

potentiële concurrent voor Nederland genoemd.

Positie in de kolom

Op meerdere terreinen binnen de diergezondheid begint controle en bestrijding op het vermeerderingsbedrijf om hoogwaardig uitgangsmateriaal te leveren aan de vleeskuikenhouders en vervolgens de pluimveeslachterijen. De vermeerderaar zal dus ketengericht moeten opereren. In dit kader kan de zelfstandige positie van de vermeerderaar ter discussie gesteld worden. In de ons omringende landen is het vermeerderingsbedrijf strakker geïntegreerd in de productiekolom. Uit interviews kwam veelvuldig naar voren dat de technische resultaten in het buitenland veelal beter zijn. Hierbij komt dat de vogelpestcrisis de zwakke positie van de vermeerderingssector blootgelegd heeft. Dit alles leidt dan ook tot de conclusie dat voor de vermeerderingssector gezocht moet worden naar een tussenvariant die de voordelen van het Nederlandse model (zelfstandige ondernemers) en het Amerikaanse model (volledig integratie met weinig zeggenschap voor de vermeerderaar) kunnen combineren.

Regelgeving nu en in de toekomst

De komende jaren wordt nieuwe regelgeving van kracht die gevolgen zal hebben voor de concurrentiepositie van de vermeerderingssector (tabel 5). Allereerst is er de verordening 'welzijnsnormen vleeskuikenouderdieren' van het Productschap Pluimvee en Eieren. De belangrijkste bepaling hierin is de minimale oppervlakenorm

van 1.300 cm² per dier. Hoewel de verordening inmiddels van kracht is, gaan de oppervlakenormen pas gelden na een overgangstermijn tot juni 2008. Naar schatting een kwart van de bedrijven zal de dierbezetting moeten verlagen, waarbij de kosten kunnen oplopen tot 6.100 euro voor een volwaardig bedrijf. Door het Ministerie van LNV is in 1996 het zogenaamde 'ingrepenbesluit' ingevoerd. Hierin wordt het verkorten van snavel verboden, evenals het verwijderen van een deel van de tenen bij hanen. Voor dieren die gehouden worden in stallen van voor 2001 geldt een overgangstermijn tot 2011. Berekeningen toonden aan dat de kosten door verminderde technische resultaten 9.400 tot 13.500 euro per bedrijf bedragen.

Met betrekking tot vermindering van de ammoniakemissie is regelgeving nog volop in ontwikkeling. De verwachting is dat, ingaande 2010, voor alle vermeerderingsbedrijven een nieuwe maximale emissiewaarde van kracht wordt. Het goedkoopste huisvestingssysteem dat voldoet aan deze eisen heeft, volgens de huidige inzichten, extra kosten voor investering en energieverbruik van 1,12 euro per dierplaats. Voor een volwaardig bedrijf is dit 11.200 euro per jaar. Het betreft een traditioneel systeem met verticale slangen in de mest. Op dit moment is dit systeem echter nog niet opgenomen in de regeling Ammoniak en Veehouderij. Ten slotte heeft de Nederlandse vermeerderaar te maken met heffingen in kader van de MG bestrijding, verzekeringspremies voor AVIPOL (bestrijding Salmonella) en de bijdrage voor het Diergezondheidsfonds. Deze kosten in het kader van de diergezondheid bedragen in 2003 voor een volwaardig bedrijf 3.756 eu-

ro. Tabel 5 geeft een overzicht van alle kosten waar een vermeerderingsbedrijf in de periode tot 2012 mee te maken krijgt.

Groepskooien

In de jaren negentig zijn 15 tot 20 bedrijven met in totaal 400.000 dierplaatsen overgeschakeld naar zogenaamde groepskooien. In dit houderijsysteem worden vleeskuikenouderdieren gehouden in grote kooien met daarin legnesten, voer- en drinkwatervoorziening en verlichting. De voordelen van dit systeem zijn de lagere ammoniakemissie en een beter stalklimaat voor mens en dier. Met de invoering van de PPE-verordening 'welzijnsnormen vleeskuikenouderdieren' is het houden van vleeskuikenouderdieren weer mogelijk onder de voorwaarde dat er minimaal 300 cm² vloeroppervlakte bedekt is met strooisel. De groepskooi kent diverse voordelen, zoals een lager voerverbruik van de dieren, meer geraapte broedeieren per opgehokte hen, een lagere arbeidsbehoefte en een lage ammoniakemissie. Als nadelen gelden de hogere investeringskosten voor de inventaris en eventueel de lagere bevruchtingsresultaten. Een economische vergelijking geeft aan dat de kostprijs per broedei circa 5% lager uitkomt in een groepskooi in vergelijking met het gangbare houderijsysteem. Het moet wel genoemd worden dat door de recente vogelpestcrisis de groepshuisvesting minder in de belangstelling staat.

