

Ketenrendementen in de Nederlandse agribusiness

Varkensvlees, zuivel, groente en fruit

G.B.C. Backus
J.A. Boone
E. ten Pierick
F.H.J. Bunte
K.J. van Calker

Projectcode 30981

Mei 2007

Rapport 5.07.05

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Ketenrendementen in de Nederlandse agribusiness; Varkensvlees, zuivel, groente en fruit
Backus, G.B.C., J.A. Boone, E. ten Pierick, F.H.J. Bunte, en K.J. van Calker
Den Haag, LEI, 2007
Rapport 5.07.05; ISBN/EAN: 978-90-8615-149-3; Prijs €11,50 (inclusief 6% BTW)
40 p., fig., tab., bijl.

De afgelopen jaren is de vraag naar de positie van de agrarische producent in de voedselketen aan de orde gesteld wegens de concentratie in de detailhandel en in de voedingsmiddelenindustrie. Doel van dit onderzoek is het berekenen en analyseren van rendementen in de verschillende schakels van vier Nederlandse agroketens, te weten: zuivel, varkensvlees, groente en fruit. Het rapport heeft nieuwe op concrete cijfers gebaseerde inzichten over de rendementen in agroketens opgeleverd. Er is ruimte voor verbetering zoals blijkt uit de grote verschillen in rendementen tussen de bedrijven, in alle schakels van de vier onderzochte ketens.

In recent years, the position of the agricultural producer in the food chain has been questioned due to the concentration in the retail trade and in the food industry. The aim of this study is to calculate and analyse the return on equity in different segments of four Dutch food supply chains, i.e.: dairy, pork, vegetables and fruit. The report provides new insights based on concrete figures about return on equity in food supply chains. There is substantial potential for improvement as is evident from the large differences in return on equity between the enterprises, in all segments of the four supply chains studied.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2007

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

Woord vooraf	Blz. 7
Samenvatting	9
Summary	11
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding en probleemstelling	13
1.2 Doel van het onderzoek	13
1.3 Opzet van het rapport	14
2. Opzet van het onderzoek	15
2.1 Gegevensbronnen	15
2.2 Gehanteerde kengetallen	17
3. Resultaten	21
3.1 Retailsector	21
3.2 Primaire sectoren	22
3.3 De vier onderzochte ketens	25
4. Discussie en conclusies	36

Woord vooraf

De afgelopen jaren is de vraag naar de positie van de agrarische producent in de voedselketen aan de orde gesteld wegens de concentratie in de detailhandel en in de voedingsmiddelenindustrie. Dit was voor de Rabobank mede aanleiding het LEI opdracht te verlenen tot het onderzoeken van de rendementen in vier agroketens.

Doel van dit onderzoek is het berekenen en analyseren van rendementen in de verschillende schakels van vier Nederlandse agroketens, te weten: zuivel, varkensvlees, groente en fruit. Het rapport heeft nieuwe op concrete cijfers gebaseerde inzichten over de rendementen in agroketens opgeleverd. Er is ruimte voor verbetering zoals blijkt uit de grote verschillen in rendementen tussen de bedrijven, in alle schakels van de vier onderzochte ketens.

Dank gaat uit naar de LEI-collega's Walter van Everdingen, Robert Hoste, Olaf Hietbrink en Jakob Jager voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Het onderzoek werd uitgevoerd onder deskundige begeleiding van Harry Smit en Wim Thus van Food & Agri Rabobank.



Dr. J.C. Blom
Algemeen directeur LEI

Samenvatting

Doel van dit onderzoek is het berekenen en analyseren van rendementen in de verschillende schakels van vier Nederlandse agroketens, te weten: zuivel, varkensvlees, groente en fruit. Voor de primaire schakels worden gemiddelden over 2001-2005 berekend, voor de niet-primaire bedrijven over 2002-2004. De werkwijze is selectie en analyse van financiële gegevens met inzet van branchedeskundigheid. De gegevens komen uit het Bedrijven-Informatienet van het LEI (het Informatienet) en de databank Amadeus. De gegevens van 509 primaire bedrijven en 175 toeleverende en verwerkende bedrijven zijn onderzocht. De steekproef van 509 primaire bedrijven vertegenwoordigt 31.332 bedrijven in de Nederlandse land- en tuinbouw. De groep van 175 geselecteerde overige bedrijven bestaat uit 27 mengvoederbedrijven, 15 bedrijven die uitgangsmateriaal voor groentebedrijven leveren, 38 zuivelbedrijven, 31 vleesverwerkende bedrijven, 30 verwerkende bedrijven voor groente, 20 verwerkende bedrijven voor fruit (waarvan tien voor groente en fruit), en 24 retailorganisaties.

