



# Coöperatie en ondernemerschap

Op 6 december jl. werd de jaarlijkse NCR Coöperatiedag georganiseerd. Zeven sprekers hielden inspirerende inleidingen over het dagthema “Coöperatie en ondernemerschap”.

**D**e grote opkomst op de Coöperatiedag toont aan dat het thema ondernemerschap interessant blijkt te zijn, aldus Jos van Campen in zijn openingswoord. En dat versterkt ook weer een ander doel van deze bijeenkomst - de unieke mogelijkheid om te netwerken met collega's: alle sectoren van de land- en tuinbouw en de financiële dienstverlening zijn immers vertegenwoordigd. Een verslag van Coöperatiedag 2007.

## CO-OPERATIVE ENTREPRENEURSHIP – THE FONTERRA CASE

*Jim van der Poel, bestuurslid Fonterra*

De Nieuw-Zeelandse zuivelcoöperaties zijn al lang ondernemend. Ze hadden dan ook geen keuze. Er werd altijd al veel meer melk geproduceerd dan in de eigen markt werd geconsumeerd. Fonterra is vandaag de dag leidend op de wereldzuivelmarkt en draagt voor 20% bij aan de totale Nieuw-Zeelandse export.

Aan het einde van de jaren '90 had Nieuw-Zeeland 's werelds grootste zuivelvermarkttingsnetwerk met 80 internationale dochterondernemingen. Eind 2000 waren twee coöperaties samen goed voor meer dan 95% van de thuismarkt: New Zealand Dairy Group en Kiwi Co-operative Dairies. Deze 2 coöperaties zijn samengegaan met de New Zealand Dairy Board: het ontstaan van Fonterra. Een complexe fusie, met als doel een volledig geïntegreerde en zeer efficiënte koet-tot-klant marketingorganisatie.

De Fonterra-strategie berust op vier peilers. Jim van der Poel: "Allereerst moeten we ons ervan verzekeren dat de Nieuw-Zeelandse melkveehouders, en Fonterra, bij de meest efficiënte en duurzame melkleveranciers in de wereld blijven horen. Onze eerste prioriteit is om de melkprijs voor de leden te optimaliseren, de winst te laten toenemen, en de waarde van de aandelen in boerenhanden te laten stijgen.

Voorts zetten we partnerships op met onze klanten die mogelijkheden bieden tot vele manieren van samenwerken. Ten derde willen we de opbrengsten voor onze aandeelhouders ook vergroten vanuit markten

die we zelf niet kunnen beleveren, bijvoorbeeld door hoge tarieven of de vraag om verse melk, zoals China, de Verenigde Staten en Brazilië. Daar betrekken we lokale productie om onze internationale klanten te beleveren. Tenslotte willen we dat Fonterra-producten de eerste keuze zijn van consumenten, waar we ook zaken doen. We hebben vele internationale merken."

Er moet een markt voor Nieuw-Zeelandse melk blijven zodat de volgende boerengeneratie ook een mooie toekomst in zuivel tegemoet gaat, en de beste prijs krijgt uitbetaald. De internationale activiteiten ondersteunen deze doelstelling.



*De meeste presentaties van de Coöperatiedag zijn beschikbaar op [www.cooperatie.nl](http://www.cooperatie.nl)*

## ONDERNEMERSCHAP BIJ ENERGIECOÖPERATIE DEP

*Cor Munsters, directeur Coöperatie DEP b.a.*

Cor Munsters vertelde over de nieuwe energiecoöperatie DEP (Duurzame Energieproductie Pluimveehouderij). Dit initiatief van pluimveeouders uit Brabant en Limburg heeft inmiddels geleid tot de bouw van de Bio Massa Centrale (BMC) Moerdijk die afgelopen maand is gaan proefdraaien en voorjaar 2008 wordt opgeleverd.

De huidige 625 leden van de DEP (inmiddels uit heel Nederland) zorgen voor de aanvoer van 403.000 ton stapelbare pluimveemest en hebben met een inbreng van 4,3 miljoen euro 15% van de aandelen. De ZLTO is goed voor 25%, Delta Energy (de stroomverkoper) voor 50% en het technische bedrijf Siemens Austria voor 10%. Alle aandeelhouders hebben dus een tweede belang in het bedrijf.

