

Ketenrendementen en de Nederlandse coöperatieve agribusiness

Tekst: G. van Dijk¹

hoofd

Het onderzoek 'Ketenrendementen in de Nederlandse agribusiness' dat het LEI in opdracht van de Rabobank heeft verricht heeft publicitair het nodige stof doen opwaaien. De primaire bedrijven en hun coöperaties speelden hierin de hoofdrol.

In grote lijnen is de boodschap dat overal in de onderzochte ketens (zuivel, varkensvlees, groente en fruit) beter wordt verdiend dan op de primaire bedrijven. En een tweede hoofdconclusie is dat de zeer grote verschillen in rendement *binnen* de verschillende schakels erop wijzen dat er nog veel ruimte is voor verbetering.

In de reacties op het rapport voeren twee opmerkingen de boventoon: de primaire sector verdient te weinig en coöperaties moeten beter presteren. Hiermee lijkt een fundamentele discussie te ontstaan over het functioneren van onze coöperaties. Een discussie die ons inziens bepaald verdieping verdient.

Agrarische coöperaties zijn en worden expliciet opgericht om de positie van de primaire sector in de keten te verbeteren. Dit door marktmacht te vormen en/of de leden kosten te laten besparen en/of afzetzekerheid te geven en/of waarde aan het leden-product toe te voegen.

Voor een discussie over het daadwerkelijke functioneren van coöperaties was het plezierig geweest als het LEI-rapport onderscheid had gemaakt tussen coöperatieve en niet-coöperatieve bedrijven. Dat is niet gebeurd, en helaas zijn Rabobank en LEI ook niet ingegaan op ons verzoek om over de bronnen voor deze studie te mogen beschikken. Vandaar dat wij eigen berekeningen hebben gemaakt, deels op basis van de zelfde bronnen als het LEI – de Amadeus database - en deels op basis van de jaarcijfers van coöperaties. Conform het LEI-rapport hebben we ons daarbij gericht op de rendementen op eigen vermogen (REV) als vergelijkingsmaatstaf. De primaire sectoren komen er inderdaad het slechtst af, maar ook de door ons berekende coöperatieve rendementen komen lager uit dan de corresponderende LEI-gemiddelden. Zo berekenen wij

Samenvatting

- Een LEI-onderzoek naar ketenrendementen toonde aan dat de primaire land- en tuinbouwsectoren een laag rendement halen.
- Bij de berekeningen in de keten is geen onderscheid gemaakt tussen coöperatief en niet-coöperatief bedrijfsleven.

voor de zuivelverwerking 14% rendement op het eigen vermogen terwijl het LEI voor de totale zuivelverwerking op 19,1% komt. Dat laatste cijfer is overigens exclusief Unilever. Dit verschil is opmerkelijk als we bedenken dat ruim 80% van de zuivelverwerking in coöperatieve handen is. Bij gebrek aan bronnengegevens heeft het echter weinig zin om op deze plaats op de exacte LEI-cijfers in te gaan. Interessante vraag is wel hoe men precies met de Amadeus-cijfers is omgegaan: zo blijken bij een aantal coöperaties de cijfers niét gecorrigeerd voor nog uit te betalen melkgeld. Als we bedenken dat bij coöperaties gemiddeld een derde van de winst wordt uitgekeerd aan de leden maakt het nogal uit hoe met dit soort gegevens wordt omgesprongen. In mindere mate geldt iets dergelijks voor bijvoorbeeld de waardestijging van tenaamgesteld vermogen.

Hoe het ook zij: met een gemiddeld rendement op eigen vermogen van 14% komen de coöperatieve ondernemingen waarschijnlijk lager uit dan de overige bedrijven in hun respectievelijke schakels.

Voetnoot

- 1 Met dank aan Onno van Bekkum voor zijn berekeningen en commentaar en opmerkingen bij een eerder concept.