Het rapport heeft nieuwe op concrete cijfers gebaseerde inzichten over de rendementen in agroketens opgeleverd. De niet-primaire schakels in de twee ketens met producten van plantaardige herkomst behaalden hogere rendementen op het eigen vermogen dan de niet-primaire schakels in de twee ketens met producten van dierlijke herkomst. De retailorganisaties en de verwerkende schakels realiseren vergelijkbare rendementen, behalve in de varkensvleesketen. De toeleverende schakel in de groenteketen realiseerde relatief hoge rendementen op het eigen vermogen. In de mengvoederindustrie worden minder hoge rendementen op het eigen vermogen behaald dan in de verwerking en retail, behalve in de varkensvleesketen. De midden- en kleinbedrijven in toelevering en verwerking realiseerden relatief hoge rendementen op het eigen vermogen, vergeleken met de heel grote bedrijven.

Bedrijven met melkvee en met glasgroente realiseerden nog net positieve rendementen op het eigen vermogen. De varkensbedrijven, opengrondsgroentebedrijven, en fruitbedrijven realiseerden negatieve rendementen op het eigen vermogen. Door de grote inkomensfluctuaties op varkens- en groentebedrijven kan de keuze voor de onderzoeksperiode van invloed zijn op de gemiddelden. De lage rendementen op vermogen in de primaire schakels hangen samen met het relatief grote aantal kleine aanbieders en de geringe mogelijkheden tot alternatieve aanwending van eigen arbeid en kapitaal, maar ook met de relatief grote omvang van de aangewende vermogens, vergeleken met de ingezette arbeid. Daarnaast bestaat de primaire sector deels uit mensen met een oriëntatie op agrariër zijn, naast mensen met een oriëntatie op ondernemerschap.

Om bij toenemende internationale concurrentie toch concurrentievoordelen te creëren en te behouden dienen vooral bedrijven in de dierlijke vleesketens hun innoverende vermogen te versterken. De uitdaging ligt er in dat in de samenhang van de keten beter te doen. Door een betere samenwerking kan het rendement op het eigen vermogen in de primaire schakel met 1-1½ procentpunt toenemen.

Geconcludeerd wordt dat er aanzienlijke verschillen zijn in rendementen tussen de vier ketens én tussen schakels in deze ketens; de retail, de toeleverende en verwerkende schakels in de groente- en fruitketens, en in mindere mate in de zuivelketen behalen relatief hoge rendementen. Rendementen op het eigen en het totale vermogen liggen in de primaire sectoren lager dan in de andere schakels. Er is ruimte voor verbetering zoals blijkt uit de grote verschillen in rendementen tussen de bedrijven, in alle schakels van de vier onderzochte ketens.

Summary

Return on equity in Dutch food supply chains; Pork, dairy, vegetables and fruit

The aim of this study was to calculate and analyse the return on equity in different segments of four Dutch food supply chains, i.e.: dairy, pork, vegetables and fruit. For the primary producer segment, averages were calculated over 2001-2005; for non-primary enterprises, these were calculated over 2002-2004. The approach was to select and analyse financial data using branch expertise. The data originated from LEI's Farm Accountancy Data Network and the Amadeus databank. The data from 509 primary enterprises and 175 supplying and processing companies were studied. The random selection of 509 primary enterprises represented 31,332 enterprises in Dutch agriculture and horticulture. The group of 175 other enterprises consisted of 27 compound feed producers, 15 companies supplying raw materials for vegetable farms, 38 dairy farms, 31 meat-processing companies, 30 vegetable-processing companies, 20 fruit-processing companies (10 of which process both fruit and vegetables) and 24 retail organisations.

The report contains new insights based on concrete figures about return on equity in agricultural chains. The non-primary segments in the two chains with products of vegetable origin produced a higher return on equity than the non-primary segments in the two chains with products of animal origin. The retail organisations and processing segments achieve similar returns on equity, except in the pork chain. The supplying segment in the vegetable chain achieved relatively high returns on equity. In the compound food industry, lower returns on equity are achieved than in processing and retail, except in the pork chain. Small and medium-sized enterprises in the supply and processing sector achieve relatively high returns on equity compared with very big enterprises.

