



Ad Merks is sinds begin dit jaar directeur van Boerenbond Deurne. Hij verruilde het Groene Hart voor de Peel en verlegde het accent van melkveehouderij naar varkenshouderij. Zijn voorganger Bert van 't Klooster drukte de afgelopen elf jaar een belangrijke stempel op de ontwikkeling van de Brabantse coöperatie. Merks gaat door op de ingeslagen weg.

In de peiling [Jacqueline Wijbenga]

Boerenbond Deurne: ondernemende coöperatieve vereniging

'Rondetijd interessanter

Onafhankelijk en ondernemend. Met die woorden typeert scheidend directeur Bert van 't Klooster Boerenbond Deurne, met 113 jaar de oudste nog zelfstandige voercoöperatie. Voor een coöperatie géén voor de handliggende typering, maar algemeen directeur Ad Merks herkent die. Op 1 januari 2009 verruilde hij coöperatie De Samenwerking voor Boerenbond Deurne. „Beide zijn coöperaties, maar

de bedrijven geven er ieder op een geheel eigen manier invulling aan", weet Merks na een half jaar.

Opvolging

Alle voorkomende werkzaamheden zijn in de voorbije periode wel aan Merks voorbijgekomen. „Wat opvalt, is vooral de diversiteit en veelzijdigheid van dit bedrijf", vertelt hij. Want vanuit Deurne wordt niet alleen leiding gegeven aan drie diervoederproductiebedrijven, ook een verzekeringstak, grondstoffenhandel, drie Boerenbondwinkels, twee Doe-Het-Zelf-winkels en twee lokale weekbladen maken onderdeel uit van deze veelzijdige organisatie. Dit alles wordt op hoofdlijnen aangestuurd door de algemeen directeur, die in zijn taak ondersteund wordt door een directie-team bestaande uit vier personen. Het coöperatiebestuur ziet toe op de belangen van de agrarische eigenaren en het functioneren van de directie. „Zes actieve boeren vormen samen het bestuur. Zij geven op hoofdlijnen aan welke kant we met de onderneming opgaan." Het bestuur drukt ook een stempel op de benoeming van de nieuwe directeur. „Zij waren het die gesprekken hebben gevoerd met de aanwezige directieleden om te bepalen welk profiel de nieuwe directeur moest

bezitten", vertelt Van 't Klooster. „Zij bepalen immers de lijn en dus ook welke persoon ze hier uiteindelijk willen om een gezonde toekomst voor Boerenbond Deurne zeker te stellen." Het is aan Merks om die verwachtingen waar te maken. „Die uitdaging ga ik graag aan. Het is een prachtig bedrijf met veel mogelijkheden en kansen voor de boeren die we bedienen, maar ook voor de mensen die er werken", aldus Merks.

Ontwikkeling

Met name de afgelopen tien jaar maakte Boerenbond Deurne een stormachtige ontwikkeling door. In die periode verdubbelde de voeromzet ruimschoots van zo'n 250.000 ton tot meer dan 600.000 ton in 2008. Die snel stijgende lijn is ingezet onder regie van Van 't Klooster en mededirecteur Ger Achterberg. Gezamenlijk volgden zij begin 1997 toenmalig directeur Van den Boomen op. „Een tweehoofdige directie was een gewaagde stap van het bestuur", memoreert Van 't Klooster. „Er zijn in die tijd heel wat opmerkingen gemaakt in de trend van 'twee kapiteins op een schip, dat kan nooit goed gaan'. Maar het bestuur ging niet over een nacht ijs. Zowel Ger als ik werkten al diverse jaren

Coöperatieve vereniging

Ad Merks maakte de overstap van coöperatie De Samenwerking naar coöperatie Boerenbond Deurne. Hoewel beide organisaties eenzelfde juridische grondslag hebben, is de invulling ervan duidelijk anders, stelt Merks na een half jaar vast. „Boerenbond Deurne is een agrarische ondernemersvereniging en daar handelt het bestuur ook naar. Ze oordelen in het belang van de onderneming." Ook scheidend algemeen directeur Bert van 't Klooster heeft dat zo ervaren. „De afnemers en namens hen het bestuur zijn duidelijk gericht op resultaat én rendement, vandaar dat ze ons de ruimte bieden om te ondernemen." Qua aansturing is sprake van korte lijnen en snelle besluitvorming. „Dat kan door de grote betrokkenheid. De Peel heeft daarvoor de basis gelegd."





er dan eindtijd'

voor Boerenbond Deurne toen we door het bestuur werden benaderd voor deze functies. Ze wisten waar onze sterke kanten lagen en concludeerden dat we elkaar goed zouden kunnen aanvullen. In de praktijk moest nog wel blijken of het ook zo werkt. De cijfers bevestigden het bestuursbesluit. Ger deed specifiek de financiële- en consumentenzaken, ik de voor- en agrarische kant van het werk."

