

# Voorbij het gezinsbedrijf?

Organisatie van het agrarische bedrijf,  
nu en in de toekomst

Gé Backus

Willy Baltussen

Michiel van Galen

Harold van der Meulen

Krijn Poppe







Mei 2009

Rapport 2009-051

Projectcode 31579

LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Sectoren en bedrijven.

Foto: Marcel Bekken

## **Voorbij het gezinsbedrijf?; Organisatie van het agrarische bedrijf, nu en in de toekomst**

Backus, G., W. Baltussen, M. van Galen, H. van der Meulen en K. Poppe

Rapport 2009-051, ISBN/EAN: 978-90-8615-334-3

Prijs € 13,25 (inclusief 6% btw)

48 p., fig., tab.

De perspectieven van verschillende bedrijfsvormen zijn onderzocht. Sleutelwoorden bij de keuze voor een bedrijfsvorm zijn specialisatie, flexibiliteit, beheersbaarheid van het productieproces, kritische massa, aansluiting op de markt, en het afdekken van risico. Het samenwerken op deelgebieden neemt toe. Uitgezonderd de glastuinbouw, zal de productie anno 2020 vooral plaatsvinden op gezinsbedrijven. Het gezinsbedrijf zal wel meer worden gecombineerd met andere bedrijfsvormen, zoals gebruik maken van franchising en keurmerken, het inhuren van zzp'ers, en deelnemen in samenwerkingsverbanden.

The prospects for the various types of farms have been investigated. Key words in the choice of farm type are specialisation, flexibility, controllability of the production process, critical mass, alignment with the market, and covering risks. Cooperation in the subregions is increasing. With the exceptions of greenhouse horticulture, production in the year 2020 will take place primarily on family farms. The family farm will however be combined with other farms types in more cases, such as making use of franchising and quality marks, hiring independent contractors, and taking part in joint ventures.

### **Bestellingen**

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2009

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
	<b>Summary</b>	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
	1.1 Aanleiding	10
	1.2 Doelstelling	11
	1.3 Leeswijzer	11
<b>2</b>	<b>Kenmerken van de bedrijfsorganisatie in 2020</b>	<b>12</b>
	2.1 Kenmerken	12
	2.2 Omgeving van het bedrijf in 2020	19
	2.3 Weging van kenmerken	23
<b>3</b>	<b>Uitwerking vormen van bedrijfsorganisatie</b>	<b>25</b>
	3.1 Gezinsbedrijf	26
	3.2 Tijdelijke huurcontracten	28
	3.3 Maximaal uitbesteden	29
	3.4 Zelfstandigen zonder personeel	30
	3.5 Franchising en onafhankelijke logo's	31
	3.6 Integraties	32
	3.7 Samenwerking bij de inbreng van arbeid en kapitaal	34
	3.8 Samenwerking in de productie	34
	3.9 Clusteren van samenwerkende bedrijven op één locatie	35
	3.10 Samenwerking bij inkoop, verkoop en verwerking	37
<b>4</b>	<b>Discussie, conclusies en aanbevelingen</b>	<b>40</b>
	4.1 Discussie	40
	4.2 Conclusies en aanbevelingen	45
	<b>Literatuur</b>	<b>47</b>

## Woord vooraf

De afgelopen jaren is de vraag naar de perspectieven van de agrarische ondernemer in Nederland meermalen aan de orde gesteld. Dit was voor de Rabobank mede aanleiding het LEI opdracht te verlenen tot het concretiseren van de toekomstperspectieven van verschillende bedrijfsvormen in de land- en tuinbouw. Het onderzoek biedt een afwegingskader voor ondernemers om te kiezen uit de beschikbare mogelijkheden. De onderzoeksresultaten zijn in twee bijeenkomsten voorgelegd aan ondernemers en deskundigen, te weten L. van Dellen, H. Swinkels, J. van Paassen, A. van Velde, R. Zuurbier, W. Hartman, en F. Bakker (oprichter Texelsun). Hun inbreng is zeer op prijs gesteld. Het onderzoek werd uitgevoerd onder deskundige begeleiding van H. Smit, C. Hendriks, D. Oosthoek en W. Thus van Rabobank.



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne  
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

# Samenvatting

---

In dit onderzoek worden de perspectieven geconcretiseerd van verschillende bedrijfsvormen in de land- en tuinbouw in het jaar 2020. Het komende decennium wordt naar verwachting gekenmerkt door gelijktijdige globalisering én regionalisering, het verder toenemen van de welvaart, en een omslag naar meer vraaggedreven productie. Aansluiting krijgen op de markt wordt steeds belangrijker. De daarmee samenhangende ketenomkering leidt gaandeweg tot steeds hechtere agroketens. De bedrijven worden door het invoeren van nieuwe technologie minder en minder afhankelijk van de natuur en de invloed van seizoenen. De beheersbaarheid en controleerbaarheid van de productie neemt toe, en vergroot daarmee de *span of control* van de ondernemer. Naarmate uitvoerend werk steeds meer gemechaniseerd en grootschaliger wordt, nemen managementtaken een groter deel van de arbeidstijd in, en zijn daarmee ook een drijfveer voor schaalvergroting.

Opvallend is de grote verscheidenheid aan bedrijfsvormen in binnen- en buitenland: gezinsbedrijf, telersvereniging, reizende bollenkraam, verticale integratie, sowchoz, kibboets, theeplantage, en sharemilking zijn allen voorbeelden hiervan.

Sleutelwoorden bij de keuze voor een bedrijfsvorm zijn specialisatie, flexibiliteit, beheersbaarheid van het productieproces, kritische massa, aansluiting op de markt, en het afdekken van risico. Door steeds meer werk uit te besteden kan de ondernemer zich verder specialiseren. Daarbij is duidelijk dat de ondernemer het in de toekomst niet meer alleen redt. De eenmanszaak verdwijnt gaandeweg. Het samenwerken op deelgebieden neemt toe, om kritische massa en aansluiting op de markt te krijgen.

Samenwerking biedt kansen, maar heeft ook keerzijden. Deelnemen in samenwerkingsverbanden maakt de financiële structuur vaak ondoorzichtig, en de financiering wordt complexer. Het goed definiëren van de samenwerking is dan ook een kritische succesfactor. Op de grotere bedrijven wordt het afdekken van aansprakelijkheid belangrijker, en de traditionele bedrijfsopvolging moeilijker.

Het gezinsbedrijf is anno 2020 minder dominant. Het verandert ook van karakter en wordt meer gecombineerd met andere bedrijfsvormen, zoals gebruik maken van franchising en keurmerken, het inhuren van zzp'ers, en deelnemen in samenwerkingsverbanden. Franchising en keurmerken geven aansluiting op de markt en maken specialisatie mogelijk. Samenwerken in inkoop, productie, ver-

werking en afzet biedt in potentie veel perspectief. Daarbij is er bij heel veel zaken nog winst te boeken. Daarnaast zijn de wederzijdse afhankelijkheid en actieve medewerking van overheden kritische succesfactoren bij het clusteren van bedrijven op één locatie.

Ook verticale integratie in ketens wordt steeds belangrijker. Er zal geen sprake zijn van integratie van eigendom, maar wel van hechtere verticale relaties. Daarbij worden ondernemers meer en meer beloond naarmate de verwachte dan wel gevraagde kwaliteit daadwerkelijk wordt geleverd. De toegevoegde waarde wordt gerealiseerd door gegevensuitwisseling.

Aanbevolen wordt dat ondernemers het samenwerkingsverband goed definiëren. Banken moeten daarbij vervolgens maatwerk leveren. Actieve medewerking van overheden is nodig bij het clusteren van bedrijven op één locatie. Sectororganisaties én overheden moeten de aansluiting tussen opleidingen in het groen onderwijs en de arbeidsmarkt versterken. De belangrijkste aanbeveling is echter voor de ondernemer. Die luidt dat de ondernemer het grootste kapitaal goed moet benutten, en dat is de ondernemer zelf. Het laten maken van een *self-assessment* kan daarbij van nut zijn.

## Summary

---

### Beyond the family farm? The organisation of farms now and in the future

This study crystallises the prospects of various types of enterprises within agriculture and horticulture in the year 2020. The coming decade is expected to be characterised by simultaneous globalisation and regionalisation, the further improvement in welfare, and a switch to more demand-driven production. Achieving greater alignment with the market is becoming more and more important. The associated chain reversal is gradually leading to increasingly close-knit agricultural chains. With the introduction of new technology, the farms are becoming less and less dependent on nature and the influence of the seasons. The controllability and verifiability of production is increasing, and is thus increasing the *span of control* of the entrepreneur. The more mechanised and large-scale the work becomes, the more working time management tasks take up and thus also form a mainspring for further increases in scale.

The great diversity in farm types both within and outside the Netherlands is striking: examples include family farms, growers' associations, mobile bulb stands, vertical integration, *sovkhos* (state farms), *kibbutzim*, tea plantations, and sharemilking.

Key words in the choice of farm type are specialisation, flexibility, controllability of the production process, critical mass, alignment with the market, and covering risks. By outsourcing more and more work, the entrepreneur is able to specialise even further. As such, it is clear that the entrepreneur will not be able to cope alone in the future. The one-man business is gradually disappearing. Partnerships are increasing in order to gain critical mass and alignment with the market.

Cooperation brings opportunities but also involves drawbacks. Participation in joint ventures often results in a non-transparent financial structure, and financing becomes more complex. The good definition of the cooperation is therefore also a critical success factor. On the larger farms, it is more important to cover liability, and the traditional form of succession is more difficult.

The family farm of 2020 is less dominant. It will also have changed in character and will be combined with other farms types in more cases, such as making use of franchising and quality marks, hiring independent contractors, and taking part in joint ventures. Franchising and quality marks help create alignment with the market and make specialisation possible. Cooperation in terms of pur-



chasing, production, processing and sales offers potentially great prospects. As such, gains can be achieved in a great many areas. In addition, the mutual dependence and active cooperation of government bodies are critical success factors in the clustering of farms in a single location.

Vertical integration in chains is also becoming increasingly important. There will be no integration of ownership, but there will be closer vertical relationships. As such, entrepreneurs will be increasingly rewarded the more the expected and/or demanded quality is actually delivered. The added value is achieved through information exchange.

The recommendation is that entrepreneurs define the joint venture clearly. In this regard, banks must then also tailor the solutions they offer. The active cooperation of government bodies is necessary in the clustering of farms in a single location. Sector organisations and government bodies must strengthen the alignment between 'green education' training programmes and the labour market. The most important recommendation is however for the entrepreneur - that the entrepreneur should make the best possible use of the most important capital that he has, and that is the entrepreneur himself. Arranging for a self-assessment to be carried out can form a useful tool in this regard.

# 1 Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

Agrarische bedrijven zijn vanaf de jaren zeventig steeds meer activiteiten gaan uitbesteden. Waar men vroeger vrijwel de gehele productie en distributie voor eigen rekening nam, is men zich gaan specialiseren op de primaire productie. In de intensieve veehouderij zijn de voerproductie en de verwerking en afzet van vleesproducten uitbesteed. De mengvoer- en vleesverwerkende industrie kan schaal- en specialisatievoordelen realiseren, die voor het primaire bedrijf onbereikbaar zijn. In de tuinbouw hebben we de opkomst gezien van gespecialiseerde veredelings- en vermeerderingsbedrijven, en het uitbesteden van verpakken, transport, opslag en distributie.

Bedrijven in de agrarische sector passen zich voortdurend aan op veranderende omstandigheden. De bedrijfsorganisatie is het resultaat van het balanceren tussen enerzijds eisen vanuit markt en samenleving en anderzijds de onderliggende economische wetmatigheden. Daarbij is het traditionele gezinsbedrijf niet in alle gevallen de ideale bedrijfsvorm. Er zijn grenzen aan de groei van een traditioneel gezinsbedrijf, en de bedrijfsactiviteiten gaan soms over landsgrenzen heen. De laatste decennia zien we de opkomst van producentenorganisaties. Gezamenlijk in- en verkopen levert efficiëntie, een betere onderhandelingspositie en mogelijkheden om al dan niet via een eigen merk afnemers te bedienen. In 2007 was 10% van alle land- en tuinbouwbedrijven aangesloten bij een producentenorganisatie. In de glasgroenteteelt was 65% van de bedrijven lid van een telersvereniging (Bedrijven-Informatienet Innovatiemonitor).

De vraag is welke factoren de perspectieven van deze bedrijfsvormen - nu en in de toekomst - bepalen. Veel agrarische ondernemers staan de komende 10 tot 15 jaar voor belangrijke keuzes ten aanzien van de ontwikkeling of consolidatie van het bedrijf: groeien, samenwerken, integreren, verbreden of andere activiteiten buiten de land- en tuinbouw. Het concretiseren van de perspectieven van verschillende bedrijfsvormen biedt ondernemers een afwegingskader om de keuze voor een bedrijfsvorm optimaal te laten aansluiten bij de toekomstige situatie.