Dairy farms and greenhouse vegetable producers just about achieved net positive returns on equity. Pig farms, open-air vegetable businesses and fruit companies achieved negative returns on equity. Due to the great income fluctuations in pig farming and vegetable cultivation, the choice of research period may affect the averages. The low return on equity in the primary segments is closely related to the scarce opportunities for alternative use of own labour and capital, as well as the relatively large volume of applied capital, compared with the applied labour. Furthermore, the primary sector partially consists of people who regard farming not only as a business, but as a way of life.

In order to create and retain some competitive advantages in the face of increasing competition, companies in the meat supply chains should strengthen their innovative capabilities. The challenge lies in doing this better in the context of the chain. By improving cooperation within the chain, the return on equity can increase by 1-1½ percent points in the primary segment.

The conclusion can be drawn that there are considerable differences in returns on equity between the four food supply chains as well as between segments in these chains. Retail, supplying and processing segments in the vegetable and fruit chains and to a lesser extent in the dairy chain achieve relatively high returns on equity. Returns are lower in the

primary sectors than in the other segments. There is substantial potential for improvement as is evident from the great differences in return on equity between the enterprises, in all segments of the four supply chains studied.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

De Nederlandse agrosector kenmerkt zich door een sterke marktpositie op de West-Europese consumentenmarkt en goede toegang tot markten buiten Europa. De primaire sector kent een efficiënte structuur met een hoge productiviteit. Dat maakt dat de uitgangspositie voor de agroketen goed is en dat er volop kansen liggen deze positie verder te versterken, mits de voorhanden kennis, het aanwezige ondernemerschap en de technologie gericht en samenhangend worden benut. Toenemende concurrentie in internationale markten zorgt er echter voor dat het moeilijker wordt om concurrentievoordelen in stand te houden.

Een relatief zwakke positie van primaire agrarische bedrijven tegenover de handel en de voedingsmiddelenindustrie was de reden voor het oprichten van landbouwcoöperaties aan het einde van de negentiende eeuw. De afgelopen jaren is de vraag naar de positie van de agrarische producent in de voedselketen wederom aan de orde gesteld wegens de concentratie in de detailhandel en in de voedingsmiddelenindustrie. Dit wordt mede geïllustreerd door de adviesvraag van de minister van LNV in 2003 aan de Raad voor het Landelijk Gebied, gericht op de mogelijkheden van primaire producenten om individueel of gezamenlijk hun positie in de keten te versterken.

Het advies bleef echter onduidelijk ten aanzien van de vraag hoe de rendementen tussen schakels en tussen ketens zich verhouden.¹ Daarvoor is inzicht nodig in de ketenrendementen in de Nederlandse agribusiness. Ook recente onderzoeken naar het functioneren van de aardappelkolom² en de varkenskolom³ geven dat inzicht niet. Dit was voor de Rabobank aanleiding het LEI opdracht te verlenen tot het onderzoeken van de rendementen in vier agroketens.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het berekenen en analyseren van de gemiddeld behaalde rendementen in de land- en tuinbouw, door te onderzoeken hoe de rendementen tussen schakels en tussen ketens zich verhouden. Dit is onderzocht voor zuivel, varkensvlees, groente en fruit. Voor de primaire schakels wordt het gemiddelde over 2001-2005 berekend, voor de niet-primaire bedrijven over 2002-2004.

¹ De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler? Advies over de positie van primaire producenten in agroketens (2003) Publicatie RLG 03/6.

² Janssens, S.R.M., A. Netjes, en C.N. Verdouw, *Visie op de aardappelkolom*. Rapportnummer 228. Wetenschapswinkel.Wageningen UR, 2006.

³ Hoste, R., N. Bondt en P. Ingenbleek, *Visie op de varkenskolom*. Rapportnummer 207. Wetenschapswinkel.Wageningen UR, 2004.

1.3 Opzet van het rapport

In hoofdstuk 2 van het rapport wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op de gebruikte gegevensbronnen voor de primaire bedrijven en de toeleverende en verwerkende schakels. Daarnaast worden de gehanteerde kengetallen toegelicht.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten beschreven. Allereerst komen de primaire sector en de retail aan bod. Vervolgens worden de resultaten voor de vier onderzochte ketens afzonderlijk beschreven. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de discussie en conclusies verwoord.

2. Opzet van het onderzoek

De werkwijze in het onderzoek is te omschrijven als selectie en analyse van financiële gegevens van bedrijven in combinatie met de inzet van branchedeskundigheid voor de onderzochte ketens.