Het directieduo genoot het vertrouwen van het bestuur en maakte het een volle reeks van jaren waar. Voorgestelde investeringen in de onderneming werden „mits goed onderbouwd"- meestal zonder problemen goedgekeurd. „En we hebben de benodigde miljoenen tot nu toe altijd uit eigen middelen gefinancierd", voegt Van 't Klooster er aan toe.

Techniek

Begin jaren '90 investeerde Boerenbond Deurne als eerste diervoederfabriek in het verhitten van varkensvoerders om zo de beschikbare nutriënten beter te ontsluiten en de vertering te optimaliseren. „We zitten hier in een regio met een hoge dierdichtheid. Eind jaren '80, begin jaren '90 kwam het besef dat mest een groot probleem zou gaan worden. Het werd onderwerp van maat-

schappelijke discussie. Dat zette ons aan tot een koerswijziging vanuit de gedachte 'Wat er licht verteerbaar in komt, hoeft er ook niet uit en komt niet in de mestput'. Oftewel: als de darmen minder worden belast, wordt het mestprobleem, ook in volume, kleiner. Het ontsluiten van grondstoffen draagt daaraan in belangrijke mate bij", aldus Van 't Klooster.

Het bleef niet bij die ene innovatieve stap. Ook investeerde de diervoederfabrikant als een van de eerste in het toepassen van vloeibare fytase, organische zuren en een geavanceerde fijncomponentendosering. „Allemaal investeringen om vroegtijdig in te spelen op veranderende wetgeving, maatschappelijke discussies en vragen uit de keten."

Hoewel de Zuid-Nederlandse coöperatie daarmee in de sector voorop liep, sloeg ze niet op de landelijke trom. „Daaraan hadden we geen behoefte. Ons doel is rendement voor onze boeren. We opereren vooral provinciaal."

Het bedienen van met name de intensieve veehouderij noopt steeds tot nieuwe ontwikkelingen, meent Van 't Klooster. „Dat verklaart ook waarom wij al die jaren vaak voorop liepen. Het bestuur stimuleert dat ook." Meermalen wees het bestuur de directie erop: 'voorsprong op de concurrentie geldt een

beperkte periode, je moet altijd extra je best doen om voor te blijven gaan'.

Omzet

De ontwikkeling vertaalt zich in de goede cijfers. De omzet van Boerenbond Deurne groeit nog elk jaar.

„Grotendeels door autonome groei", constateren beide heren. Daarnaast hebben een overname en een fusie in het afgelopen decennium een gedeeltelijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het bedrijf.

Zo werd in 1998 het particuliere bedrijf Van Kessel overgenomen. „Van vijandigheid tussen particulier en coöperatief was geen sprake. Als de mensen passen, kan elke overname werken. Van Kessel paste goed. Een echt familiebedrijf met een vast klantenbestand en trouwe relaties", aldus Van 't Klooster. Die klanten stonden in beginsel best wel sceptisch tegenover de inlijving door een coöperatie. „We hebben naar ze geluisterd en hen gevraagd ons een kans te geven. Die hebben we gekregen."

In eerste instantie was het de bedoeling dat Van Kessel zelfstandig zou blijven bestaan, maar de actualiteit dwong andere beslissingen af. „De diervoederwetgeving eiste scheiding van de rundveevoederproductie van die van voeders voor eenmagigen. Door de overname

Algemeen directeur Ad Merks:

„De grote uitdaging voor de sector is het optimaliseren van de logistiek, zowel in aan- als afvoer."



>> 'Rondetijd interessanter dan eindtijd'

van de fabriek van Van Kessel konden we dat relatief eenvoudig realiseren en dus werden alle bedrijfsonderdelen volledig geïntegreerd."