## **1.2 Doelstelling**

De doelstelling van het onderzoek is het concretiseren van de voor- en nadelen van verschillende bedrijfsvormen in de land- en tuinbouw. Daarbij worden verschillende ontwikkelingsrichtingen onderscheiden: verdere specialisatie en schaalvergroting, horizontale en verticale samenwerking, ketenintegratie, verbreding en activiteiten starten buiten de land- en tuinbouw. Verder wordt aandacht besteed aan de bedrijfsopvolging en de bijbehorende rechtsvorm van de bedrijven.

Door te kijken naar verschillende sectoren in Nederland en daarbuiten, kunnen voorbeelden worden gegeven waaraan agrarische ondernemers zich kunnen spiegelen. Het onderzoek richt zich op het beoordelen van de factoren die een rol spelen bij de keuze van een individuele ondernemer voor een bepaalde bedrijfsvorm. Het onderzoek biedt daarmee een afwegingskader voor ondernemers om te kiezen uit het 'landschap van mogelijkheden'.

## **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 van dit rapport worden de interne en externe factoren beschreven die de vormen van bedrijfsorganisatie in 2020 bepalen. In hoofdstuk 3 wordt een overzicht van bestaande bedrijfsmodellen gegeven. Een aantal hiervan wordt vervolgens nader uitgewerkt. Ten slotte sluit het rapport in hoofdstuk 4 af met discussie, conclusies en aanbevelingen.

## 2 Kenmerken van de bedrijfsorganisatie in 2020

---

*De bedrijfsorganisatie kan worden gekenmerkt door: de mate van specialisatie en schaalvergroting, de mate van verticale integratie, eigendom of contract, het zelfstandig of in een samenwerking opereren, en de juridische structuur en rechtsvorm. De periode tot aan het jaar 2020 wordt naar verwachting gekenmerkt door gelijktijdige globalisering én regionalisering, een toenemende welvaart, verdergaande ketenomkering, verdere ontwikkeling en toepassing van informatie- en communicatietechnologie, schaalvergroting en een geringere gebondenheid aan het bedrijf, evenals een schaarsere ruimte. Per saldo worden specialisatie, samenwerking, verticale integratie, en het afdekken van aansprakelijkheid belangrijker.*

### 2.1 Kenmerken

#### *Schaalvergroting en specialisatie*

Wellicht het meest in het oog springende kenmerk van de agrarische sector is de verbondenheid met de natuur. De invloed van seizoenen, zonneschijn, regen, wind, plagen en ziekten bepalen de groei van gewassen en daarmee de kosten en opbrengsten van boeren en tuinders. De productie is onderhevig aan natuurlijke variatie (Allen en Lueck, 2003). Dit kenmerk van agrarische productie zorgt ervoor dat de kosten van toezicht op eventueel personeel relatief groot zijn (controlekosten), de risico's bij specialisatie toenemen en maakt het optimale moment van oogsten en leveren veelal tijdsgebonden. Daardoor zijn land- en tuinbouwbedrijven relatief klein. Waar echter de productieprocessen beter beheersbaar zijn, is de keuze voor een grotere bedrijfsopzet meer waarschijnlijk. Dat de meeste bedrijven in de agrarische sector relatief klein zijn blijkt uit tabel 2.1. Gemiddeld hadden de bedrijven in 2007 ongeveer 2,1 arbeidsjaareenheden. Glastuinbouwbedrijven zijn gemiddeld het grootst en deze zijn tussen 1991 en 2007 ook het meest gegroeid.

	Gemiddeld aantal arbeidsjaareenheden per bedrijf (1991-2007)							
	1991				2007			
	gezins-arbeid	niet gezins-arbeid	niet regelmatig werkzaam	totaal	gezins-arbeid	niet gezins-arbeid	niet regelmatig werkzaam	totaal
	1,1	0,1	0,0	1,3	1,1	0,2	0,0	1,3
Glasgroenten	1,8	1,7	0,4	3,9	1,7	4,9	1,5	8,1
Glasbloemen	1,6	2,8	0,2	4,6	1,6	4,2	0,8	6,6
Opengrondstuintbouw	1,4	0,9	0,3	2,7	1,5	1,4	0,7	3,6
Melkveehouderij	1,7	0,1	0,0	1,7	1,8	0,1	0,0	1,9
Varkenshouderij	1,3	0,2	0,0	1,5	1,4	0,4	0,0	1,9
Overige hokdieren	1,4	0,4	0,0	1,8	1,6	0,4	0,1	2,0
Totaal	1,4	0,4	0,1	1,8	1,4	0,6	0,2	2,1

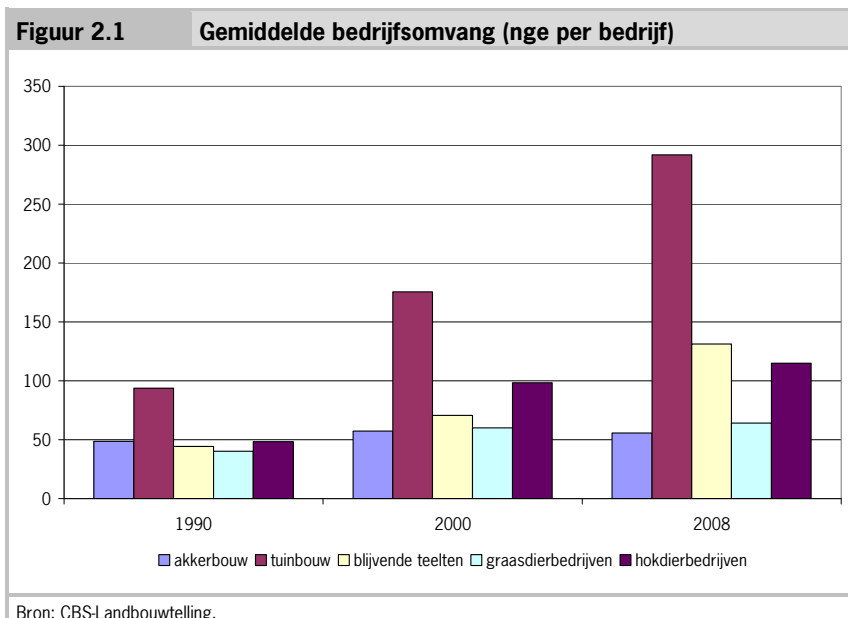
Bron: CBS-Landbouwtelling.

Een maat voor de bedrijfsomvang is de Nederlandse Grootte-eenheid (nge).<sup>1</sup> In figuur 2.1 wordt de schaalvergroting in de land- en tuinbouw grafisch weergegeven op basis van het gemiddelde aantal nge per bedrijfstype. Schaalvergroting heeft vooral plaatsgevonden in de glastuinbouw en intensieve veehouderij. Schaalvergroting werkt arbeidsspecialisatie in de hand. Daarvoor is echter wel een minimale omvang nodig. Indien er voldoende werk is voor gespecialiseerde arbeidskrachten, is het rendabel om deze in dienst te nemen. Op veel bedrijven wordt arbeidsspecialisatie bereikt door de inzet van loonwerkers en de andere dienstverleners zoals dierenartsen, dierverzorgers en schoonmaakploegen. Bedrijfs groei waarbij personeel in dienst wordt genomen levert minder specialisatievoordelen op.

Bij het vergelijken van de gegevens in tabel 2.1 en figuur 2.1 valt op dat de bedrijfsomvang in nge sneller toeneemt dan het aantal arbeidsjaareenheden. Dit wordt veroorzaakt doordat arbeid duur is in Nederland en door de bovengenoemde kosten van toezicht in combinatie met de onbeheersbaarheid van productieprocessen. Bovendien geldt dat groei in de grondgebonden sectoren direct vraagt om uitbreiding van de bedrijfsoppervlakte. Grond is duur en bo-

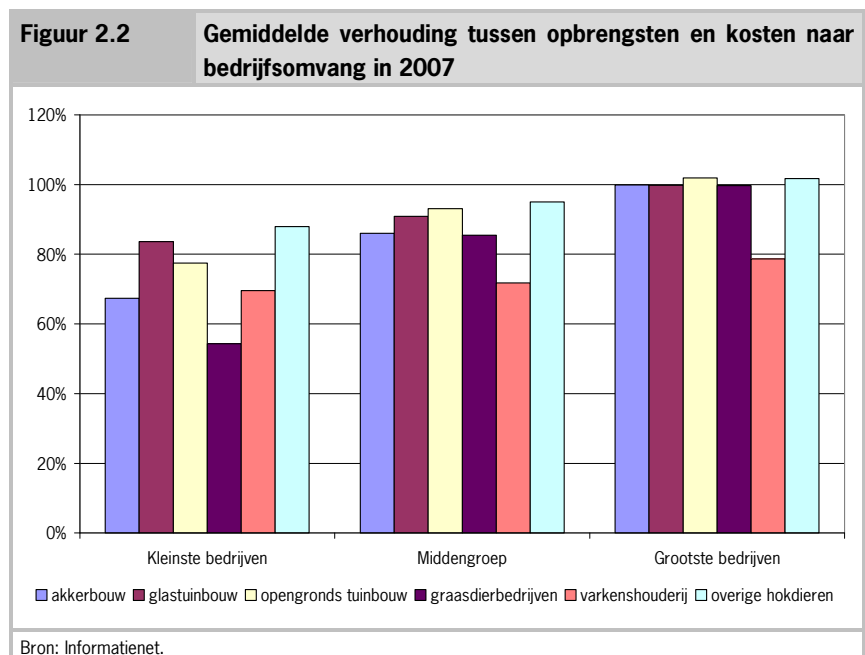
<sup>1</sup> De nge is een maatstaf voor de economische omvang van agrarische bedrijven. Eén nge is voor 2008 vastgesteld op een brutostandaardsaldo van 1.420 euro.

vendien vaak niet voorhanden op een gunstige locatie ten opzichte van het huidige bedrijf. Boeren en tuinders kiezen daardoor eerder voor groei via mechanisatie en verbeteringen in de productiemiddelen. Door innovatie in gewassen, een hogere productiviteit van dieren, betere gewasbescherming en inzet van technologie neemt de arbeidsproductiviteit toe.



In figuur 2.2 is de gemiddelde verhouding tussen opbrengsten en kosten (inclusief berekende kosten voor eigen arbeid en kapitaal) weergegeven naar bedrijfsomvang. De groepen zijn samengesteld zodat elke groep evenveel bedrijven representeert. Uit de figuur wordt duidelijk dat de verhouding tussen opbrengsten en kosten op grotere bedrijven in deze periode gemiddeld gunstiger was. De oorzaak van dit verschil is overigens niet enkel schaalgrootte. Door goed ondernemerschap heeft men weten op te schalen en te renderen. Ook de bedrijfswinsten en gezinsinkomens van de grotere bedrijven waren hoger. Met het toenemen van de bedrijfsomvang nemen echter ook de risico's toe. Wanneer de opbrengstprijzen lager worden dan de productiekosten (die vaak al grotendeels gemaakt zijn voordat de opbrengstprijzen bekend zijn), leidt een grotere bedrijfsomvang tot grotere verliezen. Ook de aard van de werkzaamheden die de ondernemers uitvoeren, de werkdruk en bijvoorbeeld de afhankelijk-

heid van externe financiers zijn voor grotere bedrijven anders. Een groter bedrijf heeft daarom niet alleen voordelen.



In Silvis et al. (2009) wordt aan de hand van een aantal scenario's de toekomst van de Nederlandse land- en tuinbouw verkend. In het referentiescenario wordt een verdere afname van het aantal bedrijven voorzien. Silvis et al. verwachten een afname tot 48 duizend bedrijven in 2020. De productie zal naar verwachting min of meer gelijk blijven, zodat de productie per bedrijf sterk toeneemt. Door een sterke groei van de arbeidsproductiviteit zal de totale werkgelegenheid in de sector afnemen. Het aantal arbeidsjareenheden per bedrijf zal dan ook minder snel toenemen dan de bedrijfsomvang.

Een belangrijke factor die ervoor zorgt dat de arbeidsbezetting niet veel verandert ten opzichte van de huidige situatie, is dat de rendementen in de verschillende sectoren niet hoog genoeg zijn om te voldoen aan de beloningsaanpakken die werknemers in een relatief krappe arbeidsmarkt stellen. Voor de financiering van de bedrijven houdt schaalvergroting in dat de risico's toenemen.

<b>Tabel 2.2 Aantal bedrijven (x 1.000) 1995-2005 en voorspelling voor 2020</b>				
	<b>1995</b>	<b>2005</b>	<b>2020</b>	<b>2005-2020</b>
Land- en tuinbouw totaal	113	82	48	-42%
W.v. melkveebedrijven	33	21	10	-54%
akkerbouwbedrijven	15	12	9	-24%
glastuinbouw- en champignonbedrijven	10	6	3	-55%
opengrondstuinbouwbedrijven	12	9	5	-42%
intensieve veehouderijbedrijven	12	7	3	-58%

Bron: Silvis et al. (2009), referentiescenario.