2.1 Gegevensbronnen

De gebruikte gegevensbronnen in dit onderzoek zijn het Bedrijven-Informatienet van het LEI (het Informatienet) en de databank Amadeus. Het Informatienet bevat gegevens van de primaire land- en tuinbouwbedrijven en Amadeus bevat gegevens van de niet-primaire bedrijven. Daarnaast zijn in voorkomende gevallen jaarverslagen en websites geraadpleegd.

2.1.1 Primaire bedrijven

Het Informatienet voor land- en tuinbouwbedrijven omvat een steekproef van de bedrijven uit de Landbouwtelling met een omvang tussen 16 en 1.200 Europese grootte-eenheden.¹ Gezamenlijk representeren deze bedrijven bijna 95% van de Nederlandse primaire productie in de land- en tuinbouw. Het LEI verzamelt voor het Informatienet van een groot aantal individuele bedrijven een scala aan gegevens en legt deze vast. De gegevensvastlegging vindt plaats op gedetailleerd niveau.

Vijf sectoren zijn in beeld gebracht. Een sector wordt min of meer vertaald als een bedrijfstype. Er is dus wel enige vervuiling vanwege tweede takken en nevenactiviteiten op bedrijven die binnen de selectie vallen. De onderscheiden sectoren met de bijbehorende NEG-codering in het Informatienet zijn:

- melkveebedrijven (NEG-type 4110, 4120, 4370);²
- varkensbedrijven ((NEG-type 5011, 5012, 5013);
- opengrondsgroentebedrijven (NEG-type 2011);
- glasgroentebedrijven (NEG-type 2012);
- fruitbedrijven (NEG-type 3210).

2.1.2. Toeleverende en verwerkende bedrijven, retail

Naast de primaire sector zijn de volgende ketenschakels opgenomen in het onderzoek: toelevering, verwerking, groothandel en detailhandel. De rendementen voor de verwerking en groothandel worden voor de meeste ketens gezamenlijk gepresenteerd omdat deze activi-

¹ De Europese grootte-eenheid is een mate om de economische omvang van agrarische activiteiten weer te geven die gebaseerd is op het saldo van opbrengst minus variabele kosten wat met een product wordt behaald. 1 EGE is 1.200 euro saldo.

² Inclusief biologische bedrijven en zelfzuivelaars.

teiten vaak door dezelfde bedrijven uitgevoerd worden. Voor gegevens over bedrijven in bovenstaande schakels is de databank Amadeus geraadpleegd. In Amadeus zijn bedrijfs-economische gegevens vastgelegd van circa 8,5 miljoen Europese bedrijven, waaronder ongeveer 350.000 Nederlandse. De onderscheiden sectoren met de bijbehorende NACE-codering¹ zijn:

- mengvoederindustrie (NACE-code 1571);
- zaai- en plantgoedindustrie ((NACE-codes 0112 en 5121);
- verwerkers van en handelaren in zuivel (NACE-codes 1551, 1552, 1588 en 5133);
- verwerkers van en handelaren in varkensvlees (NACE-codes 1511, 1513 en 5132);
- verwerkers van en handelaren in groente en fruit (NACE-codes 1533 en 5131);²
- supermarkten (NACE-code 5211).³

Een bedrijf kan in Amadeus meerdere NACE-codes krijgen. In het kader van dit onderzoek zijn in principe alle (Nederlandse) bedrijven meegenomen waarbij één van de codes onder de bovenstaande valt. De lijst met bedrijven is echter om diverse redenen nader afgebakend:

- een bedrijf kan onder bovenstaande codes vallen, terwijl de hoofdactiviteiten van het betreffende bedrijf geen onderdeel uitmaken van de onderzochte ketens;
- een bedrijf kan een moeder of dochter zijn van een ander bedrijf en er moet voorkomen worden dat bedrijven dubbel meegenomen worden.

Per bedrijf is nagegaan of één van deze redenen van toepassing is. Voor de controle op (hoofd)activiteiten van de bedrijven en de controle op moeder-dochterrelaties is in eerste instantie Amadeus gebruikt. Daarnaast is gebruikgemaakt van jaarverslagen, sectordeskundigen, websites van de betreffende bedrijven en overige internetpagina's.