Meer informatie:

Rapport 2.04.01 *Concurrentiepositie van de Nederlandse broedeisector*

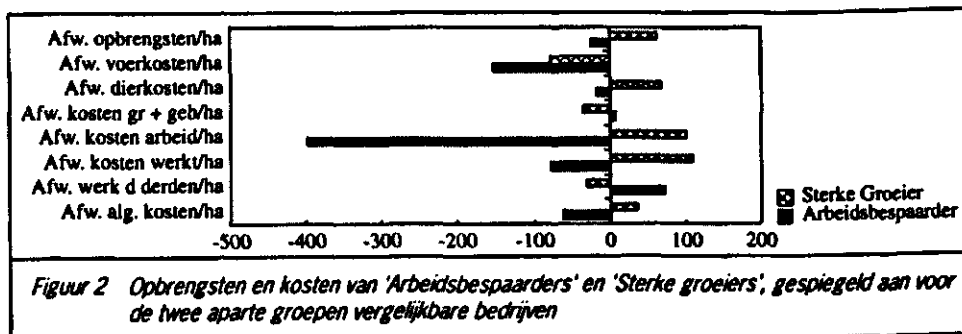
STERKE PUNTEN VOORWAARDE VOOR SCHERP BOEREN

Aart van den Ham (031 7-479763) en Alfons Beldman (0320-293540)

Verschillen in de kostprijs voor melk worden deels verklaard door verschillen in bedrijfsmanagement (zie *Agri-monitor* februari 2004). Hierbij is het belangrijk dat de ondernemer rekening houdt met toekomstige trends.

Toekomstige trends bepalen belang van strategisch ondernemerschap

De tijd dat de gehele samenleving het eens was over de rol van de landbouw als producent van voldoende goedkoop voedsel ligt achter ons. Schaalvergroting en intensive-



Figuur 2 Opbrengsten en kosten van 'Arbeidsbespaarders' en 'Sterke groeiers', gespiegeld aan voor de twee aparte groepen vergelijkbare bedrijven

ring als best te bewandelen weg mochten op brede instemming rekenen. Naarmate

het doel zo goed werd bereikt dat overschotten aan melk ontstonden, kreeg de

samenleving steeds meer oog voor de andere kant van de medaille: de toenemende druk op het milieu en de afname van de diversiteit in natuur en landschap. Deze ontwikkelingen komen niet overeen met de grotere behoefte aan rust, ruimte en landschap ontstaan door de toenemende welvaart, werkdruk en vrije tijd. De ontwikkelingen leiden ook tot een andere insteek bij het landbouwbeleid, gezien de volgende algemene trends:

- toenemende concurrentie door globalisering en internationalisering;
- minder nadruk op prijsondersteuning en meer op plattelandsbeleid;
- hogere eisen aan het productieproces (milieu, landschap, voedselveiligheid, dierwelzijn);
- voortgaande technologische ontwikkelingen (melkrobot, gentechologie);
- toenemende differentiatie in ontwikkeling tussen regio's (bijvoorbeeld Noord- of West-Nederland).

Voor het bedrijfsmanagement zijn de volgende trends waar te nemen:

- toenemend belang van vaste kosten;
- consequent integraal strategisch denken en handelen met kostenbesparing als centraal punt;
- toenemend belang van zicht door de ondernemer op trends in beleid en samenleving;
- toenemend belang van verschil in vaardigheden tussen ondernemers en van verschillen in financiële en innoverende kracht.

De ondernemer moet dus op een aantal punten belangrijke beslissingen nemen, en dat onder toenemende druk op de economische resultaten. Dat vraagt om 'scherp boeren' en dat kan alleen als de ondernemer optimaal insteekt op zijn sterke punten. Behalve de traditionele uitvoerende taken, wordt er een breed scala aan andere vaardigheden gevraagd, zoals vakmanschap, omgaan met nieuwe technologieën en goed ondernemerschap. Bij dat ondernemerschap zijn de eerdergenoemde trends belangrijk. De ondernemer moet ze wegen naar het belang dat ze voor zijn bedrijf hebben en bepalen hoe hij daarin het beste tot zijn recht komt. Dat vraagt van hem strate-

gisch ondernemerschap richting markt en maatschappij. Hij staat voor de vraag: in welke richting wil en kan ik mijn bedrijf het beste ontwikkelen?