Prijsfluctuaties kunnen op grotere bedrijven in sommige jaren leiden tot relatief grote verliezen. Voor externe kapitaalverschaffers dienen daar hogere rendementen of zekerheden tegenover te staan. Andere ketenpartijen zullen weinig geneigd zijn te investeren in de primaire sector, vanwege de relatief lage rendementen (Silvis et al., 2009). In de grondgebonden sectoren vormt de grond als onderpand vaak een belangrijke zekerheid voor een kapitaalverschaffer. In voorkomende gevallen kan worden overgegaan tot verkoop van de grond aan een kapitaalverschaffer (zoals een bank of een projectontwikkelaar), waarbij de boer het recht behoudt om de grond te gebruiken. In de niet-grondgebonden sectoren (waar de bedrijven ook harder zijn gegroeid), zijn de zekerheden in de vorm van grond en andere kapitaalgoederen minder. Daar komt bij dat in die sectoren meer bv's voorkomen, waarvoor geldt dat de zekerheden bij financiering minder zijn. Mondialisering van de wereldhandel en de opkomst van allerlei samenwerkingsverbanden waarbij eigendomsstructuren ingewikkelder worden, in combinatie met schaalvergroting, maken dat financieringen complexer worden en bedrijfsopvolging moeilijker.

#### *Verticale integratie*

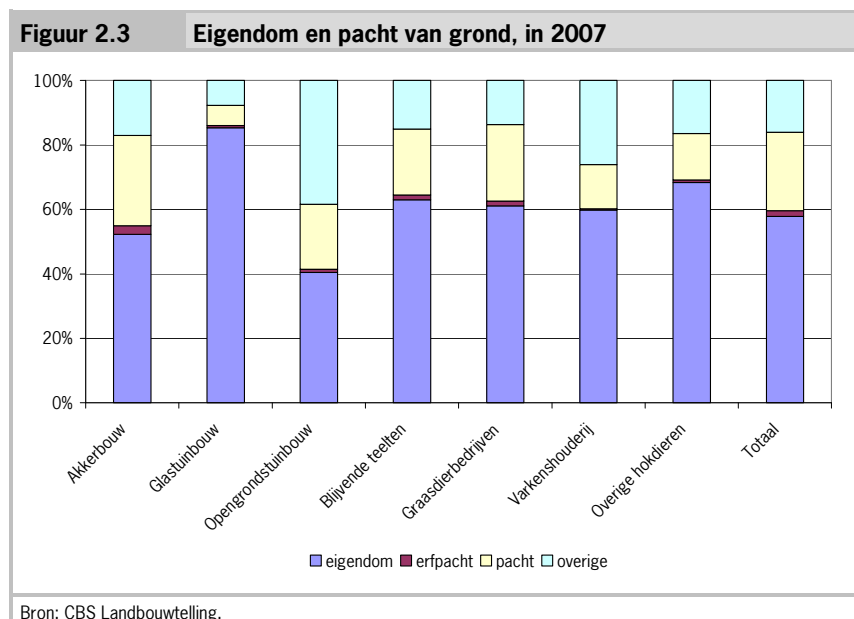
Neemt het belang van de tijdsgebondenheid van het optimale moment van oogsten en leveren van producten toe, dan is het waarschijnlijker dat het bedrijf opvolgende schakels controleert, in particulier of coöperatief eigendom. Zo maakt het tijdsgebonden verwerkingsproces dat de teelt én verwerking van suikerbieten verbonden is via contracten of coöperatief eigendom, terwijl teelt en -verwerking van (bewaarbaar) graan door de markt worden gescheiden.



Eindafnemers vragen ook meer en meer om kwalitatief hoogwaardige producten. Ketenomkering leidt tot businessmodellen, gericht op het creëren en behouden van extra waarde, met meer coördinatie tussen ketenpartijen onderling.

### *Eigendom of contract*

De keuze tussen eigendom en huur of pacht hangt af van de beschikbaarheid van kapitaal, de termijn waarop de transactie betrekking heeft en de transactiekosten. Daarnaast is de kans kleiner dat een eigenaar zijn grond aanbiedt, indien het gebruik door de pachter kan leiden tot afnemende bodemvruchtbaarheid. Een nieuwe vorm van kapitaalvoorziening is het leasen van kassen en melkrobots.

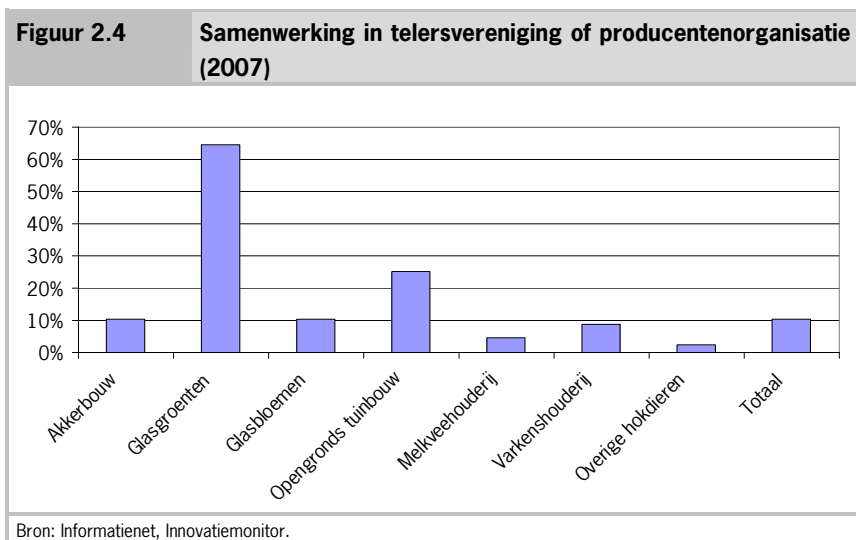


De meeste grond in de agrarische sector is eigendom van boeren en tuinders (figuur 2.3). Dat is van oudsher zo, en verklaarbaar aangezien grond een productiemiddel van strategische waarde is voor de ondernemer. De grond vormt mede door de waardeverhoging ervan een belangrijk deel van het eigen vermogen van de bedrijven. Toch wordt ook een kwart van het areaal gepacht of op een andere wijze geëxploiteerd (grondruil). Vooral in de akkerbouwsector en de opengrondstuinbouw spelen deze vormen een belangrijke rol.

### *Zelfstandig of in een samenwerkingsverband*

Samenwerkingsverbanden zijn een tussenvorm tussen het gezinsbedrijf en de industriële bedrijfsvorm. Hierbij delen twee of meer eigenaren output en kapitaal. Ze brengen meestal allen arbeid in en/of starten een nieuwe activiteit. Denk aan afzet, sorteren en verpakken evenals gezamenlijke in- en verkoop van energie. Samenwerking komt meer voor indien specialisatievoordelen groot en de nadelen van *free rider* gedrag van de partner beperkt zijn. Samenwerking kan met en zonder formele rechtsvorm voor het samenwerkingsverband. In toenemende mate wordt in de praktijk gekozen voor een juridische vorm waarin afspraken vastgelegd zijn.

Figuur 2.4 geeft het percentage bedrijven weer dat samenwerkt in een telersvereniging of vergelijkbare producentenorganisatie. Vooral in de glasgroentensector is deze vorm van samenwerking dominant. Veel glasgroententelers werken samen in een telersvereniging om kosten te besparen, toegevoegde waarde te creëren (middels verpakking, logistieke dienstverlening en collecterende functie), kwaliteitsborging en merkenbeleid te kunnen voeren en kritische massa te kunnen vormen ten opzichte van afnemers.



### *Bedrijfsopvolging*

Een belangrijk kenmerk van bedrijven is of, wanneer dat aan de orde is, een bedrijfsopvolger voor het bedrijf aanwezig is. Een bedrijf zonder opvolger heeft

immers een veel minder lange planningshorizon. Bedrijfsopvolging speelt vooral een rol voor ondernemers die ouder zijn dan 50 en bij de planning van grote investeringen moeten denken aan de tijd na het eigen pensioen. Naarmate de ondernemer ouder wordt kunnen privé-doelstellingen en de doelstellingen van de onderneming uit elkaar gaan lopen. Iets meer dan de helft van de bedrijfshoofden in de agrarische sector is ouder dan 50. Een groot deel van die ondernemers heeft voorts nog geen opvolger. Vooral in de melkveehouderij hebben veel bedrijven wel een opvolger. Bedrijfsovername kan zowel binnen de familie als buiten de familie plaatsvinden. Echter, in de meeste gevallen blijven de agrarische bedrijven in de familie.

#### *Rechtsvorm*

Bij de eenmanszaak, nog steeds de meest voorkomende rechtsvorm, is de eigenaar persoonlijk met het privévermogen aansprakelijk. Maatschappen en firma's behoren tot de personenvennootschappen, die bestaan uit een samenwerking van twee of meer personen die aansprakelijk zijn. Bij de vof is iedere vennoot hoofdelijk aansprakelijk voor alle schulden van de vennootschap, bij een maatschap is iedere maat aansprakelijk voor een deel van de schulden. De besloten vennootschap (bv) is een rechtspersoon. Binnen de agrarische sector komt de bv het meest voor in de glastuinbouw. Vaak hebben deze bedrijven een relatief grote omvang en investeringscapaciteit (zie ook figuur 2.5). Een belangrijk motief is de beperkte aansprakelijkheid van de aandeelhouder die niet verder gaat dan het bedrag van deelneming in het kapitaal van de vennootschap. Daarnaast zijn fiscale aspecten, ketenaansprakelijkheid en de beoogde wijze van samenwerking factoren die een rol spelen bij de keuze voor een bepaalde rechtsvorm.

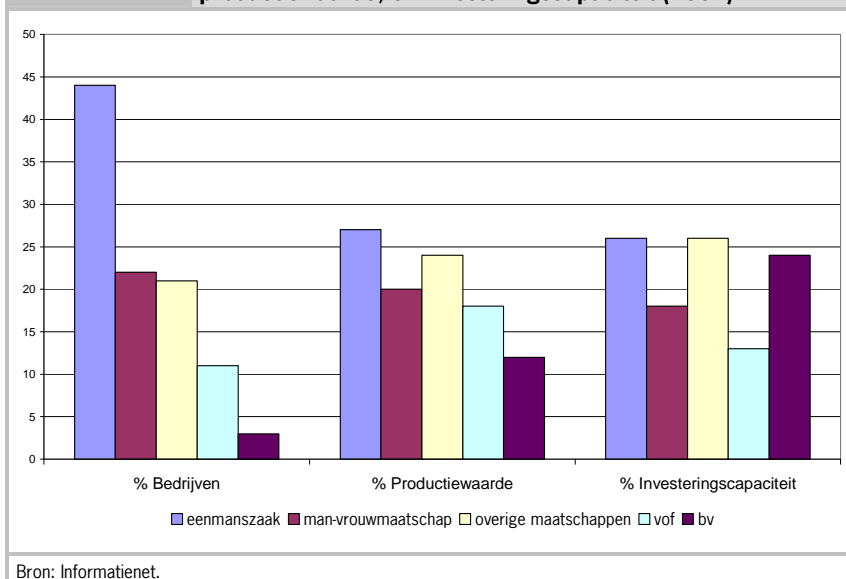
## **2.2 Omgeving van het bedrijf in 2020**

#### *Globalisering én regionalisering*

De afbouw van handelsbelemmeringen lijkt anno 2009 stil te staan. Waarschijnlijk zijn over 10-20 jaar toch vorderingen gemaakt richting een vrijere wereldhandel. Daartegenover zullen echter wel meer regels staan ten aanzien van productiewijze en de kwaliteit van producten. Afnemers worden groter en kopen steeds meer in op internationale markten, mede doordat transporttechnologie het vervoer van agrarische producten over langere afstanden beter mogelijk maakt. Gelijktijdig is er echter ook sprake van vraag naar producten met een regionale identiteit (Dic-

ken, 2007). Uiteindelijk zullen de concurrentie, de diversiteit in de productie én de internationale handel in agrarische producten toenemen.

**Figuur 2.5** Rechtsvormen, naar percentage van de bedrijven, productiewaarde, en investeringscapaciteit (2007)



#### *Toenemende welvaart*

Toenemende welvaart en groei van de bevolking doen wereldwijd de vraag naar voedsel toenemen. Gelijktijdig zal de aandacht voor gezonde voeding, ecologisch verantwoorde productie en dierwelzijn in Nederland en omliggende landen toenemen. Dit legt beperkingen op aan de schaal en de productiewijze, maar biedt ook kansen om producten te maken met meer toegevoegde waarde voor consumenten.

