



Reële toekomstplannen bepalen richting bedrijf

# Positief denken in tijden van crisis

**Varkenshouderij** | Tekst en foto's: **Rian Weemen**

Met toenemende maatschappelijke discussies over schaalvergroting, voedselveiligheid en duurzaamheid staat de Nederlandse agrarische sector onder druk. Vooral varkenshouders hebben momenteel last van te lage opbrengstprijzen in vergelijking met de kostprijs. Wat kunnen zij doen om deze economische malaise het hoofd te bieden?

De Nederlandse samenleving zet grote vraagtekens bij de ongebreidelde groei van de agrarische sector en verwacht bovendien dat de sector actie onderneemt op het gebied van voedselveiligheid en duurzaamheid. Tegelijkertijd zijn consumenten nauwelijks bereid meer te betalen voor duurzaam en veilig geproduceerde producten. Agrariërs zijn, deels door hun besmeurde imago, niet goed in staat hun producten te vermarkten. Samen met een toenemende kostprijs door met name oplopende voerkosten, zijn dit alle ingrediënten voor een agrarische crisis. Maar moeten agrarisch ondernemers bij de pakken neer gaan zitten om opnieuw een

saneringsronde te ondergaan? Varkenshouder Piet de Swart en vijf adviseurs in de varkenshouderij geven hun visie.

## Kostprijs drukken

De Swart (57) uit het Noord-Brabantse Alphen houdt het hoofd geheven. Ook hij ondervindt dagelijks aan den lijve dat de agrarische sector zich financieel in zwaar weer bevindt. "De voerprijs is te hoog, dat weet iedereen", stelt hij. Omdat De Swart op zijn bedrijf brijvoer verstrekt met een groot aandeel bijproducten, is hij in staat de voerprijs enigszins te drukken. "Door de groei van de wereldbevolking zal de kostprijs van grondstoffen op een hoog niveau blijven. We kunnen de voerprijs alleen verlagen door efficiënter met voer om te gaan."

## Kwaliteitsproduct

Daarnaast is het volgens De Swart belangrijk een product te leveren waar de markt om vraagt en bovenal aandacht te hebben voor kwaliteit. "Je opbrengstprijs staat of valt met de kwaliteit van je product", weet hij. Mede daarom is de Brabantse ondernemer onlangs overgestapt op de Piétrain-beer. "Voorheen werkte ik met Tempo en Talent, maar met Piétrain kan ik een betere voerconversie realiseren en een uitstekende vleeskwaliteit leveren." De Swart verwacht met deze omschakeling per kilo vlees drie tot vier cent op de voerkosten te besparen.

## Rol adviseur

"In de praktijk blijkt dat er voor varkenshouders veel meer mogelijkheden zijn dan er nu inzichtelijk worden gemaakt. Vaak wordt teruggegrepen naar oude tijden om vervolgens geen vertaalslag te maken naar de huidige veranderende varkenshouderij. Daarbij heeft elk bedrijf en elk gezin een eigen verhaal", weet Erik van der Hijden. Met zijn bedrijf Farm Advies richt hij zich op maatwerk waarbij op basis van stal, varkens, technische cijfers en financieringsgraad een beeld wordt gevormd over wat er volgend jaar in het jaarverslag komt te staan. "Dit geeft inzicht voor jezelf en een deugdelijke onderbouwing richting je bankier."



## Positieve energie

Voor De Swart is het glas half vol. "Ik benader alles positief en blijf het mooie van mijn vak inzien. Met zeuren komen we nergens. Je kunt beter je schouders eronder zetten. Positief denken genereert geen inkomen, maar het helpt wel om staande te blijven in moeilijke situaties." Hij vindt het belangrijk dat je als zelfstandig ondernemer in de spiegel durft te kijken. "Ga na wat je écht leuk vindt en wat je kunt en bepaal een langetermijnvisie. Vraag je af waar je naartoe wilt. Wil je je richten op een nichemarkt of een gesloten bedrijfsvoering creëren? Wat het doel ook is, je moet er altijd volledig achter staan."

## Kennis delen

De Swart heeft zich ten doel gesteld antibioticavrij te produceren. "Dat vind ik een mooie, maatschappelijk verantwoorde uitdaging. Binnen je bedrijfsvoering moeten werkelijk alle puntjes op de i staan om dit doel te realiseren." Een positieve denkwijze zorgt er volgens de varkenshouder voor dat een ondernemer open staat voor vernieuwingen. En die vind je vaak bij je collega's. "De wereld is groter dan alleen je werk binnen die vier stalmuren. Ga de deur uit en bezoek netwerkbijeenkomsten", tipt hij. "Durf problemen op tafel te gooien. Onderling kennis delen levert altijd nieuwe inzichten op. Het gaat vaak om kleine dingen, maar daaruit kun je net zo goed voordeel halen, ook financieel."