Het project startte in 1998 met een inventarisatie van de belangstelling. Men is toen bewust begonnen als stichting om snel en efficiënt te kunnen opereren. Behalve dat was een belangrijke succesfactor dat deze stichting al die tijd een klein en stabiel bestuur had dat er steeds in is blijven geloven. Bovendien is men zich consequent blijven beperken tot pluimveemest. Zo werd het getouwtrek tussen sectoren buiten de deur gehouden. Ook met één sector ging het

initiatief regelmatig langs de afgrond van de actuele marktsituatie: op momenten dat pluimveeouders hun mest goed kwijt konden viel de belangstelling voor de coöperatie prompt terug. Wat dat betreft was de

timing heel belangrijk om de leden definitief te vragen om te tekenen voor deelname in de ontwikkelingskosten én voor verplichte levering van mest voor tien jaar. Belangrijk argumenten daarbij waren dat de daghandel steeds een onzekere en ondoorzichtige prijs oplevert (terwijl de verwerkingsprijs bij DEP voor tien jaar vast ligt); dat je met vaste afzet het gevaar voor strengere mestregels vóór bent én dat je jaarrond van een afzetadres verzekerd bent dat bovendien dichterbij ligt dan onzekere en ver weg gelegen exportbestemmingen. Belangrijkste verdragingspunten waren het eeuwige gedoe met vergunningen en terughoudende banken.



## FONTERRA AND NEW ZEALAND DAIRY FARMING

*Jim van der Poel, bestuurslid Fonterra*

Het is meteen duidelijk: hier is een ondernemer aan het woord! Jim van der Poel, in 1957 in Nieuw-Zeeland geboren uit Nederlandse ouders die vier jaar eerder emigreerden. Spreekt goed Nederlands, maar praat in het Engels. Begon in 1980 samen met zijn kersverse echtgenote Sue als 'sharemilker' met 120 koeien. Inmiddels boeren ze samen op een melkveehouderijbedrijf met drie units met samen 1.700 koeien. Daarnaast is hij met een aantal collega's aandeelhouder van zeven melkveebedrijven op het Zuidereiland (12.000 koeien), een wol- en rundvleesbedrijf van 2.000 ha, en drie melkveehouderijen in Missouri (VS) met samen 4.000 koeien. Hij is bestuurslid van Fonterra en leidde als voorzitter onlangs de fusie tussen melkveehouderijvoorlichters Dexcel en Dairy Insight tot DairyNZ. Hij houdt er een 'beroepscode' op na waarin eerlijkheid, openheid en aandacht voor mens en marges centraal staan. Hij houdt niet van klagen over wat hij niet veranderen kan.

Zijn verhaal gaat verder over de groeiende consumenten-vraag in de versmarkt in o.a. China, India, Brazilië en Oost-Europa en de enorme drive van Fonterra om daar een rol van betekenis te willen spelen. Men wil nu doorpakken in de wereld en kondigde medio november een voorstel aan voor een gedeeltelijke beursgang (20% emissie plus 15% uitgifte aan leden). Jim ziet het als een discussiestuk; het kan allemaal best nog een andere kant opgaan.

De discussie die volgt gaat vooral over de (on)wenselijkheid van externe investeerders; het gevaar van leden die bij uittrekking meer uitbetaald krijgen dan de boekwaarde van het eigen vermogen (en of een beursgang dat wel oplost!); prijs-signalen die recht doen aan de waarde van melk; de onlangs helaas mislukte fusiegesprekken met Dairy Farmers Group in Australië; en de (on)mogelijkheden van internationale samenwerking met Friesland Foods en/of Campina. In mei volgt de eerste stemmingsronde bij Fonterra.