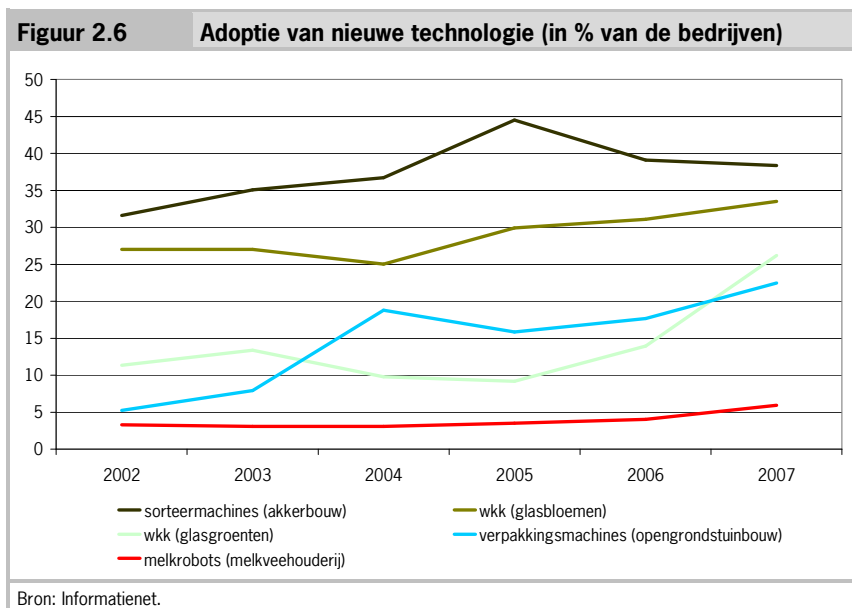
#### *Ketenomkering*

De toenemende concurrentie in internationale afzetmarkten maakt het steeds moeilijker voor bedrijven om een voorsprong op de concurrentie te behouden. Tegelijkertijd vragen afnemers meer en meer om kwalitatief hoogwaardige producten, op elk moment en op elke plaats. Gedurende decennia was het beheersen van productiekosten de dominante logica in de land- en tuinbouw. De noodzaak neemt toe om marktconcepten te ontwikkelen die extra waarde creëren én

behouden. Of deze extra waarde gecreëerd kan worden, hangt mede van het product zelf af: is het een tussenproduct of een eindproduct? Een gereed product heeft grotere kansen om een eigen afzetkanaal te ontwikkelen, dan producten die na de boerderijfase nog een bewerking ondergaan.

*Technologische ontwikkeling en schaalvergroting*

Technologische ontwikkelingen hebben een grote invloed op de productie, opslag, verwerking en afzet van agrarische producten (Gray en Boehlje, 2007). Nieuwe informatie- en communicatietechnologie beperkt de tijdsgebondenheid van het productieproces, en vergroot de *span of control* van de ondernemer. Maar ook het management is efficiënter. Naarmate uitvoerend werk steeds meer gemechaniseerd en grootschaliger wordt, nemen managementtaken een groter deel van de arbeidstijd in, en zijn daarmee ook een drijfveer voor schaalvergroting.



Technologische ontwikkelingen in de land- en tuinbouw vinden geleidelijk hun weg naar de bedrijven. De diffusie van nieuwe technologie in de sector kan soms decennia doorgaan, waarbij steeds meer bedrijven een technologie gaan gebruiken. In figuur 2.6 is het gebruik van een enkele technologieën weergege-

ven (op basis van een steekproef van het Bedrijven-Informatienet). Het gebruik van wkk-installaties, sorteermachines en verpakkingsmachines laat een gestage groei zien.

#### *Sociale emancipatie*

De noodzaak van maatschappelijke acceptatie van de productiewijze zal verder toenemen. Naarmate ondernemers meer met het gezicht naar de samenleving opereren, neemt de behoefte toe om tijd te vrij te maken voor maatschappelijke en sociale activiteiten. Daardoor zullen ondernemers meer grenzen stellen aan de bedrijfsgebondenheid. De behoefte aan sociale contacten heeft daarmee invloed op de keuze voor een bepaald bedrijfsmodel. De ondernemer wil niet meer de hele dag alleen in zijn schuur zijn. Hij heeft als privépersoon en als ondernemer behoefte aan mensen om zich heen, mede ondernemers en/of personeel om te klankborden en sociaal actief te zijn.

#### *Schaarsere ruimte*

Bedrijven die groeien doen dat vooral door het overnemen van (grond van) andere bedrijven al dan niet vanuit andere sectoren. De mogelijkheden tot ruimtelijke inpassing van nieuwe grote bedrijven zijn beperkt in Nederland. De maatschappelijke acceptatie van grote agrarische bedrijven in Nederland is vaak moeilijk, ook indien veel aandacht wordt besteed aan de landschappelijke inpassbaarheid van het bedrijf.

De vraag naar grond voor andere functies neemt toe. In de buurt van steden zijn de grondprijzen hoog. Agrarische bedrijven maken veelal niet genoeg winst om investeringen in deze grond terug te verdienen. Beperkte mogelijkheden tot uitbreiden en een ongunstige verkaveling in delen van Nederland maakt het moeilijker van schaalvoordelen te profiteren. Steeds vaker worden (neven)vestigingen in het buitenland gesticht.

Naast extra vraag naar grond voor wonen en bedrijven zal in de toekomst ook de vraag naar recreatie en natuur toenemen. Delen van het land zullen hun agrarische functie verliezen en een natuurfunctie krijgen. Agrarische ondernemers kunnen in de toekomst ook een belangrijke rol spelen in het onderhoud van het landschap en het aanbieden van recreatiemogelijkheden.

#### *Risico's*

Nemen de risico's voor de agrarische ondernemer toe? Het antwoord is ja en nee. De afbouw van de EU-marktordening heeft voor een aantal producten geleid tot grotere marktrisico's. De melkveehouderij merkt in 2008 en 2009 de

gevolgen van sterk fluctuerende melkprijzen. Hier staat tegenover dat de bedrijfstoelagen een stabiel inkomen vormen. De tijd zal uitwijzen of de inkomensrisico's hierdoor groter of kleiner zullen worden. Zeker in de overgangperiode van prijsbescherming naar inkomensondersteuning kunnen prijschommelingen verwacht worden als de productie minder beperkt wordt. Handelsverstoringen hangen voor een deel samen met het al of niet voorkomen van dier- en plantziekten. Deze risico's zijn verbonden met specifieke sectoren. Over het algemeen nemen productierisico's af door meer gecontroleerde omstandigheden in de productie en distributie. Financiële risico's hangen samen met fluctuaties in rentepercentage en het aandeel vreemd vermogen. Bij bedrijven die in omvang toenemen, neemt vaak het aandeel eigen vermogen af, waardoor de financiële risico's ook toenemen. Doordat bedrijven steeds vaker samenwerken met andere bedrijven, waarbij zij gemeenschappelijke investeringen doen, worden bij financiering de financiële zekerheden vanuit het oogpunt van de bank minder. Tot slot zijn er de institutionele risico's die samenhangen met onzekerheden aangaande de toekomstige wet- en regelgeving. Onder andere in het kader van de Wet Ketenaansprakelijkheid kunnen ondernemers aansprakelijk worden gesteld.

### **2.3 Weging van kenmerken**

De veronderstelde ontwikkelingen tot aan het jaar 2020 verschuiven de balans tussen specialisatievoordelen, tijdsgebondenheid, en kosten van monitoren en controleren. Daarmee verandert ook de weging van de kenmerken van de verschillende vormen van bedrijfsorganisatie.

De meest dominante ontwikkeling is ketenomkering. Dit leidt tot ketenvorming. Deze trend doet zich voor in alle sectoren inclusief de land- en tuinbouw. Meer toegevoegde waarde vereist immers meer coördinatie tussen ketenpartijen onderling en met derde (certificerende) partijen. De verticale voorwaartse integratie van productie, verwerking en afzet zal daardoor toenemen. Achterwaartse integratie zal een minder prominente rol spelen, mede vanwege de relatief grote omvang van het vastgelegde vermogen in de primaire bedrijven. De productiecapaciteit op primaire bedrijven zal veelal in handen van agrarische ondernemers zelf blijven.

Door globalisering neemt de internationale handel in agrarische producten toe. De daaruit voortvloeiende extra concurrentie leidt - net als ketenomkering - tot extra druk op het realiseren van toegevoegde waarde.

Ook zal technologische ontwikkeling de beperkingen verzwakken die het tijdsgebonden agrarische productieproces stelt. Informatie- en communicatietechnologie verlegt grenzen. Het productieproces is beter te monitoren en de kosten van het controleren van betaalde arbeid verminderen. De potentiële voordelen van specialisatie nemen toe. Dit betekent dat andere bedrijfsmodellen dan het traditionele gezinsbedrijf aantrekkelijker worden.

Wel maakt de steeds schaarsere ruimte het moeilijker te profiteren van schaalvoordelen. Het belang van samenwerking neemt toe, als alternatief voor schaalvergroting, maar ook vanwege specialisatie en verticale integratie. Daarbij wordt het afdekken van aansprakelijkheid belangrijker door samenwerking en groter wordende bedrijven.

In het licht van leven en ondernemen met het gezicht naar de samenleving willen veel ondernemers minder gebonden zijn aan de dagelijkse bedrijfsvoering. Ook daardoor is men eerder geneigd tot samenwerken en specialiseren.



### 3 Uitwerking vormen van bedrijfsorganisatie

---

Het onderstaande overzicht geeft de diversiteit van de bedrijfsorganisatie in de primaire land- en tuinbouw weer.

1. Zelfstandig, in eigendom	Bij het traditionele gezinsbedrijf is eigen vermogen grotendeels in eigen handen en beslissingen worden aan de keukentafel genomen.
2. Tijdelijke huurcontracten	Het tijdelijk huren van grond maakt snelle groei mogelijk ( <i>Tom Farms LLC</i> ) en biedt meer flexibiliteit (reizende bollenkraam).
3. Samenwerking	
a. <i>bij de inbreng van arbeid en kapitaal</i>	Bij <i>Crop sharing</i> verhuren ondernemers arbeid aan een eigenaar van grond, andere activa. Dit komt onder andere voor in de kottervisserij. <i>Share milking</i> is een samenwerking tussen landeigenaar en melker. De eigenaar biedt land en een woning, de melker brengt de koeien in en doet het werk. Ze delen de opbrengst.
b. <i>met collectief eigendom</i>	Grote boerderijen in Israël en de Sovjet-Unie, op basis van collectief eigendom: voorbeelden zijn de sowchoz, kolchoz, en de kibboets.
c. <i>in de productie</i>	Samenwerking tussen meerdere bedrijven met als doel om gezamenlijke productieactiviteiten te organiseren. Voorbeelden zijn het 'Ko-alitie' samenwerkingsverband tussen melkveehouders, windmolenparken en de <i>sow pools</i> in Zweden.
d. <i>in de productie, op één locatie</i>	Bij het clusteren van bedrijven op één locatie worden voordelen gehaald met energie, water en mest. Er zijn ook mogelijkheden om afvalstromen op elkaar te laten aansluiten (Nieuw Gemengd Bedrijf).
e. <i>in de verwerking en exploitatie</i>	Energie en mest worden gezamenlijk verwerkt en geëxploiteerd. Zo wordt kalvergier verwerkt in centrale installaties. Bij <i>oil field unitization exploiteren</i> landeigenaren gezamenlijk een olieveld. Bij warmtekrachtkoppeling combineren bedrijven aanwending en verkoop van energie, door het gezamenlijk inkopen, beheren, en verkopen.

<i>f. in de inkoop en verkoop</i>	Organisaties met een beperkt aantal leden, gericht op gezamenlijk in- en verkopen: United Potato Growers, Noorderland Melk, FresQ, Decorum Plants, de Hoeve. Tasty Tom, en Mestac UA. Buitenlandse voorbeelden zijn Moshavs (Israël), Erzeugergemeinschaften (Duitsland), en Groupements (Frankrijk).
<i>g. in de regionale afzet</i>	Het regionaal afzetten van producten via alternatieve afzetkanalen. De Biologische Producentenvereniging Achterhoek richt zich op de regionale afzet van verschillende biologische producten. Ook de samenwerkende 'Hertogboeren' verkopen elkaars producten.
4. Franchiseformules en onafhankelijke logo's	Landwinkels worden in franchiseformules uitgebaat. Onafhankelijke logo's hebben overeenkomsten met franchising. Daarbij onderscheiden ondernemers zich met onder andere milieu, dierwelzijn, en beheer van visvangstquota: Milieukeur, producten onder het EKO-keurmerk, en Biesheuvelgroepen in de visserij.
5. Verticale integratie	De keten is in handen van één onderneming zoals de Smithfield Foods Company. De primaire ondernemers zijn vaak zelfstandig en leveren op basis van contracten. 'Voergeldcontracten' zijn een variant hierop.
6. Industrieel geleide bedrijven	Industrieel geleide grote bedrijven met een sterke arbeidsverdeling en extern kapitaal. Voorbeelden zijn de <i>Bonanza</i> farms in de VS aan het eind van de 19e eeuw en de Koninklijke Maatschap Wilhelminapolder

Hierna worden tien bedrijfstypen uitgewerkt. Keuzeargumenten voor een bedrijfstypen, en de voor- en nadelen ervan komen aan bod.

