa 400 varkenshouders en een coöperatie van rundveehouders. EGO sluit contracten met producenten, mengvoederbedrijven, verwerkers en afnemers. De verwerkende bedrijven zijn in eigendom van EGO. De keten slacht op jaarbasis 430.000 varkens. De productie van Eichenhof-vlees vindt plaats in een volledig gesloten productie- en distributieketen.

De biggen- en vleesvarkensproductie is in handen van de leden van de coöperatie van varkenshouders, die hun dieren uitsluitend aan EGO leveren en die volledig in de databank van de coöperatie opgenomen zijn. EGO verzorgt het transport naar de vleesvarkensbedrijven en naar de slachterijen. EGO zet het varkensvlees voornamelijk af aan 200 slagers en verder aan de twee verwerkingsbedrijven, Kinnius en Pieper.

De markt

EGO zet het verse vlees (varkens- en rundvlees) met name af via ruim 200 slagerijen waarmee speciale licentieovereenkomsten zijn afgesloten. De veterinaire problemen in de veehouderij sinds het einde van de jaren negentig van de twintigste eeuw (BSE, besmet mengvoer, etc.) hebben een positief effect gehad op de afzet van merkvlees in Duitsland. Ook is in de periode 2000-2002 het aandeel van slagerijen in de verkoop van varkensvlees gestegen van 22% naar 26% ten koste van supermarkten (van 44% naar 41%). Dit heeft EGO in staat gesteld de afzet van varkensvlees te vergroten tegen de algemene tendens van een dalende varkensvleesconsumptie in.

Marktrisico's

Productierisico. Dierziekten vormen het belangrijkste productierisico. Hierin onderscheidt Eichenhof zich niet wezenlijk van andere ketens. Het risico wordt beperkt door een registratiesysteem ('tracing-and-tracking') voor zowel veevoeder als varkens. Dit stelt EGO in staat snel op risico's binnen de keten in te spelen.

Afzetrisico. Omdat EGO varkensvlees verkoopt onder merknaam, is de keten gedwongen fluctuaties in vraag en aanbod op te vangen door overproductie. Eichenhof garandeert dat het voldoende product onder merknaam beschikbaar heeft voor zijn afnemers door de aangesloten varkenshouders meer te laten produceren dan nodig is. De overproductie wordt als generiek product in de markt gezet. Voor het merkvlees betalen consumenten een meerprijs van 20-30%. Voor het generieke product bestaat geen meerprijs.

De uitbetaalprijs aan de varkenshouder is een gewogen gemiddelde van de prijs voor het merkartikel en de prijs voor het generieke vlees. Het merk Eichenhof loopt in beginsel risico op imago-schade ingeval van bijvoorbeeld een incident op het terrein van voedselveiligheid.

Prijrisico. De vleesprijs van de varkenshouders is gekoppeld aan de noteringen die het ZMP (Duitse CBS voor de landbouw) opstelt. EGO betaalt zijn varkenshouders een meerprijs boven de ZMP-notering van 2,00-2,70 euro per varken. De meerprijs is verbeterd na de voedselveiligheids crises die zich sinds het einde van de jaren negentig voordeden (BSE, dioxine). Deze crises hebben de gemiddelde opbrengsten van EGO verbeterd, omdat de



afzet van merk vlees gegroeid is ten koste van de afzet van generiek vlees. Vanwege de koppeling van de prijs aan de ZMP-notering lopen de ondernemers wel het reguliere risico van prijsfluctuaties. De prijs die EGO de afnemers doorrekent, is eveneens gekoppeld aan de ZMP-notering. Met de mengvoederbedrijven komt EGO halfjaarlijkse contracten overeen. In deze contracten wordt in beginsel de voerprijs voor een half jaar vastgelegd. Echter, wanneer de voerprijs hoog is, zoals deze zomer, dan wordt de voerprijs voor een minder lange periode vastgelegd. In het algemeen stelt de bundeling van de vraag EGO in staat tegen scherpe prijzen in te kopen.

Investerings. EGO investeert in het merk Eichenhof. De promotiekosten zijn relatief laag: ruwweg 250.000 euro per jaar. Daarnaast investeert het bedrijf in een 'tracing-and-tracking'-systeem en andere kwaliteitsmaatregelen. De investeringskosten worden voor een belangrijk gedeelte gecompenseerd door een afname van de ketenkosten.

Financieel management. De coöperatie financiert zijn investeringen primair uit ingehouden winsten en vermogen van de leden-boeren. De coöperatieve structuur legt enige beperkingen op aan de financieringsmogelijkheden. Het is niet mogelijk risicodragend vermogen van buiten de keten aan te trekken. Varkenshouders die zich willen aansluiten bij EGO dienen te voldoen aan een aantal basis-eisen.