## ONDERNEMERSCHAP & WEDERKERIGHEID: THE GREENERY

*Philip Smits, algemeen directeur The Greenery*

De gestaag in dominantie groeiende retail zorgt voor enorme druk op de prijzen, terwijl hun toenemende eisen aan kwaliteit en dienstverlening de kosten opdrijven. Tegelijk kent The Greenery nog slechts 1250 leden (een áchtste van tien jaar terug). Afgelopen jaar nam de ledenomzet echter wel toe: de leden worden groter en professioneler. De grotere bedrijven ontwikkelen een breder ondernemerschap (bijvoorbeeld naar energie, eigen merken, verpakkingen, enz.). Ze doen dat veelal in telersverenigingen, die nu al 45% van het totale volume bundelen. Over een paar jaar zullen naar verwachting minder dan 100 telersverenigingen goed zijn voor 80% van de aanvoer bij The Greenery. Dat vraagt om een nieuwe wijze van samenwerken, waarbij de leden nóg meer transparantie eisen over kosten en het verkoopproces van hún product.

Centraal bij de telers staat het onbehagen over de prijzen. Zij vragen zich af of ze niet meer grip kunnen krijgen op de markt, onder meer via het volume. Met 30 à 45% marktaandeel heeft The Greenery daarvoor onvoldoende marktmacht. Vandaar dat de telersverenigingen per segment sectorbreed

Associaties van Producenten Organisaties willen oprichten voor marketing, prognoses van vraag en aanbod, en zelfs marktinterventie. Brussel moet het idee nog toetsen, maar duidelijk is dat deze druk van telerszijde ook The Greenery noodzaakt tot herijking van de samenwerking met de leden. De coöperatie moet niet meer – zoals tien jaar terug – dominant de regie willen voeren. Het zal gedeelde regie moeten worden op basis van wederkerigheid. Met name zal het meer maatwerk per lid worden. Dat komt al tot uiting in het nieuwe provisiestelsel, maar zal ook gestalte krijgen in het meer koppelen van de mogelijkheden van leden aan de wensen van klanten. Om te beginnen wordt gedacht aan het apart behandelen van de 'volume-stroom' en de 'toegevoegde-waarde stroom'.



## ONDERNEMERSCHAP EN WAT DOET DE COÖPERATIE MET HAAR PK'S?

Jos Verstegen, Senior Onderzoeker LEI en Wageningen Universiteit

Past ondernemerschap wel bij de coöperatie waarmee je termen als welbegrepen eigenbelang, samen sterk, en gelijke monniken, gelijke kappen associeert? Doemdenkers geven aan: coöperaties zijn zo groot en log geworden dat ze hun leden niet meer 'zien staan', en boeren en tuinders zijn inmiddels zodanig groot dat ze het meeste zelf wel zouden kunnen.

De coöperatiegedachte is juist springlevend, overal schieten producenten/telersverenigingen uit de grond, op basis van dezelfde motivatie als de coöperaties van een eeuw geleden, namelijk marktmacht creëren. Geen enkel bedrijf kan gebruik maken van zo'n uitgebreide R&D-afdeling als een coöperatie. De onderneming moet ook durven kiezen: een coöperatie van/voor iedereen is een coöperatie van/voor niemand.

Het uitgangspunt van Jos Verstegen is dat een coöperatie potentiële krachten (PK's) heeft. De opdracht voor coöperaties is om ze te benutten. Leiderschap tonen en de koers uitzetten. De strategie van de onderneming hangt samen met die van de leden. Werk aan de toekomst van die leden, weet waar ze staan, wat ze willen en wat ze kunnen. Herken en erken hun ondernemerschap, en stem het dienstenpakket daar zoveel mogelijk op af.