### 3.1 Gezinsbedrijf

#### *Wat zijn gezinsbedrijven?*

Een traditioneel gezinsbedrijf is een bedrijf waar vrijwel alle arbeid wordt geleverd door de ondernemer en meewerkende gezinsleden, en dat grotendeels is gefinancierd met eigen vermogen van de ondernemer. De ondernemersbeslissingen worden 'aan de keukentafel' genomen en de verwevenheid tussen gezin en bedrijf is groot. De meeste gezinsbedrijven zijn eenmanszaken of kleine maatschappen. Het traditionele gezinsbedrijf is al geruime tijd in de familie en wordt liefst via opvolging van ouders op kinderen voortgezet. Geleidelijk aan is de definitie van het gezinsbedrijf opgerekt. Een bedrijf met één of enkele arbeidskrachten en een be-

perkt aandeel vreemd vermogen wordt als gezinsbedrijf beschouwd, zolang arbeid en kapitaal grotendeels door de ondernemer en zijn gezin worden ingebracht en de beslissingen 'aan de keukentafel' worden genomen.

Het traditionele gezinsbedrijf is doorgaans gericht op consolidatie. Dat betekent dat het bedrijf wel meegroeit met de productiviteitsstijgingen in de sector, maar niet primair gericht is op bedrijfsgroei. De omvang van het traditionele gezinsbedrijf is gebonden aan de arbeidstijd die de ondernemers en gezinsleden kunnen inzetten en het kapitaal dat zij kunnen verschaffen. Toch is ook de omvang van de gezinsbedrijven in de loop van de tijd gegroeid door inzet van nieuwe technologie.

#### *Knelpunten gezinsbedrijf*

Noodzaak tot kostenbesparing en de tendens tot schaalvergroting heeft ook effect op de traditionele gezinsbedrijven. De groei van de traditionele gezinsbedrijven wordt geremd door een aantal factoren. In de eerste plaats door de beschikbaarheid van arbeid van de ondernemer en gezinsleden. Het aannemen van vreemde arbeidskrachten, hoewel het steeds vaker voorkomt, vormt vaak een barrière. Naast de sociale aspecten geldt dat om een betaalde volledige arbeidskracht te kunnen betalen vaak grote efficiëntieverbeteringen nodig zijn. Daarvoor zijn schaa sprongen nodig. Grond of kapitaal dat daarvoor nodig is, is niet altijd voorhanden. Zeker voor grondgebonden bedrijven is het beschikbaar komen van grond in de buurt van het bedrijf een belangrijke factor. Mogelijkheden voor (geleidelijke) groei van de gezinsbedrijven zijn er als grond van burens kan worden overgenomen, als het bedrijf verplaatst wordt naar een nieuwe locatie, als intensivering op de bestaande locatie mogelijk is of door pachten van grond en/of huren van tijdelijke arbeidskrachten en uitbesteden van werkzaamheden.

#### *Overname*

Overname van het gezinsbedrijf vindt vrijwel altijd door opvolging binnen de familie plaats. De opvolger treedt tijdig toe tot de personenvennootschap om eigen vermogen te kunnen vormen. Opvolging in alle sectoren van de land- en tuinbouw is doorgaans alleen mogelijk wanneer de ouders bereid zijn het bedrijf over te dragen tegen een prijs onder de marktwaarde. Hierbij zien de ouders af van een deel van hun opgebouwde vermogen dat vaak ook als pensioen dient.

De keuze voor de rechtsvorm van het traditionele gezinsbedrijf wordt vooral bepaald door fiscale aspecten. Personenvennootschappen zullen ook in 2020 de meest voorkomende rechtsvorm zijn voor het gezinsbedrijf. Het fiscale voordeel

ten opzichte van de eenmanszaak is dat alle vennoten aanspraak op ondernemersfaciliteiten kunnen maken. Daarnaast wordt iedere vennoot belast voor een eigen winstaandeel, waardoor lagere belastingschijven beter worden benut.

#### *Toekomst van het gezinsbedrijf*

Door de schaalvergroting zal het gezinsbedrijf meer en meer worden gecombineerd met andere bedrijfsvormen, zoals franchising, het inhuren van zpp'ers, en het pachten van grond. Ook komt het bedrijf meer los te staan van het gezin. Partners van agrarische ondernemers behouden vaker hun eigen baan. Traditionele gezinsbedrijven komende de komende jaren voor de keuze te staan door te gaan op de huidige manier of een andere weg in te slaan. Kleiner blijven dan gemiddeld, maar op een andere manier toegevoegde waarde creëren, groeien en wellicht de traditionele bedrijfsopzet loslaten, of genoeg nemen met een lager inkomen.

### **3.2 Tijdelijke huurcontracten**

Indien de inzet van grond, arbeid of kapitaal beperkt mogelijk is, kunnen flexibele oplossingen worden gevonden via huurcontracten. In de bollenteelt, akkerbouw en opengrondsgroenteteelt komt het tijdelijk huren van grond veel voor. Het bekendste voorbeeld is de 'reizende bollenkraam'. Vanwege specifieke teelteigenschappen, noodzakelijke vruchtwisseling<sup>1</sup> en hoge grondprijzen, kiezen sommige bollentelers ervoor om her en der grond te huren. Door zich te specialiseren in één gewas kan efficiënt gebruik gemaakt worden van sorteeren- en spoelmachines. Voor het realiseren van de vruchtwisseling worden telkens andere percelen grond gehuurd. Maximale flexibiliteit wordt aldus gezocht in tijdelijke contracten. Als de teelt het toestaat kan ook de verzorging van het gewas worden uitbesteed. Omdat bollenteelt per hectare doorgaans meer rendeert dan veel andere agrarische activiteiten kan met een akkerbouwer een contract worden gesloten waarbij beide partijen baat hebben.

Een bedrijf kan ook tijdelijk extra arbeid nodig hebben, waarvoor vaste contracten te duur zijn. Uitzendbureaus kunnen een oplossing zijn als het gaat om redelijk vast omschreven werkzaamheden waarvoor weinig specifieke vakkennis nodig is. Als de werkzaamheden meer vakkennis vereisen is inhuren van zelf-

---

<sup>1</sup> Conform het Besluit Regulering Grondontsmettingsmiddelen mogen bloembollentelers in de periode 2006-2010 een perceel maar één keer met chemische middelen reinigen.

standigen zonder personeel (zzp'er) een mogelijkheid. In 2008 heeft circa 30% van de agrarische ondernemers gebruik maakt van zzp'ers voor gewasverzorging, oogstwerkzaamheden en dierverzorging (Van der Knijff et al., 2009).

De opvolging van dit type bedrijven komt overeen met die van het gezinsbedrijf. De rechtsvorm wordt bepaald door fiscale aspecten. Al naar gelang de winstgevendheid wordt gekozen voor een besloten vennootschap dan wel een personenvennootschap.

Het tijdelijk huren van grond in bollenteelt en opengrondsgroenteteelt vindt haar oorsprong in de noodzakelijke vruchtwisseling. De flexibele inzet van arbeid wordt gedreven door specialisatievoordelen. Kritische succesfactoren zijn een transparante grondmarkt en een flexibele arbeidsmarkt. Bij inhuren van specialistische arbeid is inzicht nodig in vraag en aanbod ervan, evenals afstemming ervan in de tijd.

### **3.3 Maximaal uitbesteden**

Bij maximaal uitbesteden worden zoveel mogelijk activiteiten ingekocht, en niet zelf uitgevoerd. Daarbij dienen niet alleen de inkoop- en eigen productiekosten te worden beoordeeld, maar ook eventuele ontgane voordelen. Ontgane voordelen houden verband met de alternatieve aanwending van arbeid en kapitaal in andere activiteiten. Omdat een ondernemer zijn/haar tijd maar één keer kan besteden en niet overal verstand van kan hebben is van belang die activiteiten uit te voeren waarmee zoveel mogelijk toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Bij het uitbesteden worden oplossingen gezocht door inschakeling van bijvoorbeeld uitzendbureaus. Dit speelt bij de keuze tussen zelf doen en uitbesteden aan ingehuurde arbeidskrachten. De kosten van overstappen van de ene naar de andere leverancier zijn beperkt. Uitbesteden betreft veelal frequent voorkomende periodieke werkzaamheden. In zulke gevallen is het reputatiemechanisme voldoende prikkel om de prestatie ook daadwerkelijk te leveren.

Bij maximaal uitbesteden komt de opvolging overeen met die van het gezinsbedrijf. De rechtsvorm is fiscaal gedreven. Bedrijven kiezen voor een bv als de winst zodanig is dat het aantrekkelijker is om vennootschapsbelasting te betalen in plaats van inkomstenbelasting. Is de winst beperkt dan kiezen bedrijven voor een eenmanszaak of personenvennootschap.

Maximaal uitbesteden is het verder doorzetten van een bestaande trend. Het toenemende aanbod van zzp'ers, die uiteenlopende diensten aanbieden en vaak afkomstig zijn uit de land- en tuinbouw, biedt een mogelijkheid om meer taken uit

te besteden. Deze trend zal naar de toekomst toe verder doorzetten. Het is wel van belang dat niet de activiteiten met de meeste toegevoegde waarde worden uitbesteed. Kritische succesfactor voor dit bedrijfsmodel is dat er een transparante markt is waarop de uit te besteden taken kunnen worden ingekocht. Naast het uitbesteden van arbeidstaken wordt ook uitbesteed op het gebied van kennis en vaardigheden. Dit betreft onder meer de inkoop van energie en energiemanagement.

### **3.4 Zelfstandigen zonder personeel**

Zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) komen in Nederland in toenemende mate voor in de bouw, ICT- en advieswereld, evenals de agrarische sector. Hierbij worden zelfstandigen, vaak tijdelijk, ingehuurd om activiteiten tegen vergoeding te verrichten. Deze vergoeding is hoger, maar daar staan voor de zelfstandige ook grotere risico's (vraag naar werk, arbeidsongeschiktheid) tegenover. Geschat wordt dat in 2008 zzp'ers diensten verlenen aan circa 30% van de agrarische ondernemers, bij gewasverzorging, oogstwerkzaamheden en dierverzorging (Van der Knijff et al., 2009).

Zzp'ers kunnen zich sterk specialiseren en deze diensten aanbieden aan meerdere ondernemers. Dit betekent omgekeerd dat ondernemers die van zzp'ers gebruik maken minder specialistisch kennis op bepaalde terreinen hoeven te hebben. Het werken met zzp'ers biedt ook flexibiliteit voor de agrarische ondernemer.

De zzp'er is een zelfstandige die voor eigen rekening en risico als eenmanszaak werkzaamheden voor derden uitvoert. Voor deze werkzaamheden is hij ook aansprakelijk. Een deel van de zzp'ers zal om fiscale redenen - evenals aansprakelijkheid - kiezen voor het oprichten van een besloten vennootschap. Andere zzp'ers kiezen de eenmanszaak als rechtsvorm om optimaal te profiteren van bestaande fiscale regelingen.

Met het uittreden van boeren en tuinders uit de primaire productie (bedrijfsbeëindiging) is de laatste jaren een grote pool van ervaren arbeidskrachten en mogelijke zzp'ers vrijgekomen. In absolute zin zal het aantal bedrijfsbeëindigers de komende jaren echter afnemen. Een kritische factor voor de bedrijfsvorm zzp'ers is het gespreid in de tijd hebben van voldoende vraag naar de gevraagde diensten.

### 3.5 Franchising en onafhankelijke logo's

Bij franchising verkoopt een franchisegever aan een franchisenemer het recht om een verkoopformule te gebruiken, of om bepaalde producten te verkopen. Doorgaans is er een specifieke verdeling van opbrengsten tussen een franchisegever en de gedecentraliseerde franchisenemers. De franchisegever bepaalt de standaarden waaraan de deelnemers in de franchise onderneming moeten voldoen, selecteert franchisenemers, voert het merkenbeleid en behaalt waar mogelijk schaalvoordelen voor de deelnemers in bijvoorbeeld de inkoop en marketingactiviteiten. De franchisenemers zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in het eigen bedrijf. De vergoeding voor de franchisegever bestaat normaliter uit een vast 'entreegeld' en een deel van de omzet. Alle winst die overblijft nadat de franchisegever is betaald, is voor de franchisenemer. Franchising komt veel voor in bijvoorbeeld de horeca, detailhandel, kledingwinkels, en makelaardij (Combs et al., 2004).