Tabel 1

Kengetallen van onderzochte bedrijven in de verschillende schakels binnen de varkensvleesketen

Schakel	REV (%)	Solvabiliteit
Mengvoer*	13,2	48,9
Primair	-4,3	53,0
Verwerking	9,1	32,6
Retail	22,0	19,3
Coöperatieve mengvoerindustrie	5,4	50,3

* De jaarcijfers over 2002 van de Cehave en over 2003 van Nutreco zijn buiten de berekeningen gelaten. Deze twee cijfers waren uitzonderlijk slecht, en werden veroorzaakt door respectievelijk de pluimveetak van Cehave en de zalmtak van Nutreco.

Berekeningen: LEI-rapport en Onno van Bekkum (NICE)

Hoe dit percentage te beoordelen?

Is 14% veel of weinig?

1. De coöperatieve doelstellingen

Op de eerste plaats zijn leden van coöperaties geïnteresseerd in hoge prijzen voor hun product en lage prijzen voor hun aankopen. Coöperaties zijn daarom bijna per definitie verplicht om prijsleider te zijn. Maar dat leidt dan wel tot lagere winst cq. rendement. Gezien deze missie mag dus inderdaad een lager rendement worden verwacht dan bij de particuliere industrie.

Op de tweede plaats is het een belangrijke coöperatieve missie om leden markttoegang voor hun (totale) productie te garanderen. Niet-coöperatieve bedrijven bepalen hun inkoop aan de hand van hun eigen winstdoelstellingen en marktstrategie. Je zou het aldus kunnen formuleren dat coöperatieve ondernemingen met hun afnamegarantie

Tabel 2

Kengetallen van de verschillende schakels in de zuivelketen

Schakel	REV (%)	Solvabiliteit
Mengvoer*	14,3	48,9
Primair	0,5	74,6
Verwerking**	19,1	29,1
Retail	22,0	19,3
Coöperatieve zuivel	14,0	31,2
Coöperatieve mengvoerindustrie	5,4	50,3

* De jaarcijfers over 2002 van de Cehave en over 2003 van Nutreco zijn buiten de berekeningen gelaten. Deze twee cijfers waren uitzonderlijk slecht, en werden veroorzaakt door respectievelijke de pluimveetak van CHV en de zalmtak van Nutreco.

** Rendementen exclusief Unilever

Berekeningen: LEI-rapport en Onno van Bekkum (NICE)

ook rekening (moeten) houden met de strategie van de ledenbedrijven: optimaliserend ketendenken kan op schakelniveau sub-optimaal zijn.

Op de derde plaats worden coöperaties veelal verondersteld waarde toe te voegen aan het boerenproduct en aldus bij te dragen aan het boeren-inkomen. Dat wil in principe zeggen dat het rendement op het eigen vermogen in de coöperatie hoger moet zijn dan op het leden-bedrijf. Anders kan het lid zijn geld immers beter zelf investeren.

Tegen de achtergrond van de coöperatieve doelstellingen lijkt een lager rendementspercentage dan in de particuliere industrie en een hoger rendementspercentage dan op het ledenbedrijf dus gerechtvaardigd.

HET IS **verstandig** OM IN COÖPERATIES
TE INVESTEREN ALS HET RENDEMENT OP
HET EIGEN **vermogen** DAAR HOGER IS DAN
IN HET EIGEN BEDRIJF.

2. Indirecte beoordeling

Zoals gezegd moet het succes van coöperaties afgemeten worden aan het resultaat dat ze voor zichzelf én het resultaat dat ze voor hun leden bereiken. Dat maakt beoordeling ingewikkeld.

Een eerste aspect is het prijsleiderschap. Wel, als ze die niet waarmaken (en geen monopolie hebben) zullen ze marktaandeel verliezen. Dat doen ze niet en dús zijn ze blijkbaar concurrerend op dit punt. Ook prijsvergelijkingen met het omringende buitenland wijzen er op dat het hoge coöperatieve gehalte in Nederland gunstig werkt. Dat iets dergelijks geldt voor de markttoegang is evident. Dat Nederland tweederde van haar agrarische productie exporteert is daar een lichtend voorbeeld van. Dit creëren van afzetmogelijkheden als coöperatief rendement wordt in alle aandacht voor prijzen nogal eens over het hoofd gezien.