Vergelijk met collega's belangrijk

Een bepaalde kostprijs kan op verschillende manieren bereikt worden. Bedrijven die geclassificeerd zijn als 'Sterke Groeiers' (ruim 1.000 ton melk) hebben met gemiddeld 38 eurocent per 100 kg melk dezelfde kostprijs als bedrijven die als 'Arbeidsbespaarder' (bijna 600 ton melk) gekenmerkt zijn (zie *Agri-monitor* februari). Voor beide groepen is de kostenopbouw vergeleken met die van andere bedrijven (figuur 2), waarbij gecorrigeerd is voor verschillen in structuur (bedrijfsomvang en bedrijfsintensiteit). Via die methode kunnen ondernemers zich 'spiegelen' aan collega's. Het sterke punt bij de 'Arbeidsbespaarder' is zijn integrale en consequente keuze voor kostenbesparing door het gehele bedrijf. Saldo en netto-bedrijfsresultaat zijn daardoor gunstig. Oog voor kostenbesparing zit hem als het ware in het bloed.

Het sterke punt bij de 'Sterke Groeier' is zijn opgebouwde bedrijfsomvang. Dat heeft echter zoveel investeringen gevraagd voor aankoop van melkquotum en grond dat hij geen mogelijkheden meer had bedrijfsmiddelen te vervangen, waardoor de moderniteit is teruggelopen en hij nu voor investeringen in huisvesting en melkinstallaties staat. Als minder sterke punten kunnen de hoge dierkosten, arbeidskosten en werktuigkosten worden genoemd. Daar is nog winst te behalen.

Ook bij andere groepen bedrijven geldt: milieuresultaten, natuurbeheer of aandacht voor de koe kunnen sterke punten zijn, maar doordat ze onvoldoende in het geheel van de bedrijfsvoering zijn geïntegreerd, gaan bijvoorbeeld extra opbrengsten uit natuur voor een groot deel weer weg aan extra kosten.

Analyse van de eigen situatie

De kostprijs is dus belangrijk, maar het is niet het enige wat telt. Het wordt steeds belangrijker om na te gaan wat de eigen sterke punten zijn om scherp te kunnen

boeren. Strategisch ondernemerschap betekent:

- het maken van een analyse van de eigen vaardigheden: een fijne neus voor nieuwe markten, communicatieve vaardigheden, een fijne neus voor maatschappelijke wensen, een goed organisator;
- het maken van een analyse van de omgeving: welke kansen biedt de omgeving voor de ontwikkeling van mijn bedrijf
- het maken van een analyse van het eigen bedrijf.

Het doel is om meer zicht te krijgen op de richting die de ondernemer wil en kan inslaan: wat zijn mijn ambities en doelen. Verder is het belangrijk om zicht te krijgen op de strategieën van ondernemers zowel binnen als buiten de landbouw, en om de leereffecten hiervan in te zien: wat zijn mijn vaardigheden, waar ben ik goed in, hoe staat mijn bedrijf er voor, wat gebeurt er in mijn omgeving en hoe kan ik daar op inspelen. Die punten vormen de basis voor het bedrijfsontwikkelingsplan waarbij de ondernemer *zelf* antwoord geeft op de vragen: welk product wil ik waarom en waar produceren, hoe doe ik dat en welke acties onderneem ik nu en welke later?

Het voordeel van zo'n plan is dat de ondernemer bij alles wat er op hem afkomt meer gefundeerde beslissingen kan nemen en zich minder van de wijs laat brengen door 'de waan van de dag'. Bij de trainingen 'Ondernemen met visie' kan de veehouder onder deskundige begeleiding en in contact met collega's zo'n bedrijfsontwikkelingsplan maken. En het levert ook nog eens een netwerk op van strategisch ingestelde ondernemers. De belangrijkste voorwaarde is: de motivatie om actief met strategieontwikkeling aan de slag te gaan en open over het bedrijf en de eigen visie te discussiëren met collega's.

Meer informatie:

Rapport 2.03.22 *Naar kostprijsbeheersing in de melkveehouderij*
Informatie over training 'Ondernemen met visie' bij Alfons Beldman.

LAND- EN TUINBOUW BELANGRIJK VOOR WEST-NEDERLAND

Ernst J. Bos (070-3358346)

Land- en tuinbouw leveren een belangrijke bijdrage aan de welvaart in West-Nederland

(Noord- en Zuid-Holland). In de eerste plaats is er het inkomen dat verdiend wordt op de

land- en tuinbouwbedrijven zelf. Dit maakt, in termen van bruto toegevoegde waarde,