De franchisenemers brengen eigen ondernemerschap, kapitaal, en arbeid in. Risico's liggen voor een belangrijk deel bij de franchisenemers, waarvoor zij gecompenseerd moeten worden. Zelfs voor franchisegevers die beschikken over voldoende kapitaal, kennis en managers, kan het toch beter zijn een franchise netwerk op te zetten in plaats van eigen filialen omdat franchisenemers de lokale markt beter kennen en een sterke prikkel hebben om de omzet en winst te vergroten.

De vraag is of franchising ook een model is voor de land- en tuinbouw. Vanuit het oogpunt van de boer of tuinder speelt vooral het zich kunnen toeleggen op bepaalde taken een rol, en het overlaten van andere taken aan derden met gelijktijdige verbetering van het rendement. Een bedrijfsformule kan dan de volgende voordelen hebben: recht op productie onder een bepaalde merknaam, recht op het gebruik van specifieke grondstoffen, recht op het gebruik van specifieke technologie, toegang tot specifieke kennis, toegang tot specifieke afzetkanalen, en het benutten van schaalvoordelen die de franchisegever kan bereiken in inkoop, verkoop en marketing. Voor de agrariërs zijn de voordelen vooralsnog gelegen in de toegang tot producten, technologie en kennis. Dit voordeel kan alleen gerealiseerd worden als deze toegang niet via andere wegen 'gratis' beschikbaar komt.

De belangrijkste redenen voor franchising door de franchisegever zijn tekort aan kapitaal of kennis om productie of distributie op te zetten. Maar ook 'ontzorgen' kan een reden zijn. Meedoen in een door anderen ontwikkeld en te borgen concept. Franchising komt in de land- en tuinbouw al geregeld voor, waarbij

leden een vergoeding betalen, in ruil voor het recht om een merknaam te mogen voeren of gebruik te maken van gezamenlijke faciliteiten voor in- en verkoop. Onder andere Landwinkels worden in franchiseformules uitgebaat.

Onafhankelijke logo's hebben overeenkomsten met franchising. Daarbij onderscheiden ondernemers zich met onder andere milieu, dierwelzijn, en beheer van visvangstquota. Voorbeelden van onafhankelijke logo's zijn: Beter Leven-kenmerk, Milieukeur, biologische producten onder het EKO-keurmerk, en Biesheuvelgroepen in de visserij.

Bedrijfsopvolging kan vanuit de franchisegever gestuurd worden. De rechtsvorm past bij een typisch gezinsbedrijf (eenmanszaak of personenvennootschap). De vorm zal fiscaal gedreven zijn aangezien juridische aansprakelijkheid voor de bedrijfsvoering beperkt is.

Samengevat, franchising speelt enerzijds in op voordelen op het gebied van specialisatie, waarbij franchisenemers profiteren van het merk of andere diensten, en anderzijds op de mogelijkheden die franchising biedt aan franchisegevers die zelfstandig niet gemakkelijk kunnen uitbreiden. Franchising wordt vooral toegepast wanneer communicatie van een merk naar consumenten belangrijk is. Kritische succesfactor voor franchising is de toegevoegde waarde voor de franchisenemers.

### **3.6 Integraties**

Verticale integratie is een manier om meer controle te krijgen over de toeleverende of afnemende schakels in de keten. Transactiekosten zijn dé drijvende kracht achter integratie: Hoe hoger de transactiekosten met een andere schakel in de keten, hoe groter de voordelen van integratie.

Integraties komen in verschillende agrarische sectoren voor. In het buitenland komen in de vleeskuikenhouderij integraties voor in Brazilië, Duitsland, Frankrijk, Italië en de VS. Smithfield Foods Company uit de VS is een voorbeeld in de varkenshouderij.

Integraties zijn ketens waar kwaliteitsconcepten en specialisatie ver zijn doorgevoerd door de gehele keten. Bij de primaire bedrijven ligt het accent op vakmanschap en management van de bedrijven. Veelal kunnen toeslagen verkregen worden bij bovengemiddelde technische resultaten. Het externe management en ondernemerschap zijn in handen van de eigenaar van de integratie, evenals het voer, de dieren en de benodigde slachtcapaciteit.



In de vleeskalverintegraties maakt is slechts een deel van de primaire bedrijven eigendom van de integratie. De benodigde investering is veelal te groot om de primaire productieschakel in eigendom te nemen, dit vanwege de omvang van het in primaire agrarische bedrijven vastgelegde vermogen. De primaire kalverbedrijven hebben overigens een relatief kleine omvang, vergeleken met andere sectoren. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de benodigde individuele aandacht voor de kalveren en anderzijds door de gewenste risicospreiding voor de integratie (de consequenties van ziekte-uitbraken kunnen hierdoor beperkt worden). De vleeskalverintegraties kenmerken zich vooral door stabiele ketenrelaties. De kosten per schakel zijn transparant en de toegevoegde waarde wordt gerealiseerd door gegevensuitwisseling. Het uitbetalingsstelsel is gebaseerd op de mate waarin de verwachte dan wel gevraagde kwaliteit daadwerkelijk wordt geleverd.

Binnen de vleeskuikenhouderij heeft de schaalvergroting ook geen grote vlucht genomen. De combinatie van all in - all out op primaire bedrijven en dagelijkse slachtcapaciteit van slachterijen beperken de omvang van bedrijven tot maximaal twee arbeidskrachten.

De opvolging van het primaire productiebedrijf als deelnemer in de integratie zal niet afwijken van de opvolging bij het gezinsbedrijf en veelal in familieverband plaatsvinden. Bij de keuze voor een rechtsvorm geldt hetzelfde. Het zijn typische gezinsbedrijven waarbij de eenmanszaken en personenvennootschap de meest voorkomende rechtsvorm zijn.

Integraties zijn bij uitstek in staat onderscheidende kwaliteitsconcepten te realiseren. Faalkosten zijn relatief beperkt en de mogelijkheden om van ICT te profiteren zijn relatief groot. Voor de primaire ondernemer betekent deelname in een geïntegreerde keten minder risico's, maar ook een inperking van de beslissingsbevoegdheid. De beperkte schaal en groeimogelijkheden van de primaire bedrijven zullen ervoor zorgen dat meer en meer primaire ondernemers deze zekerheden verkiezen boven de ondernemersvrijheid. Voorwaarde voor integratie is dat de eigenaar ervan over slagkracht beschikt om de internationale concurrentie aan te gaan voor elke schakel in de keten. Daarnaast dient voldoende rendement gerealiseerd te worden om de primaire ondernemers te kunnen contracteren.

### **3.7 Samenwerking bij de inbreng van arbeid en kapitaal**

Vormen van samenwerking bij de inbreng van productiefactoren binnen de agrarische sector zijn sharemilking, crop sharing en zogenaamde maatschapcontracten in de visserij. Een directe arbeidsrelatie tussen eigenaar en uitvoerder ontbreekt. De samenwerking is niet gebaseerd op basis van een vast loon, maar op het vergoeden van de inzet van arbeid op basis van een deel van de opbrengst.

Cropsharing komt wereldwijd voor. Sharemilking wordt in Nieuw-Zeeland onder meer toegepast om bedrijfsovername buiten de familie mogelijk te maken. De maatschapcontracten in de visserij beogen enerzijds de betrokkenheid en inzet van vreemd personeel te vergroten en anderzijds de risico's te spreiden tussen eigenaar en opvarende. Dit werkt indien de gemiddelde beloning hoog is en indien de inzet van opvarenden de opbrengsten beïnvloedt. Beide partijen hebben dus belang bij een zo hoog mogelijke winst.

Realiseren van bedrijfsopvolging is een van de doelen van de sharemilking contracten in Nieuw-Zeeland. Cropsharing biedt in relatie tot bedrijfsovername de mogelijkheid om met een deel van de opbrengst als beloning voor ingezette arbeid, een kapitaal bijeen te sparen om uiteindelijk een bedrijf van een niet familielid over te nemen. Hierdoor is er sprake van bedrijfsovername buiten familieverband.

Cropsharing en sharemilking zijn een reactie op specialisatie en de beperkte beschikbaarheid van kapitaal, grond, en arbeid. Als grond vrijelijk voorhanden is zal een sharecropper die eerder zelf kopen. Voor de sharecropper of sharemilker is het een mogelijkheid om vermogen op te bouwen en ervaring op te doen. Een kritische succesfactor is de goede definitie van het contract en een gedeeld belang van eigenaar van de grond of het bedrijf en de sharecropper of sharemilker.

### **3.8 Samenwerking in de productie**

Samenwerken tussen bedrijven om gezamenlijke productieactiviteiten te organiseren kan verschillende vormen aannemen, op basis van formele dan wel informele afspraken. Agrarische ondernemers kunnen informele afspraken maken over het overnemen van elkaars werkzaamheden bij ziekte of vakanties. Meerdere ondernemers kunnen gezamenlijk een vennootschap oprichten waarin bedrijven of productieactiviteiten worden samengevoegd. De belangrijkste redenen

voor boeren en tuinders om samen te werken op het gebied van productie zijn arbeidsspecialisatie en schaalvoordelen en het verbreden van bedrijfsactiviteiten zoals sorteren, collecteren en logistieke functies.

Voor deze samenwerkingsvorm zijn voordelen van arbeidsverdeling en het realiseren van kritische massa door het gebruik maken van elkaars productiemiddelen (zowel machines en werktuigen als menselijk kapitaal en ondernemers kwaliteiten) drijvende factoren. Bij samenwerking tussen twee of meer ondernemers met dezelfde doelen en belangen, zijn de controlekosten minder dan bij het aannemen van vreemde arbeid. Veelal zijn de zakelijke relaties en persoonlijke relaties met elkaar verweven. Voorwaarde voor het samenwerken in de productie is dat de partners eenzelfde strategie en werkwijze hebben. De productie is de kern van het bedrijfsactiviteiten. Concessies doen op dat vlak is moeilijk.

De bedrijfsopvolging zal veelal in familieverband plaatsvinden. De beoogde opvolgers kunnen met hun arbeid een flexibele rol vervullen binnen de samenwerking. Hiermee kunnen ze naast deelname in het eigen bedrijf vermogen opbouwen voor de bedrijfsovername. Bedrijven zonder opvolger kunnen eventueel worden overgenomen door een samenwerkend bedrijf met voldoende bedrijfskapitaal.

Als rechtsvorm zal, zolang er fiscale voordelen zijn, gekozen worden voor de openbare vennootschap met of zonder rechtspersoonlijkheid al naar gelang de aansprakelijkheden c.q. risico's die moeten worden afgedekt.

In vergelijking met het zelfstandige gezinsbedrijf kunnen door de grotere schaal van de gezamenlijke bedrijven sommige technologische ontwikkelingen beter ingepast worden. De samenwerking legt de deelnemers echter wel bepaalde wederzijdse verantwoordelijkheden op. Het gedrag van de één kan het succes van de ander beïnvloeden, net als bij andere vormen van samenwerking. Ook zullen concessies gedaan moeten worden ten aanzien van de zelfstandigheid van het ondernemerschap. Naast vertrouwen is het noodzakelijk dat de onderlinge afspraken contractueel goed vastgelegd zijn om tot een stevige basis voor de samenwerking te komen.

### **3.9 Clusteren van samenwerkende bedrijven op één locatie**

Een bijzondere vorm van samenwerking tussen bedrijven is clustering op één locatie. Voorbeelden van clustervorming vinden we in de glastuinbouw (Alleblas en Mulder, 1997). Nieuwe locaties worden vooral benut om schaalsprongen te

maken. Voor de intensieve veehouderij zijn door de nationale overheid en provincies reconstructieplannen opgezet waarbij speciale landbouwontwikkelingsgebieden zijn aangewezen waar intensieve veehouderijen ontwikkelingsmogelijkheden hebben. Vestiging van intensieve veehouderij biedt ook mogelijkheden voor samenwerking tussen deze bedrijven, bijvoorbeeld bij gezamenlijke mestverwerking. Echter, de maatschappelijke discussie over megabedrijven remt de invulling van deze plannen. Een derde vorm van clustering van agrarische bedrijven zijn de zogenaamde agroparken (De Wilt en Dobbelaar, 2005). Zo is in Noord-Limburg een plan ontwikkeld om te komen tot een Nieuw Gemengd Bedrijf met pluimveehouderij, champignonteelt, varkenshouderij, en glastuinbouw. Doel ervan is om afvalstromen op elkaar te laten aansluiten.

Primaire reden voor agrarische bedrijven om te clusteren op één locatie is uiteindelijk kostenbesparing die gerealiseerd kan worden door schaalspelingen, samenwerking op productie van energie en water, logistieke besparingen, samenwerking bij verwerking van mest en/of het verwerken van elkaars afvalstromen.