Een derde punt – het waarde toevoegend vermogen van de coöperatieve onderneming – is een bron van voortdurende discussie. Particuliere bedrijven zijn niet gebonden aan ledenbelangen en pakken die niches die de hoogste rendementen beloven. Je kunt je afvragen of (leden van) coöperaties die bedrijven niet moeten overnemen. De meest relevante vraag is dan of de leden er beter van worden of niet. Zo ja, dan is acquisitie een goede strategie. Zo nee, dan heeft het geen zin.

Alles afwegend lijkt een rendementscijfer dat op tweederde ligt van het rendementscijfer van de particuliere industrie mij persoonlijk een aanvaardbaar cijfer. Dit geldt voor de marketing en verwerking. Voor klanten-coöperaties gaat het om directe concurrentie. Als het rendement van een particuliere mengvoerindustrie een veelvoud is van die van de coöperaties in deze sector dan mag dat niet lang duren. Maar ik voeg er meteen aan toe dat een verdergaande analyse wenselijk is. De door ons onderzochte coöperaties keren bovendien ongeveer een

Tabel 3

Kengetallen van de verschillende schakels in de groenteketen

Schakel	REV (%)	Solvabiliteit
Uitgangsmateriaal (groente)	32,1	47,8
Primair Glastuinbouw	1,3	58,4
Opengrondsteelt	-6,4	54,5
Verwerking/groothandel	26,4	19,1
- Veiling en groothandel	26,8	14,5
- Industrie, snijderijen, conserven en diepvries	21,1	24,0
Retail	22,0	19,3
Coöperatieve veiling/groothandel	13,4	29,7

** De jaarcijfers over 2002 van de Cehave en over 2003 van Nutreco zijn buiten de berekeningen gelaten. Deze twee cijfers waren uitzonderlijk slecht, en werden veroorzaakt door respectievelijke de pluimveetak van Cehave en de zalmtak van Nutreco.*

*** Rendementen exclusief Unilever*

Berekeningen: LEI-rapport en Onno van Bekkum (NICE)

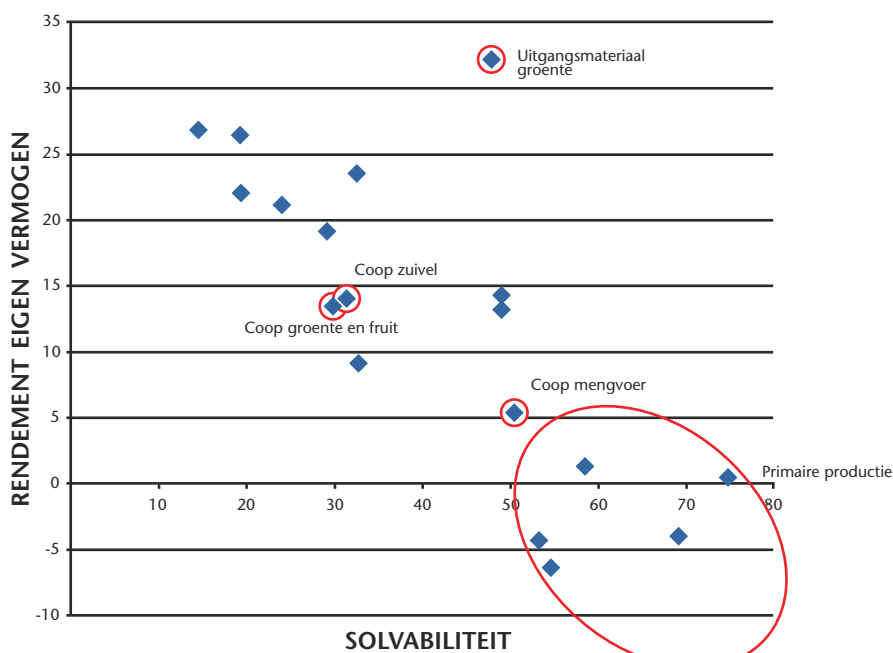
derde van de winst uit aan de leden. Een voordeel dat los staat van het effect van de (aanwezigheid van de) coöperatie op de prijs. In vergelijking met het dividendbeleid van ondernemingen in deze sectoren – en in aanmerking nemend de betekenis van het prijsleiderschap – lijkt dat zonder meer acceptabel. Maar hoe dit ook zij, in elke bestuurskamer wordt de permanente discussie gevoerd hoe het beter kan. En zo hoort het ook.