In 2002 volgde de fusie met collega Boerenbond Wanroij. „Na de overname van Van Kessel groeiden we gestaag door. De productiecapaciteit werd ontoereikend. De fusie met Wanroij bood ons weer ruimte." Net als bij Van Kessel gold ook hier dat er een klik was tussen de mensen, zowel met afnemers als personeel. „We vonden aansluiting in elkaars mentaliteit. Beide organisaties hadden de drive om zich verder te ontwikkelen." Een belangrijk aspect dat Merks ook in de huidige organisatie nog alle dagen herkent. „Zowel bij onze afnemers als bij het personeel is die wil om te presteren er. Drive kenmerkt de mensen bij deze onderneming."

Doel

Groei in omzet is geen doel op zich, maar voor Merks is het helder dat groei en goede resultaten onderaan de streep nieuwe mogelijkheden bieden. Van 't Klooster: „Bij de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt, waren we niet alleen gericht op het einddoel. Het streven is om zo goed mogelijk op koers te blijven. Eigenlijk had en heb ik meer oog voor de rondetijden dan voor de eindtijd. Het bijhouden van de rondetijden vraagt meer inspanning en vergt meer ondernemerschap dan het constateren van de eindtijd. Daarnaast kun je op basis van verandering in rondetijden vaak een scherpe eindtijd realiseren."



„Ik had en heb meer oog voor rondetijden dan voor de eindtijd", aldus scheidend directeur Bert van 't Klooster



Het op- en overslagbedrijf van Boerenbond Deurne in Oss.

Van 't Klooster kijkt met plezier terug op zijn jaren als algemeen directeur. De ziekte van zijn collega Ger Achterberg gedurende 2004 en het overlijden (april 2005) is de enige zwarte bladzijde. „We hebben samen een lijn uitgezet voor deze onderneming. Het heeft zich vertaald in een bloeiende en krachtige vereniging. Dat heeft Ger maar voor een deel kunnen meemaken."

Provinciaal

De regionale Boerenbond Deurne heeft nu zijn vleugels uitgespreid in Zuid-Nederland. Het karakter blijft. Ambitie om een groter verspreidingsgebied te creëren heeft het bedrijf niet. „Logistiek is een van de grootste kostenposten. Daar zijn we heel scherp op. We proberen zo weinig mogelijk lege kilometers te rijden om de kosten laag te houden. Dat houd je niet vol als je een landelijk gebied bedient", aldus Van 't Klooster. „Bovendien moet je er alert op zijn dat de mensen, zowel boeren als personeel, zich blijven herkennen in je organisatie", vult Merks aan. „Hoe groter je wordt, hoe groter ook de afstand tussen de mensen wordt. Het is juist het menselijke aspect, het type ondernemer dat hier een belangrijke bindende factor is."

Ambitie

De nieuwe directeur herkent de drive en de wil om te ondernemen bij de leden van Boerenbond Deurne. „Die drive, dat ondernemerschap, dat hoop ik over te nemen en toe te kunnen passen in mijn functie als algemeen directeur." Ook bewondert Merks het toekomstgerichte

denken van zijn voorganger. „Enkele stappen vooruit denken is heel belangrijk, weten wat er gaat komen en daarop inspelen, maakt dat je een sterke marktpositie hebt en houdt. We moeten ons ondernemerschap scherp houden om de groei vast te houden."

Dat geldt wat Merks betreft niet alleen voor de diervoedertak van Boerenbond Deurne, maar zeker ook voor de consumentgerichte activiteiten. „Ook daarin mogen we niet stil staan." De eerste stappen daartoe heeft hij al gezet. Daarnaast gaan ook de ontwikkelingen in de diervoederproductie door. „De grote uitdaging voor de sector is het optimaliseren van de logistiek, zowel in aan- als afvoer." Boerenbond Deurne heeft daarop al geanticipeerd met een op- en overslagbedrijf in Oss. In de toekomst zal dat een belangrijke schakel zijn in (betaalbare) aanvoer van grondstoffen. „Daarmee voorzien we in onze eigen grondstofbehoefte, maar kunnen we ook boeren bedienen die enkelvoudige grondstoffen verwerken op het eigen bedrijf." Op termijn zal in Oss ook de bouw van een nieuwe fabriek mogelijk zijn. Daarop heeft het bestuur van Boerenbond Deurne al geanticipeerd. „Hoewel groei niet een doel op zich is, hoop ik wel dat onder mijn leiding de 750.000 ton voer wordt gehaald", bekent Merks. Een eindtijd heeft hij daarvoor niet, hij is net begonnen aan zijn eerste ronde. ■