De persoonlijkheid en competenties van de leden vormen hun ondernemerschap, net als de fase waarin hun bedrijf zit (opstart, groei, consolidatie of afbouw). Tijdens beide workshops is een loterij-experiment uitge-

voerd. Hieruit bleek dat coöperatief gedrag niet vanzelfsprekend is, ook al zijn de voordelen van samenwerking zichtbaar. Onderlinge communicatie en informatie-uitwisseling zijn in ieder geval erg belangrijk, zo werd duidelijk. Eindconclusie is dat coöperatief en ondernemend heel goed samen gaat. Sterker nog, het één kan niet zonder het ander. Coöperaties hebben veel potentiële krachten, maar ze moeten hun marktmarkt optimaal aanwenden bij inkoop en afzet, maar vooral ook bij kennis en innovatie. En – actueel – ze moeten 'free-riding' de kop indrukken; het korte-termijnverlies betaalt zich op termijn dubbel en dwars uit.



## VERANDERENDE OMGEVING, NIEUWE KANSEN VOOR ONDERNEMERSCHAP

Peter Feijtel & Lubbert van Dellen, accon avm

De basis voor accon avm is gelegd in 1917 toen vanuit de landbouworganisaties de boekhoudkantoren ontstonden. Rond het jaar 2000 waren er nogal wat ontwikkelingen gaande in die markt. De boekhouding vond plaats met behulp van computers, er ontstonden specialismen, bv. op het gebied van btw, en het onderscheid naar branches werd groter, ook in het mkb. Accon formuleerde een aantal doelstellingen, waaronder het streven om 35% marktaandeel te behalen in de agro-sector, en 10% in het mkb. Als het marktstreven niet zou kunnen worden behaald op een autonome wijze, dan zouden acquisities worden gedaan om toch een bepaalde dekkingsgraad in den lande te realiseren. Inmiddels is het huidige accon avm uitgegroeid tot de zesde accountantsorganisatie van Nederland. De slogan van de onderneming luidt: ruimte voor ondernemen! Peter Feijtel: "Ondernemen is lef hebben".

Lubbert van Dellen schetst een aantal mondiale ontwikkelingen en hun impact op Nederland. De wereldbevolking groeit met 50 miljoen mensen per jaar. Consumptie en energiebehoefte groeien navenant, terwijl de beschikbare hoeveelheid landbouwgrond per hoofd van de bevolking juist daalt. Als gekeken wordt naar productie, dan blijkt dat de helft van de



varkens in China wordt geproduceerd. De productie neemt daar ook fors toe, terwijl die in de Europese Unie stabiliseert. De Europese graanvoorraden zijn op. Dat geldt ook voor de zuivel. De voorraad varkensvlees neemt juist toe. Als gekeken wordt naar agrarische grondstoffen, dan is ook de energieproductie van toenemend belang. De hervormingen van het Europese Landbouwbeleid hebben eveneens grote invloed op productie- en handelsstromen.

accon avm heeft enkele korte filmpjes laten maken waarin een ondernemer in de glastuinbouw, melkveehouderij, varkenshouderij en akkerbouw aan het woord komen. Bijzonder is dat alle ondernemers zich uitspreken over groei. Om de kostprijs te verlagen, om de keten te verkorten, of met het oog op de opvolging.

Op 4 december 2008 zal de volgende Coöperatiedag worden gehouden

## UITDAGINGEN VAN EEN WERELDSPELER: CRV IN BRAZILIË

Guus Laeven, directeur Lagoa da Serra

De Coöperatie Rundveeverbetering 'CRV', welke 30.000 leden heeft, is niet alleen in de Nederlandse spermamarkt actief. Om een positie in de rundveefokkerij te kunnen behouden is in 1998 Lagoa da Serra in Brazilië door CRV overgenomen. Er is in Brazilië nog veel ongebruikte maar wel voor de landbouw geschikte grond aanwezig, geeft Laeven aan, namelijk 106 miljoen hectare. Van de 400 miljoen hectare landbouwgrond wordt 62,5% voor veeteelt gebruikt. Rundvlees is een belangrijk exportproduct voor dit land, maar ook de rol van melkproductie wordt in Brazilië steeds belangrijker. Men verwacht zelfs dat Brazilië de nieuwe melkbom wordt!

Deze ontwikkelingen zijn van belangrijke betekenis voor de Braziliaanse spermamarkt die zich de laatste jaren heeft ontwikkeld. CRV is echter niet de enige op deze markt en er zijn voor het bedrijf zowel kansen als bedreigingen. Maar er is veel marktpotentie voor K.I. (5% van het vleesvee en 12% van het melkvee wordt nog maar geïnsemineerd) en gesekst sperma.