In principe zijn alleen bedrijven waarvan de hoofdactiviteiten in de onderzochte ketens vallen, meegenomen. Bedrijven waarbij de activiteiten in de onderzochte ketens niet de hoofdactiviteit vormen, maar die wel een belangrijk marktaandeel in de betreffende keten(s) hebben, zijn ook in het onderzoek betrokken.⁴ Voor de controle op moeder-dochterrelaties is in Amadeus nagegaan wie de moeders en de dochters zijn. Bij de controle op moeder-dochterrelaties is de beslisregel gehanteerd dat als een bedrijf een moeder heeft, dan is dat bedrijf geschrapt en de moeder geselecteerd, tenzij:

- de moeder niet uit Nederland afkomstig is;
- de moeder niet in Amadeus is opgenomen;
- de moeder geen meerderheidsbelang heeft;
- Amadeus geen geconsolideerde gegevens bevat voor de moeder;

¹ Er is gebruik gemaakt van de indeling volgens NACE Revisie 1.1.

² De NACE-code 1532 (vervaardiging van groente- en fruitsappen) is niet in beschouwing genomen, omdat de gebruikte grondstoffen voor het belangrijkste deel uit het buitenland afkomstig zijn.

³ De NACE-codes 5221 (detailhandel in groente en fruit) en 5222 (detailhandel in vlees en vleeswaren) zijn ook in beschouwing genomen, maar de betreffende bedrijven zijn ofwel onder een andere code (een bedrijf kan meerdere codes hebben) in het onderzoek meegenomen ofwel geschrapt vanwege een te geringe omvang.

⁴ Bijvoorbeeld: de varkensslachterijen van Nutreco genereerden circa 12,5% van de omzet. Maar in de varkensvlees sector was Nutreco toch een belangrijke partij. Nutreco is daarom voor onderzochte periode wel geselecteerd als verwerker van en handelaar in varkensvlees.

- de moeder zelf wordt geschrappt naar aanleiding van de controle op (hoofd)activiteiten en moeder-dochterrelaties.¹

Bovenstaande controles op hoofdactiviteiten en moeder-dochterrelaties zijn alleen voor de grotere bedrijven uitgevoerd. Voor NACE-codes waarbij bijna alle bedrijven in de te onderzoeken ketens vallen, zijn alle kleine bedrijven ook meegenomen in de berekeningen. Voor de NACE-codes waarin ook veel bedrijven zijn opgenomen die niet onder de relevante ketens vallen, zijn alle bedrijven uitgesloten die in de onderzoeksperiode een totaal vermogen hadden van minder dan €10 miljoen. Daarmee is het aantal te onderzoeken bedrijven weliswaar beperkt, maar wordt toch het overgrote deel van het vermogen binnen de betreffende sectoren meegenomen. Het wel meenemen van deze kleinere bedrijven zou nauwelijks effect hebben op de gemiddelde rendementen.

In onderstaande tabel zijn de aantallen onderzochte bedrijven per schakel en per keten weergegeven. Daarnaast zijn de gegevens van 24 retailorganisaties geanalyseerd.

Tabel 1.1 Aantallen bedrijven die in het onderzoek zijn meegenomen a)

	Zuivel	Varkensvlees	Groente	Fruit
Toelevering	27	27	15	-
Primair	277	77	110	45
Verwerking	38	31	30	20

a) De 27 mengvoederbedrijven in de zuivel- en varkensvleesketen zijn dezelfde. Daarnaast maken tien bedrijven zowel deel uit van de groenteketen als van de fruitketen.

In totaal zijn de gegevens van 509 primaire bedrijven en van 175 niet-primaire bedrijven geanalyseerd. Deze 509 primaire bedrijven representeren ruim 31.332 bedrijven in de Nederlandse land- en tuinbouw.

2.2 Gehanteerde kengetallen

2.2.1 Primaire bedrijven

Twee soorten van vergoeding voor vermogen worden berekend: de vergoeding voor het totaal ingezette vermogen (uitgedrukt per eenheid totaal vermogen) en de vergoeding voor het ingezette eigen vermogen (uitgedrukt per eenheid eigen vermogen).

Het ingezette vermogen, zowel eigen als totaal, wordt berekend als gemiddelde van begin en eindbalans. Privévermogen, en daarmee ook privévergoedingen, wordt zo goed mogelijk buiten beschouwing gelaten.

¹ Waarbij voor de moeder vooral is gecontroleerd of Amadeus één of meerdere dochters bevat die verantwoordelijk zijn voor de relevante activiteiten. Als dat het geval is, dan is/zijn die dochter(s) geselecteerd.