Een nadeel van clusteren op één locatie is de wederzijdse afhankelijkheid. Door uitbreiding van een of meerdere bedrijven kan de onderlinge afstemming in gevaar komen. Een andere beperking bij het op elkaar afstemmen van reststromen is dat het vrijwel onmogelijk is om een volledige afstemming over alle reststromen te krijgen.

In veel gevallen zal bij samenwerking op één locatie ook gezamenlijk moeten worden geïnvesteerd in warmtekrachtkoppelingen, mestverwerking, logistiek of verpakkinglijnen. Dit heeft alleen perspectief indien de toegevoegde waarde van deze gezamenlijke investering in verhouding staat tot de investeringen van de afzonderlijke bedrijven. Belangrijk is ook dat voorkomen wordt dat een situatie van 'hold-up' kan ontstaan, waarbij een partij grote investeringen doet die ook aan de andere partij(en) voordeel opleveren, waarna die eerste partij vanwege zijn hoge investeringen volledig is overgeleverd aan de andere partijen.

De opvolging van het primaire productiebedrijf zal veelal in familieverband plaatsvinden. De vraag hierbij is of de opvolger perspectief ziet in het samenwerkingsverband of zijn eigen strategische koers uitstippelt en de samenwerking beëindigt en voor zichzelf verder gaat. Gezien de afhankelijkheid van elkaars activiteiten is het belangrijk dat afspraken juridisch goed worden vastgelegd. Om als afzonderlijk deelnemend bedrijf niet aansprakelijk te worden gesteld voor de activiteiten van de partners zal gekozen worden voor een rechtspersoon (bv) voor de gezamenlijke activiteiten. Mocht de samenwerking misgaan dan kan het bedrijf als zelfstandige eenheid doorgaan.

Samenvattend is clustering van bedrijven primair een reactie op specialisatievoordelen en de voordelen die verschillende functies in elkaars nabijheid kunnen bieden. Ook wordt de schaarse ruimte in Nederland beter benut. Er wordt vooral over clustering van bedrijven gesproken op nieuw te ontwikkelen locaties. Vanwege de voorgestelde schaal van de nieuwe clusters is sprake van maatschappelijke weerstand. Ook hebben clusters van bedrijven, wanneer zij optimaal gebruik willen maken van de voordelen van clustering, vaak te maken met regelgeving op het gebied van milieu en ruimtelijke ordening. Het inzichtelijk maken van de voordelen van clustering en de gevolgen voor bijvoorbeeld milieu en dierenwelzijn is belangrijk. Medewerking van overheden is cruciaal. Daarnaast is de invulling van het gezamenlijke belang door de individuele ondernemers belangrijk. De toegevoegde waarde van dit gezamenlijke belang dient voldoende groot te zijn om de clustering tot meerwaarde te maken.

### **3.10 Samenwerking bij inkoop, verkoop of verwerking**

Motieven voor samenwerking zijn het bereiken van voordelen op het gebied van inkoop of verkoop (vraag- of aanbodbundeling). Daarnaast kan efficiency in de verwerking of machinebeheer een motief zijn om samen te werken. Een derde motief is het beter bedienen van de markt door een onderscheidend product te leveren.

Een coöperatieve inkoop of verwerking verlaagt de inkoop- en verwerkingskosten van de aangesloten bedrijven door gespecialiseerde arbeid en kapitaal in te zetten. Bij kalvergierzuiveringsinstallaties geldt deze specialisatie bijvoorbeeld ten aanzien van de zuiveringstechnieken en de milieuvergunningen. Centrale verwerking zal hierdoor leiden tot een optimalere benutting van installaties. Afzet van kalvergier via zuiveringsinstallaties heft belemmeringen in bedrijfsontwikkeling, verbonden aan de afzet van kalvergier, op.

Een samenwerkingsverband kan ook gericht zijn op het voeren van een gezamenlijk kwaliteits- en merkenbeleid, waardoor men zich kan onderscheiden in de markt. Een vaste relatie met afnemers of een eigen merk kan de bedrijven in staat stellen om belangrijke informatie over de kwaliteit van de eigen producten naar afnemers te communiceren.

Innovatie en kennis zijn twee gebieden waarop land- en tuinbouwbedrijven veel samenwerken, zowel met andere primaire bedrijven als met ketenpartijen en aanverwante bedrijven en instellingen. Veel innovatieve productietechnologie-

en komen tot stand in samenwerking tussen verschillende partijen en nieuwe producten worden ook meestal in een samenwerkingsverband geproduceerd.

De organisatievorm van een samenwerkingsverband wordt meestal gekenmerkt door een coöperatie met daarnaast werkgroepen of werkmaatschappijen (al dan niet bv's), waarin een deel van de leden actief is met specifieke activiteiten. De telers ervaren voordelen als meer marktgerichte productie, beter contact met de afnemers, en een betere onderhandelingspositie. De leden geven hun bestuur meestal een bepaald financieel mandaat. De toetredingsvoorwaarden voor nieuwe leden betreffen voorwaarden die te maken hebben met de zakelijke opvattingen van de ondernemer en zijn houding ten aanzien van de gezamenlijke strategie.

De opvolging van het primaire bedrijf zal veelal in familieverband plaatsvinden, net als bij het gezinsbedrijf. De vraag hierbij is of de opvolger perspectief ziet in in het samenwerkingsverband danwel zijn eigen koers uitstippelt en de samenwerking beeindigt. Door gezamenlijke investeringen zijn de aangesloten bedrijven wel minder flexibel. Eenmaal verrichte investeringen worden niet meer terugverdiend als het samenwerkingsverband wordt verlaten.

De afgelopen 15 jaren zijn veel nieuwe samenwerkingsverbanden opgericht, soms omdat de leden vinden dat de bestaande coöperaties hun belangen niet optimaal vertegenwoordigen en soms omdat een nieuw belang zich aandient.

Samengevat is samenwerking op het gebied van inkoop, verkoop en verwerking van producten een reactie op schaalnadelen. Belangrijkste drijfveer is het bundelen van inkoop, verkoop en of verwerking met bijhorende onderhandelingspositie en schaalvoordelen. Het nut van de samenwerking wordt minder indien afzonderlijke bedrijven ook in staat zijn schaalvoordelen te behalen. Onevenwichtigheid in de ontwikkeling van bedrijven kan de verhoudingen verstoren, vooral indien gezamenlijke investeringen worden gedaan. Kritische succesfactoren zijn gedeelde visie en belangen van de leden, betrokkenheid bij de samenwerking, en of de samenwerking zorgt voor aansluiting op de markt door in te spelen op kwaliteitseisen van afnemers.

#### *Agrarisch ondernemen als nevenactiviteit*

Bij de uitwerking van de bedrijfsvormen in dit hoofdstuk is uitgegaan van agrarisch ondernemen als hoofdactiviteit. Door technische vooruitgang kan op veel bedrijven worden volstaan met een beperkte inzet van eigen arbeid. Een groot aantal agrarische ondernemers in Nederland beheert het bedrijf als nevenactiviteit. De gebondenheid van de ondernemer aan het bedrijf is beperkt. En doordat ook de arbeidsmarkt flexibeler is geworden, is eventuele inzet van arbeid buiten

het eigen bedrijf als medewerker in loondienst of als zzp'er goed mogelijk. Bedrijfsvormen die hierbij passen zijn maximaal uitbesteden, franchising, integraties, en zelfstandigen zonder personeel.

## 4 Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Discussie

Bedrijfsvorm	Akker- bouw	Open- grond groente	Glastuin- bouw	Melkvee	Intensie- ve vee- houderij
Zelfstandig, in eigendom	++	++	+	++	++
Tijdelijke huurcontracten	++	++		+/0	+/0
Inhuren van zzp'ers	+	++	++	+	+
Samenwerken bij arbeid en kapitaal	+	+	+	+/0	
Samenwerken in de productie	+/0			+/0	
Clusteren op één locatie			+		+/0
Samenwerken in de verwerking	+/0	+	++	+/0	+
Samenwerken in de inkoop en afzet	+	+/0	+	+/0	+
Franchiseformules, keurmerken	+	+	++/+	+	++
Verticale integratie	+	+	+	+	++
Industrieel geleide bedrijven			+		

#### *Is er nog toekomst voor het gezinsbedrijf?*

In *De agrarische sector in Nederland naar 2020* stellen Silvis et al. (2009) dat het aantal bedrijven tot 2020 met éénderde afneemt. De schaalvergroting gaat door. Het gemiddelde areaal neemt toe van 23 ha in 2005 tot 39 ha in 2020 en de arbeidsomvang neemt toe van 1.95 naar 2.3 arbeidsjaareenheden. De productie per arbeidskracht neemt dus aanzienlijk toe. Het gezinsbedrijf is anno 2020 minder dominant. Het verandert ook van karakter en wordt meer gecombineerd met andere bedrijfsvormen. Voor de meeste sectoren zal de primaire productie nog wel in belangrijke mate plaatsvinden op gezinsbedrijven. Een uitzondering vormt de glastuinbouw. Binnen deze sector zet de tendens door naar meer personeel, inclusief managementteams en meerdere locaties.



Ook de gezinsbedrijven zijn in 2020 niet meer dezelfde bedrijven dan nu. Door ketenvorming zal de afstemming tussen schakels in de keten toenemen. Door schaalvergroting zal het gezinsbedrijf meer en meer worden gecombineerd met andere bedrijfsvormen, zoals franchising, het inhuren van zzp'ers, en het pachten van grond. Ook komt het bedrijf meer los te staan van het gezin. Partners van agrarische ondernemers behouden vaker hun eigen baan.

Voor een deel van de huidige gezinsbedrijven liggen er in de buurt van stedelijke gebieden, kansen om in te spelen op de vraag naar recreatie en natuur. Agrarische ondernemers kunnen hierop inspelen door verbreding van agrarische activiteiten met zorgboerderij, huisverkoop, natuurheer of recreatie. Veelal zijn dit ook de gebieden waar de mogelijkheden tot schaalvergroting beperkt zijn.

#### *Het melkveebedrijf anno 2020*

De melkveehouderij in Nederland wordt geconfronteerd met het einde van de melkquotering in 2015, en een fluctuerende melkprijs. Ook de milieuwetgeving (nitraatrichtlijn, ammoniakemissie en kaderrichtlijn water) zullen invloed hebben op de mogelijkheden van de bedrijven.

De meeste melkveebedrijven blijven gezinsbedrijven. De komende jaren zal de schaalvergroting doorzetten, en de melkrobot komt op steeds meer bedrijven te staan. Samenwerking in de keten zal beperkt plaats vinden. Melkveehouders leveren immers een basisproduct aan de zuivelfabrikanten. Een beperkt aantal melkveehouders zal horizontaal samenwerken om hun product optimaal te vermarkten.

#### *Het akkerbouwbedrijf en opengrondsgroentebedrijf anno 2020*

Binnen de akkerbouw vindt een verdere specialisatie plaats. Bedrijven specialiseren zich op een of enkele teelten om op deze wijze efficiënter te produceren. Hierdoor kunnen GPS en precisielandbouw toegepast worden. Ook bedrijven met opengrondstuintbouw (bloembollen, spruiten) slaan deze weg verder in. Schaalvergroting is mogelijk door het tijdelijk pachten of het onderling ruilen van grond. Bedrijven produceren wel duurzamer waarbij bodem- en plantgezondheid, biodiversiteit en milieu meer aandacht krijgen. Dit kan door nieuwe technologie worden bereikt.

Het karakter zal veelal dat van een gezinsbedrijf blijven, waarbij wel meer gebruik gemaakt wordt van seizoensarbeid door uitzendkrachten en voor meer specialistische taken van zzp'ers. Het is de vraag of samenwerking in de keten binnen de akkerbouw en opengrondstuintbouw sterk van de grond komt.

### *Het intensieve veehouderijbedrijf anno 2020*

In de intensieve veehouderij bestaat een drang om schaalsprongen te maken. Doordat de dieren binnen worden gehouden is het mogelijk om het productieproces met inzet van techniek beter te beheersen en controleren. Wat dit betreft is de intensieve veehouderij vergelijkbaar met de glastuinbouw, vooral in de vleesvarkens- en leghennenhouderij. In mindere mate geldt dit voor de zeugenhouderij, vleeskuikenhouderij en de vleeskalverhouderij.

Intensieve veehouderijen in landen buiten Europa (Verenigde Staten, Canada en Brazilië) opereren steeds meer binnen verticale integraties, met een industriële opzet van de primaire bedrijven. Hoewel veel minder ingrijpend, is er in Nederland recent in de zeugenhouderij ook een vrij sterke bedrijfsontwikkeling geweest. En ook hebben vele bedrijven met leghennen door het overschakelen op scharreleieren de arbeidsomvang kunnen vergroten, bij een gelijkblijvend aantal dieren. Bedrijven met grote aantallen vleesvarkens en vleeskuikens zijn echter vooral aangewezen op de zogenaamde Landbouwontwikkelingsgebieden (LOG's). Het plaatsen van nieuwe bedrijven in LOG's stuit echter op weerstand. Vooral de mogelijke negatieve effecten op de leefomgeving vormen hierop een rem. Als deze mogelijkheden binnen Nederland beperkt blijven, zullen ondernemers meer en meer de blik over de grens richten. Bedrijven die toch verdere schaalvergroting kunnen realiseren, hebben net als in de glastuinbouw personeel en managers. Daarnaast zal samenwerking bij mestverwerking van de grond komen.