Laeven benadrukt wel dat alles er wel anders is. Zo is er een gebrek-kig functionerende overheid, de logistiek groeit niet mee met ontwikkelingen in het land, er is sprake van inflatierisico en men betaalt de rekeningen

slecht. Dus is dit wel het land van de eeuwige belofte? Er is gelukkig een toenemende stabiliteit en het BNP groeit met 4 à 5%. De omzet en het resultaat van Lagoa da Serra laten een stijgende lijn zien. Laeven: "Wonderen bestaan niet dus inventiviteit is belangrijk om in een land als Brazilië te ondernemen. Om voet aan wal te krijgen is het belangrijk om met een bestaand sterk bedrijf te beginnen, wat CRV gedaan heeft. Vervolgens moet je de strategie volgen om één bedrijf op één locatie te versterken."



## ONDERNEMEN ALS ER (NOG) GEEN 'MARKT' IS

Ruud Koornstra, partner Tendris

De Coöperatiedag werd afgesloten door Ruud Koornstra van de "initiëringfirma" Tendris met een wervelende humoristische presentatie over het creëren van nieuwe markten. Hiermede heeft Koornstra zich wel bewezen. Hij introduceerde de Groene Stroom. Hij zette de Visa Greencard op de markt. Deze creditcard compenseert de CO2-uitstoot van alle uitgaven die met de kaart zijn gedaan. Onlangs heeft Tendris de ultrazuinige Pharox LED lamp geïntroduceerd met o.a. ook toepassingen in de tuinbouw. Nieuwe markten bestaan, maar moeten eerst wel worden ontdekt. Dat zal niet lukken, aldus Koornstra, indien men krampachtig vasthoudt aan de bestaande bedrijfsstructuren en strategieën. Bij het ontdekken van een nieuwe markt gaat het niet in eerste instantie om een strategie. Het gaat om dromen over een betere wereld. Iedereen wil een betere wereld en daarom zullen producten die daaraan bijdragen succesvol zijn. Strategieën worden uiteindelijk vergeten, aldus Koornstra, maar dromen die de moeite waard zijn hebben een vervolg. "Wat zouden wij nog weten van Martin Luther King indien hij had geroepen; "I have a strategy". Niets toch. Gelukkig riep hij "I have a dream". En deze droom heeft grote gevolgen gehad en heeft dat nog steeds. Wij bij Tendris willen niet

primair geld verdienen. Wij bedenken producten en diensten die goed zijn voor deze wereld. Dat is hard nodig want het gaat niet goed met onze planeet. Dat komt omdat de economie is gebaseerd op verspilling."

Van ondernemers mag een consequente aandacht worden gevraagd voor "groen" en "duurzaam". De overheid is hier niet een echte partner, zo meent Koornstra. Er verdwijnt te veel geld in onduidelijke subsidieregelingen en in op zich goed bedoelde ontwikkelingshulp zonder dat er een nieuwe markt wordt gecreëerd. Nieuwe markten zijn wel nodig. Koornstra is ook een voorstander van het verdwijnen van de BV en NV. "Wat wij in deze tijd nodig hebben, is de DV, de Duurzame Vennootschap. In zo'n bedrijf wordt gedroomd over een betere wereld, met duurzame producten als resultaat. Je moet dat wel echt menen met elkaar. Als je praat over duurzaamheid, spreek je "transparento"."



## AFSLUITING

NCR-directeur Gert van Dijk sluit de Coöperatiedag af waarbij hij benadrukt dat de Nederlandse landbouw veel ondernemerschap heeft getoond. Met name de coöperaties hebben met de strategie gericht op de lange termijn markttoegang het ondernemerschap gefaciliteerd. Alles wijst erop dat voordeel kan worden behaald door arrangementen van groepen leden in specifieke deelketens. Dat is de value proposition van de coöperaties die steeds belangrijker wordt. ■