## Juiste manier

"Ondernemers kunnen veel doen om financiële moeilijkheden het hoofd te bieden", stelt Erik van der Hijden, eigenaar Farm Ad-





### Rol fokkerijorganisatie

"Een fokkerijorganisatie als Topigs kan een rol spelen door de agrariërs te begeleiden in hun bedrijfsvoering en door vooral kritisch te zijn", stelt Jos Kneepkens, manager Topigs Nederland. Daarnaast adviseert Topigs in de beerkeuze om de gekozen afzetmarkt goed te bedienen. Op basis van nieuwe inzichten in de genetische capaciteit van varkens, worden er adviezen aan ondernemer en voerleverancier afgegeven om te komen tot de meest optimale voeding. "En uiteraard moeten fokkerijorganisaties de maximale genetische vooruitgang in fokproducten nastreven, waardoor de kostprijs afneemt."

vies (zie kader 'Rol adviseur'). "En dat is ook nodig. Kijkend naar de varkenshouderij zijn de huidige financiële moeilijkheden niet anders dan prijsdalen uit het verleden. De varkenscyclus heeft natuurlijk niet altijd hetzelfde verloop, maar over vijf jaar gezien, laten de voerwinsten vaak toch weer een gelijke tendens zien." Daarmee is volgens Van der Hijden niet alleen het prijsdal debet aan de problemen, maar vooral de combinatie met investeringen om na 2013 te kunnen blijven produceren. "Daarnaast spelen specialisatiegraad en schaalvergroting van de sector een rol. Een prijsdal doorstaan met 300 zeugen is heel anders dan met 2000 zeugen." Bovendien zorgt de waardedevaluatie van de varkensrechten en het onroerend goed ervoor dat zekerheden grotendeels zijn weggenomen. Bedrijven worden nu alleen nog (bij)gefinancierd op basis van rendement. "Ondernemers moeten inzien dat rendement de basis is van een succesvolle en financieel gezonde onderneming. Zorg dat het resultaat inzichtelijk is, zodat je kunt aantonen dat er een goed plan ligt om tot een rendabel bedrijf te komen. Nadenken over een plan betekent niet dat het plan daadwerkelijk uitkomt, maar wel dat alle energie en middelen op de juiste manier worden ingezet."

### Inzicht

Behalve het hebben van een langetermijnvisie, is het belangrijk inzicht te hebben in de liquiditeitspositie van een onderneming, vindt Koen van Bergen, sectormanager veehouderij Rabobank (zie kader 'Rol bankier'). "Hiermee kan gericht actie worden genomen voor bijsturing. Bij het voeren van goed

liquiditeitsmanagement is het van belang dat een ondernemer tijdig in overleg gaat met leveranciers, accountant en bankier. Ook het opstellen en het vervolgens frequent monitoren van een gedegen liquiditeitsbegroting hoort hierbij."

De ervaring leert dat sommige ondernemers niet graag de stap zetten om hun liquiditeit in beeld te brengen. "Soms begrijpelijk, het kan immers confronterend zijn. Gelukkig laat de praktijk zien dat goed liquiditeitsmanagement duidelijkheid en daarmee rust brengt. Hierdoor kan de ondernemer zich maximaal focussen op de bedrijfsvoering." Bij de invulling van het liquiditeitsvraagstuk is het volgens Van Bergen ook van belang dat het langetermijnperspectief van de onderneming in beeld wordt gebracht. "Denk daarbij aan verplichte investeringen in de varkenshouderij, voortvloeiend uit het Varkensbesluit en het Besluit Huisvesting in 2013. Vertaal dit in een goed en gedegen ondernemersplan, dat de basis is voor tussentijdse monitoring." Tijdig actie ondernemen om daar waar mogelijk tot bijstelling van de bedrijfsvoering te komen, borgt het langetermijnperspectief. "Is dit niet mogelijk, dan is het belangrijk tijdig een andere keus te maken."