Strategie

Tracking-and-tracing

EGO registreert het verloop van individuele varkens in de keten door een uitgebreid registratiesysteem. EGO is hierdoor in staat de herkomst van varkens en varkensvlees te traceren. Dit stelt het bedrijf in staat om in geval van incidenten of fouten snel te reageren. Op deze wijze wordt het productierisico beperkt. EGO kan de herkomst

van veevoeder op vergelijkbare wijze traceren.

De kwaliteit van het varkensvlees wordt verder gegarandeerd door kwaliteitsafspraken met de mengvoederfabrikanten en het gebruik van eigen dierenartsen en bedrijfsadviseurs. Het geneesmiddelengebruik is significant verlaagd door informatie-uitwisseling tussen de bedrijven.

Gesloten keten

Het productierisico wordt verder beperkt door de productie- en distributieketen gesloten te houden. De producenten zijn verplicht alle varkens onderling aan elkaar en voor de slacht aan EGO te leveren. De afspraken tussen EGO en de veevoederfabrikanten garanderen dat de varkens ingeval van onderlinge leveringen dezelfde voersoort behouden. Ook de licentiehouders in de detailhandel zijn verplicht alle varkens- en rundvlees van EGO te betrekken. Het gesloten karakter van de keten houdt de onderhandelingskosten in de keten ten aanzien van onderlinge leveringen laag.

Merkbeleid

EGO zet varkensvlees onder een merk in de markt via slagerijen. Het merkbeleid stelt het bedrijf in staat een meerprijs voor het varkensvlees te ontvangen en de afzet veilig te stellen door exclusieve afname te bedingen bij de slagers. Consumenten krijgen in de toekomst via internet inzicht in de herkomst van het vlees dat onder het merk Eichenhof verkocht wordt.

Contractverkoop kleinbedrijf

EGO verzekert zijn afzet door licentieovereenkomsten aan te gaan met 200 slagerijen. In deze overeenkomsten verplichten de slagers zich alle varkensvlees van EGO te betrekken. De overeenkomsten worden aangegaan voor onbepaalde tijd. Slagers hebben een opzegtermijn van minimaal een half jaar.

De biggen- en vleesvarkensproductie is in handen van de leden van de coöperatie van varkenshouders.

10 Conclusies en aanbevelingen

De Nederlandse intensieve veehouderij en glastuinbouw zijn beide niet onderhevig aan het Europese marktordningsbeleid in het kader van het GLB. Beide sectoren opereren op vrije markten die enigszins van de niet-Europese markten afgeschermd zijn. Juist omdat het bedrijfsinkomen niet beschermd is, worden de ondernemers in beide sectoren continu tot vernieuwing in de bedrijfsvoering aangezet. Investerings in vernieuwing en

uitbreiding doen een groot beroep op het financiële vermogen van ondernemingen. Bedrijven kunnen alleen vermogen opbouwen en aantrekken, als zij de beschikking hebben over een min of meer constante en voldoende hoge inkomensstroom. Marktrisico's en in het bijzonder prijsfluctuaties vormen hiervoor één van de belangrijkste bedrijfsrisico's. Op basis van de analyse in dit rapport kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