Indien er nieuwe marktconcepten tussen 'gangbaar' en 'biologisch' komen, zal een deel van de bedrijven gaan produceren voor deze tussensegmenten. Een kritische succesfactor daarvoor is de verticale samenwerking in de keten tussen fokkerij, productie, verwerking en afzet. Verwacht wordt dat dit tussensegment minder dan 10% van de Nederlandse consumptiemarkt beslaat. Hierdoor zal een beperkt percentage van de bedrijven in dit segment een plaats krijgen.

### *Het glastuinbouwbedrijf anno 2020*

De schaalvergroting is in de glastuinbouw het verst gevorderd. Bedrijven met tientallen hectaren glas zijn geen uitzondering meer. Daarnaast komt horizontale en verticale samenwerking in de glastuinbouw steeds meer voor. Dit zet zich tot 2020 voort. Primaire bedrijven in de vorm van bv's vormen het gezicht van de sector. Deze bedrijven zijn vaak ook nog lid van een of meerdere horizontale en verticale samenwerkingsverbanden. Dit maakt de financiële structuur echter wel ondoorzichtig, waardoor financiering en bedrijfsopvolging niet meer op een tra-

ditionele manier kan plaatsvinden. Alternatieve oplossingen voor de financiering en opvolging van dergelijke bedrijfsorganisaties zijn gewenst.

#### *Megabedrijven en megastallen*

Diverse studies (Vriesekoop, 2008 en Van der Peet et al., 2008) geven aan dat megastallen kansen bieden voor diergezondheid, ruimtelijke ordening, en milieu. Door de schaalvergroting is het mogelijk om technieken in te zetten die voor kleinere bedrijven niet rendabel zijn. Op andere terreinen zoals dierenwelzijn zijn de voordelen van megastallen en megabedrijven niet eenduidig.

Het aanwijzen van Landbouwontwikkelingsgebieden voor de intensieve veehouderij heeft de maatschappelijke discussie over 'mega' gevoed. Bij de 'gevechten om de ruimte' spitst de discussie zich toe op de invloed van megastallen op de leefomgeving. Ondernemers geven de voorkeur aan productie op één locatie. Kritische succesfactor voor het kunnen realiseren van megastallen is het - in de ogen van de burger - verbinden van grootschaligheid met dierenwelzijn, natuurlijke groei en kwaliteitsproductie.

#### *Samenwerking biedt kansen maar heeft ook keerzijden*

Samenwerking biedt mogelijkheden om schaalvoordelen beter te benutten en kent al een lange geschiedenis in de agrarische sector. Door samen te werken wordt tijd en geld bespaard met inkoopkortingen, productiemiddelen efficiënter gebruikt, arbeidsspecialisatie toegepast en bedrijfsactiviteiten verbreed. Anderzijds leidt het deelnemen in meerdere samenwerkingsverbanden vaak tot een financiële spaghettistructuur, met verlies van transparantie als gevolg. Het goed definiëren van de samenwerking in de zin van rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap is belangrijk.

Samenwerken vereist vaak gezamenlijke investeringen en inzet van alle deelnemers. Belangenconflicten liggen op de loer. Het collectieve samenwerkingsverband kan maar één richting kiezen, terwijl individuele deelnemers na verloop van tijd wellicht weer een ander richting uit willen. Vooraf nadenken over de risico's, een gezamenlijk gedragen strategie en een goed vormgegeven uitstree strategie zijn onontbeerlijk. Dit geldt zeker indien de gezamenlijke investeringen toenemen.

#### *Kosten verlagen én aansluiten op de markt als business model*

De sector kent een grote verscheidenheid aan bedrijfsvormen. Geruime tijd was het dominante business model gericht op het verlagen van productie- en transactiekosten. Meer en meer wordt dit business model aangevuld met een sterke ori-

entatie op de markt. Daarbij wordt meerwaarde gecreëerd door de wijze waarop de primaire productie tot commerciële waarde wordt gebracht. Van veel agrarische producten zijn herkomst en productiewijze niet zichtbaar voor de consument. Keurmerken en onafhankelijke logo's zijn dan van groot belang.

#### *Arbeidsmarkt en grond: belangrijke knelpunten*

Voor verdere schaalvergroting van veel bedrijven zijn grond en arbeid beperkende factoren. De hoeveelheid grond is beperkend en een deel van de vrijkomende grond krijgt de bestemming bebouwing of natuur. Dit houdt de prijs van landbouwgrond relatief hoog. Samenwerking en nieuwe financieringsvormen zijn nodig om schaalvergroting te realiseren.

Op de arbeidsmarkt wordt het voor agrarische ondernemers steeds moeilijker om goed opgeleide arbeidskrachten aan te trekken. Voor een deel wordt dit ingevuld door zzp'ers. Ook zal ingezet worden op arbeidsbesparende technieken.

De instroom van jongeren in het groen onderwijs is klein. Een van de mogelijkheden is het opleiden of bijscholen van werknemers in dienstverband. Veel agrarische bedrijven zijn hiervoor echter te klein. Een belangrijke taak voor de sectororganisaties en overheid is het versterken van de aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt.

#### *Bedrijfsopvolging*

Bedrijfsopvolging vindt in de agrarische sector in vrijwel alle gevallen nog in familieverband plaats. *Management buy-ins* of *buy outs* zijn zeldzaam maar zullen zeker in de glastuinbouw toe gaan nemen. Bij bedrijfsopvolging in de familie wordt vaak een maatschapconstructie als organisatievorm gekozen zodat de opvolger het benodigde eigen vermogen kan opbouwen om het bedrijf over te nemen. Dit wordt steeds moeilijker door de schaalvergroting. Voor de grote bedrijven met een complexe bv-structuur van het bedrijf en het samenwerkingsverband is de opvolging nog ingewikkelder. Voor dergelijke bedrijven zullen maatwerk oplossingen ontwikkeld moeten worden.

#### *Marges in de keten*

Marges in de keten staan onder druk. De marges zijn in de regel het hoogst aan het begin en eind van de keten, daar waar er patent- en merkenrechten zijn. In de schakels ertussen wordt veelal zwaar op kostprijs geconcurrereerd. Hoewel hoger dan in de primaire landbouw zijn ook de marges in de retail niet hoog en is er sterke concurrentie tussen winkelformules. Die concurrentie slaat terug op de toeleverende partijen die tegen elkaar worden uitgespeeld en onder druk

worden gezet, zodat marges in de retail zoveel mogelijk in stand blijven. Omdat er in de voedingsmiddelenindustrie en vooral in de primaire sector, gegeven de stand van de modernste techniek, nog veel schaalvergroting en daarmee kostprijsverlaging mogelijk is (het kleine boerenvraagstuk is nog altijd actueel), staan juist marges in die schakels onder druk. Primaire ondernemers reageren daarop met een van de vier strategieën: schaalvergroting, diversificatie in multifunctionele landbouw, specialisatie in niches met een waardeconcept, of neveninkomsten (van de partner of de ondernemer zelf die zijn bedrijf inkrimpt naar een nevenbedrijf). Hierdoor treedt een heterogeniteit in bedrijfsstrategieën op die gepaard gaat met verschillen in financiering, benodigde vaardigheden, type arbeid en juridische bedrijfsstructuur. Ook worden nieuwe vormen van samenwerking toegepast om deze strategieën uit te voeren.

## 4.2 Conclusies en aanbevelingen

Geconcludeerd wordt dat het proces van ketenomkering de tendens tot ketenvorming versterkt. Schaalvergroting van en samenwerking tussen primaire bedrijven neemt verder toe. Sleutelwoorden bij de keuze voor een bedrijfsvorm zijn specialisatie, flexibiliteit, beheersbaarheid van het productieproces, kritische massa, aansluiting op de markt, ketenintegratie en het afdekken van risico. Door steeds meer werk uit te besteden kan de ondernemer zich verder specialiseren. Daarbij is duidelijk dat de ondernemer het in de toekomst niet meer alleen redt. In het samenwerken is er bij heel veel zaken nog winst te boeken. Ook verticale integratie in ketens wordt steeds belangrijker. Er zal geen sprake zijn van integratie van eigendom, maar wel van hechtere verticale relaties.

Het gezinsbedrijf is anno 2020 minder dominant. Het verandert ook van karakter en wordt meer gecombineerd met andere bedrijfsvormen, zoals gebruik maken van franchising en keurmerken, het inhuren van zzp'ers, en deelnemen in samenwerkingsverbanden. Op de grotere bedrijven wordt het afdekken van aansprakelijkheid belangrijker, en de traditionele bedrijfsopvolging moeilijker.

Aanbevolen wordt dat ondernemers het samenwerkingsverband goed definiëren. Banken moeten daarbij vervolgens maatwerk leveren. Actieve medewerking van overheden is nodig bij het clusteren van bedrijven op één locatie. Sectororganisaties én overheden moeten de aansluiting tussen opleidingen in het groen onderwijs en de arbeidsmarkt versterken. De belangrijkste aanbeveling is echter voor de ondernemer. Die luidt dat de ondernemer het grootste ka-

pitaal goed moet benutten, en dat is de ondernemer zelf. Het maken van een *self-assessment* kan daarbij van nut zijn.

# Literatuur

---

Alleblas, J.T.W. en M. Mulder, *Kansen voor kassen; naar een economische hoofdstructuurglastuinbouw*, P-reeks 97-02, LEI Den Haag, 1997.

Allen, Douglas, W. en Dean Lueck, *The Nature of the Farm. Contracts, Risk, and Organization in Agriculture*, The MIT Press, 2003.

Breembroek, J.A., J.H.J. van der Heijden, S.F.J.J. Schenk en M.T.M. Zemann, *Als je bedrijf je leven is*, Reed Business Information, 2007.

Chesbrough, H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003.

Combs, J.G., S.C. Michael en G.J. Castrogiovanni, 'Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity', In: *JOM*, 30(6)907-931, 2004.

Dicken, P., *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Sage publications, 2007.

Flören, R., BDO Accountants en adviseurs. *Cijfers en feiten van het familiebedrijf; 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven*, 2002.

Peet, G. van der, K. Eilers, C.M.C van der Peet-Schwering, *State of the art megabedrijven intensieve veehouderij*, Lelystad, ASG, Rapportnummer 10, 2008.

Gray, A.W. en M.D. Boehlje, *The Industrialization of Agriculture: Implications for Future Policy*, Working Paper 07-10, Purdue University, 2007.

Jongwook, K. en J.T. Mahoney, 'Property rights theory, Transaction costs Theory, and Agency Theory: An Organizational Economics Approach to Strategic Management'. In: *Managerial and Decision Economics*, 26: 223-242, 2005.

LEI Informatienet. Innovatiemonitor.

Knijff, A. van der, G.M. Splinter, J. Zijlstra en N. Jukema. *Zzp'ers in beeld; een inventarisatie in de agrarische sector*, Den Haag, LEI, 2009.

Meijaard, J. en B.J. Diephuis, *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, EIM, Zoetermeer, 2004.

Meijaard, J. en W.D.M. van der Valk, *Financieringsmonitor MKB; eerste resultaten*, EIM, Zoetermeer, december 2008.

Johnson, N.L. en V.W. Ruttan 'Why are farms so small?' In: *World Development*, 22(5)691-706, 1994.

Silvis, H.J., C.J.A.M. de Bont, J.F.M. Helming, M.G.A. van Leeuwen, F. Bunte en J.C.M van Meijl. *De agrarische sector in Nederland naar 2020; Perspectieven en onzekerheden*. Rapport 2009-021, LEI Den Haag, 2009.

Tadelis, Steven, 'Complexity, Flexibility, and the Make-or-buy Decision'. In: *AEA Papers and proceedings*. Vol. 92, no. 2., May 2002.

Veen, van der H., K. van Bommel en G. Venema, *Bedrijfsovername in de agrarische sector*, ESB-Dossier Bedrijfsoverdracht, 2003.

Vriesekoop, P.W.J. Megamorfose varkenshouderij?! Lelystad, ASG, Rapportnummer 107, 2008.

Wilt, J. de, en T. Dobbelaar, *Agroparken: het concept, de ontvangst en de praktijk*. *Innovatienetwerk groene ruimte en Agrocluster*, Rapport 05.2.095. Utrecht, 2005.

Winter, M.A. de, E.B. Oosterkamp en S.T. Goddijn, *Succesfactoren in samenwerkingsverbanden in de Duitse varkenshouderij*. LEI Den Haag, 2007.