Gemiddeld genomen onderstrepen de cijfers in wezen dat het voor boeren en tuinders verstandig is om in hun coöperaties te investeren: het rendement is dan immers hoger dan op het eigen vermogen in het eigen bedrijf.

Primaire bedrijf

De discussie over het lage rendement op eigen vermogen in de landbouw is al heel oud. De markt is moeilijk te

Figuur 1 Solvabiliteit in relatie tot rendement op eigen vermogen



reguleren door de vele kleine aanbieders en bijvoorbeeld de afhankelijkheid van het weer. Het gaat om uitwisselbare basisproducten die aan soms plotselinge internationale concurrentie onderhevig zijn of het gaat juist om producten waarbij de aanbieder door de beperkte houdbaarheid extreem afhankelijk is van de toevallige afnemer, enz, enz. Niet voor niets hebben vrijwel alle landen die zich dat kunnen veroorloven een beschermend landbouwbeleid gekend en niet voor niets zijn vooral in de landbouw coöperaties ontstaan. En niet voor niets zien we dat agrariërs van oudsher conservatieve financiers zijn geweest in de zin dat ze van het noodzakelijke grote vermogensbeslag (grond!) een zo groot mogelijk deel eigen vermogen willen doen zijn. Om het ook bij (soms jarenlange) misoogsten of andersoortige tegenvallers vol te kunnen houden vormden zuinigheid en spaarzin een belangrijke strategie. Een hoge solvabiliteit.

Een hoog *eigen vermogen* betekent echter een relatief *laag* rendement op het eigen vermogen. Figuur 1 laat dat negatieve verband duidelijk zien. Voor een investeerder is de conclusie dan duidelijk: het vermogen wordt hier niet ondernemend of met de befaamde hefboomwerking ingezet. Voor menig boer die boer wil blijven was het zijn zekerheid om te kunnen ondernemen.

Nu de primaire ondernemingen binnen de EU *nóg* voller in de wind komen te staan lijkt het in *é*lk geval verstandig om de ketenband met hun coöperaties vast te houden. Zo kunnen ketenposities dicht bij de consument worden ingenomen en – zoals gezegd – de rendementen zijn daar hoger dan op het ledenbedrijf. Het zou dan ook een rare conclusie zijn om het vermogen in de coöperaties uit te

delen aan de leden. Het is ook een rare conclusie als wordt beweerd dat primaire bedrijven er goed aan doen zaken te doen met bedrijven die een hoog rendement maken en dat in de markt investeren. Bij hoge rendementen zijn de prijzen kennelijk laag en wordt het gelag door de primaire sector betaald. Ik kan daar het aantrekkelijke niet van inzien.

Van de primaire bedrijven blijkt uit (andere) LEI-cijfers dat in het algemeen de grotere bedrijven een beter resultaat boeken. Waarschijnlijk zal de bedrijfsgrootte dan ook blijven toenemen. In het algemeen is de solvabiliteit bij grotere bedrijven echter lager dan bij kleinere. Ze zijn dus zwaarder gefinancierd, waarmee ze dus een groter risico lopen. Dat stelt de banken voor een nieuw vraagstuk. Nieuwe financieringsvormen zullen nodig zijn. Tegelijk zou deze ontwikkeling voor de primaire sector een rem kunnen gaan vormen om te investeren in de coöperatieve keten. Dat zou een gevaarlijke ontwikkeling zijn.

Zeker is dus dat de (primaire) land- en tuinbouw voor nieuwe moeilijke uitdagingen staat. Uitdagingen waarop het coöperatieve antwoord moet liggen in de optimale invulling van de keten. Het is bijna een merkwaardige gedachte dat algemene landbouworganisaties daarin een rol zouden moeten spelen. De NCR-code voor coöperatief ondernemerschap kent drie hoofdpijlers: ondernemerschap, effectieve ledeninvloed en onafhankelijk toezicht. De invloed hoort bij de leden-aandeelhouders en nergens anders. Maar met een fundamenteel debat is natuurlijk niets mis. Prima dat de Rabobank daar met het LEI een aanzet toe heeft gegeven. <