1. De laatste jaren nemen prijsfluctuaties in de glastuinbouw en in de intensieve veehouderij toe. Tevens neemt de solvabiliteit van bedrijven af door onder andere schaalvergroting. Dit vergroot de noodzaak om in te spelen op prijs- en marktrisico's.
2. Bedrijfsvernieuwing leidt in het algemeen tot verbetering van de opbrengsten en verlaging van de kosten. Enerzijds zijn voldoende bedrijfsinkomen en vermogen randvoorwaarden voor het financieren van een vernieuwing. Anderzijds is vernieuwing de beste garantie voor een hoog bedrijfsinkomen en vermogen in de toekomst.
3. De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle vernieuwing is kennismanagement. Kennis over met name afnemers, ketenpartners en technieken geeft de mogelijkheden voor verbetering in en vernieuwing van de bedrijfsvoering aan. Kennis stelt bedrijven ook in staat vernieuwing verstandig in te vullen. Kennis, vernieuwing en bedrijfsinkomen hangen in belangrijke mate met elkaar samen.
4. De beste verzekering tegen ondernemingsrisico's is een goed financieel beleid. Een goed financieel beleid bestaat uit twee elementen: een constante inkomensstroom en - voor zover deze ontbreekt - voldoende eigen vermogen om tijdelijke verliezen op te vangen.
5. Prijsrisico's worden voor een belangrijk deel opgevangen door een goed financieel management. Afspraken over de verkoopprijs kunnen prijsrisico's verder wegnemen. Dit is met name belangrijk, indien ondernemingen grote investeringen doen met behulp van vreemd vermogen. Afspraken over de verkoopprijs garanderen geen vaste inkomensstroom, als ook de inkooprijs sterk fluctueert. In dat geval is het van belang dat het risico ook aan inkoopzijde afgedekt wordt (Iowa Select Farm).
6. Samenwerking tussen producenten en ketensamenwerking tussen producent en afnemer biedt een scala aan mogelijkheden om de opbrengsten te vergroten – dan wel te stabiliseren – en de kosten te verlagen, zoals de cases laten zien. Samenwerking vergroot wel het contractrisico. Er is een kleine kans dat de samenwerking schipbreuk loopt. Omdat de commerciële en financiële gevolgen hiervan groot zijn, is dekking tegen dit risico van belang.
7. Afzetrisico's kunnen tevens verminderd worden door voldoende diversificatie van de bedrijfsactiviteiten en door voldoende flexibiliteit te creëren om eventueel snel om te kunnen schakelen. Het is niet verstandig alle eieren in één mand te leggen.
8. Ondernemen is vooruitzien. Maatschappelijke en institutionele risico's zijn voor een belangrijk deel voorspelbaar. Het is niet de vraag of milieueisen in de toekomst aangescherpt worden, maar wanneer. Bedrijven kunnen op deze risico's inspelen door op de risico's vooruit te lopen.
9. Risico-overdracht is met name van belang ten aanzien van gebeurtenissen die weinig voorkomen en een groot financieel impact hebben, zoals besmettelijke dierziekten, extreme weersomstandigheden en invaliditeit. Voor zover de overheid deze risico's niet afdekt, zijn verzekering en/of preventieve maatregelen aan te raden.



Neem contact op

Heeft u vragen of opmerkingen, neem dan gerust contact op met een agrarisch adviseur van ABN AMRO in uw regio.

Friesland

Drachten	J. Dam	06-23 362 394
Leeuwarden	J.H. Dijkstra	06-53 986 383
Leeuwarden	T. Okkema	06-51 301 838

Groningen

Groningen	H. Kasemier	050-316 00 47
Groningen	Ing. J. Westers	06-51 301 480
Winschoten	Ing. H.J. Kieft	06-51 301 268

Drente

Assen	H. Langeland	06-51 301 554
Assen	Ing. T. Tempelmann	059-233 32 37

Overijssel

Enschede	Ing. J.H.M. Wilmink	053-483 44 11
Hardenberg	G.H. Olthof	026-353 67 48

Flevoland

Apeldoorn	Ing. E. Pierik	06-51 301 789
Drachten	J. Dam	06-23 362 394
Utrecht	H.J. Dreeuws	030-232 72 73

Gelderland

Apeldoorn	Ing. P.M.A. Blok	055-369 57 80
Apeldoorn	Ing. E. Pierik	06-51 301 789
Doetinchem	Ing. F.A.M. Dorresteyn	026-353 64 35

Utrecht

Alphen a/d Rijn	Ing. J.J.A. van Leeuwen	06-51 300 708
Gorinchem	Ing. J.J. Daalhuizen	06-51 300 683
Utrecht	H.J. Dreeuws	030-232 72 73
Utrecht	Ing. M.A.J. Wagener	030-232 74 57

Noord-Holland

Den Helder	A.J. Verbruggen	06-51 301 295
Hoorn	J.N.M. Velzeboer	06-53 876 425
Uithoorn	E.J. van der Does	06-51 301 320
Uithoorn	Ing. J.E.M. de Ruyter	06-51 300 894

Zuid-Holland

Alphen a/d Rijn	Ing. J.J.A. van Leeuwen	06-51 300 708
Capelle a/d IJssel	C. Kroon	06-51 300 700
Delft	Ing. R.M. Paauwe	06-51 478 429
Gorinchem	Ing. J.J. Daalhuizen	06-51 300 683
Rotterdam	D.L. Kruijthoff	06-51 300 678

Zeeland

Breda	Ing. M.R. Wortelboer	040-257 65 36
Goes	A.B. Koole	06-51 478 386

Noord-Brabant

Breda	Ing. M.R. Wortelboer	040-257 65 36
Eindhoven	C.J. Vergouwen	06-51 458 301
Eindhoven	Ing. F.W.J. van Dommelen	06-51 478 266

Limburg

Eindhoven	Ing. L.G. Heidkamp	040-257 65 33
Roermond	A.H.M. Kessels	06-51 458 407