### Snelle signalering

Melis van de Bovenkamp, eigenaar Mecabo Meat Service (zie kader 'Rol afnemer') is van mening dat agrariërs de huidige economische malaise het hoofd kunnen bieden door een team van professionele adviseurs om zich heen te verzamelen. "Maak daarbij onderscheid tussen financiële adviseurs, zoals fiscalisten, accountants en banken en technische >>

### Rol bankier

"Als Rabobank fungeren we in de eerste plaats als klankbord voor strategievorming", zegt Koen van Bergen, sectormanager veehouderij. "Met ons netwerk zijn we in staat partijen met elkaar te verbinden en op maat invulling te geven aan de ambities van de ondernemer." Daarbij gaat de bank met de ondernemer in gesprek over ontwikkelingen op korte termijn (liquiditeit) versus lange termijn (continuïteit). "Bovendien kan een ondernemer van ons verwachten dat we passende financieringsinstrumenten blijven ontwikkelen."



De varkenshouderij heeft te maken met hoge kosten voor voer.







## >>> Met positief denken blijf je mentaal overeind

adviseurs als voerforlichters, dierenartsen, fokkerijorganisatie, afnemers diermateriaal, enzovoort. Probeer uit de verschillende adviseurs een team samen te stellen waarvan je zelf coach bent. Stel een heel duidelijk doel voor het team. Met de huidige schaalvergroting is het belangrijk fouten te zien aankomen voordat ze er daadwerkelijk zijn."

### Rol belangenbehartiger

"LTO heeft regelmatig gesprekken met banken. Hierbij dringt LTO aan op maatwerk, zodat zo veel mogelijk agrarische bedrijven door de moeilijke periode heen worden geholpen", vertelt Annechien ten Have, voorzitter van LTO-vakgroep varkenshouderij. Voor de langere termijn is LTO op verschillende fronten bezig de rendementspositie van de varkenshouder in de keten te verbeteren. LTO werkt in Europees verband aan een beëindiging-regeling voor zeugenhouderijbedrijven. Het onderdeel LTO Advies ondersteunt ondernemers bij het ontwikkelen of beëindigen van hun bedrijf. "Daarnaast ligt de focus op het ondersteunen van initiatieven om de kostprijs te laten dalen. Een belangrijk onderwerp daarbij is het laten dalen van de afzetkosten van dierlijke mest."

### Optimaal resultaat

"Varkenshouders moeten op basis van een bedrijfsplan eerst en vooral een goed beeld krijgen van de actuele stand van zaken en de toekomstplannen", meent Jos Kneepkens, manager Topigs Nederland (zie kader 'Rol fokkerijorganisatie'). Daarnaast moeten de ondernemers zorgen voor optimale technische resultaten om opbrengsten te genereren en de kosten per afgeleverd varken zo laag mogelijk te houden, stelt hij. "Een strakke bedrijfsplanning kan hieraan bijdragen. Een dergelijke planning gaat ook over de instroom van fokmateriaal en de inseminaties per dekgroep. Een goede planning beperkt productschommelingen." Daarnaast moet een varkenshouder zorgen voor een goede gezondheidsbalans op het bedrijf door gelten via quarantaine en adaptatie in het bedrijf te introduceren. "Aandacht voor aflevermanagement van vleesvarkens draagt bij aan een juist vleespercentage met spier- en spekdiktes die binnen het gekozen concept passen. Dit komt ten goede aan de opbrengstprijzen. Daarnaast moet een agrariër de kostprijs continu in beeld hebben om die vervolgens minimaal vier keer per jaar kritisch te bekijken."

### Rol afnemer/bemiddelaar

Mecabo Meat Service is afnemer/bemiddelaar. "Uiteraard moeten wij zorgen voor een tijdige marktconforme uitbetaling over een langere periode", vindt eigenaar Melis van de Bovenkamp. "Daarnaast kunnen wij als deelnemer van het team technische adviseurs zorgen voor een goede informatiestroom van slachtgegevens." Door deze informatie terug te koppelen naar de voorgaande verantwoordelijke schakels, zoals dierenarts, fokkerij en voerleverancier behalen ondernemers een zo hoog mogelijk rendement, stelt Van de Bovenkamp. "De ondernemer die zijn toeleveranciers en afnemers met de neus dezelfde kant op heeft, behaalt op de langere termijn een hoger rendement in een veranderende markt."

### Niet wachten

"In de huidige economisch tijden is het belangrijk dat varkenshouders bij slechte rendementen de situatie vroegtijdig bespreken met hun adviseurs", aldus Annechien ten Have, voorzitter LTO vakgroep Varkenshouderij (zie kader 'Rol belangenbehartiger'). In de praktijk komt dit volgens haar neer op het informeren van accountant, bank en voerleverancier. "Wacht niet tot het te laat is. Dan zet je je eigen toekomst op het spel. Banklen leveren immers maatwerk. Een goede toekomstvisie is onmisbaar voor de investeringsplannen die noodzakelijk zijn om te overleven." ♦