Voor elk van de vergoedingen worden vier varianten uitgewerkt. Het verschil tussen de varianten is de wijze waarop met de waardeverandering van grond¹ wordt omgegaan en de wijze waarop de arbeid van ondernemers en gezinsleden wordt gewaardeerd:

- waardeverandering grond:
 - de waardeverandering van de grond wordt niet meegenomen;
 - de (normatieve) waardeverandering van grond wordt als vergoeding voor het ingezette vermogen meegenomen;
- arbeid ondernemers en gezinsleden:
 - de niet-betaalde arbeid wordt niet gewaardeerd;
 - de niet-betaalde arbeid wordt gewaardeerd tegen cao-loon inclusief werkgeverslasten.

De normatieve waardeverandering van de grond wordt berekend als:
((inflatie per jaar) + 2 procentpunten) maal de waarde van de grond.

De waarde van grond is de gemiddelde waarde van begin- en eindbalans. De 2 procentpunten zijn gebaseerd op het gemiddelde verschil tussen inflatie en grondprijsstijging over de afgelopen 40 jaar.

De niet betaalde arbeid van ondernemers, gezinsleden en andere vrijwilligers worden in het Informatienet gewaardeerd tegen cao-loon inclusief werkgeverslasten. Voor ondernemers gaat het ongeveer om 22 euro per uur,² voor gezinsleden om ongeveer 19 euro per uur.³ De bedragen per uur zijn mede afhankelijk van de leeftijd van de medewerker.

Om de rendementen te kunnen berekenen, dient ook het gezinsinkomen uit bedrijf te worden berekend. Het gezinsinkomen is voor aftrek van inkomstenbelasting.

De twee rendementskengetallen voor de primaire bedrijven worden als volgt berekend:

- Rendement Totaal Vermogen (RTV) =
(Gezinsinkomen uit bedrijf + betaalde rente bedrijf + herwaarderingen grond - berekende kosten arbeid)/totaal vermogen;
- Rendement Eigen Vermogen (REV) =
(Gezinsinkomen uit bedrijf + herwaarderingen grond - berekende kosten arbeid)/eigen vermogen.

De winstmarge wordt berekend als zijnde het gezinsinkomen gedeeld door de omzet. Bij het berekenen van de winstmarge wordt de eigen arbeid gewaardeerd tegen cao-loon en de waardeverandering van de grond niet meegenomen.

¹ Als zijnde de post waarop de grootste vermogensmutaties plaatsvinden.

² Gebaseerd op CAO-dierhouderij, groep G.

³ CAO-dierhouderij, groep E.

2.2.2 Niet-primaire bedrijven

Net als bij de primaire bedrijven worden bij de niet-primaire bedrijven het rendement op totaal vermogen en het rendement op eigen vermogen berekend. De daarbij gehanteerde formules zijn:¹

- Rendement Totaal Vermogen (RTV) = (Winst voor belasting + betaalde rente)/totaal vermogen;
- Rendement Eigen Vermogen (REV) = (Winst voor belasting)/eigen vermogen.

De rendementen per schakel in de keten zijn een gewogen gemiddelde van de rendementen van de individuele bedrijven. Het gewicht wordt daarbij gevormd door het aandeel van het vermogen van het betreffende bedrijf in het totale vermogen van de sector.² Daarnaast zijn de bedrijven die meerdere activiteiten ontplooiën en die een totaal vermogen hebben van meer dan €50 miljoen voor een evenredig deel meegewogen, op basis van het omzetaandeel dat in 2004 door middel van de betreffende activiteit werd gerealiseerd.³ Tot slot wordt de winstmarge berekend door de winst voor belastingen te delen door de omzet.

In een aantal gevallen zijn de gegevens voor een bedrijf voor een bepaald jaar niet in de berekeningen meegenomen:

- als een bedrijf in een bepaald jaar een negatief eigen vermogen heeft;
- als de prestaties van een bedrijf in een bepaald jaar sterk worden beïnvloed door niet-relevante activiteiten voor de te onderzoeken keten.⁴

Tot slot zijn de volgende aannamen gedaan:

- bij een bedrijf dat meerdere activiteiten ontplooit, is verondersteld dat het rendement voor alle activiteiten gelijk is. Zoals eerder aangegeven, is bij bedrijven die meerdere activiteiten ontplooiën, de dochter geselecteerd die verantwoordelijk is voor de relevante activiteiten;
- bij een bedrijf dat in meerdere landen actief is, is verondersteld dat het rendement voor alle landen gelijk is;
- bij coöperaties is verondersteld dat deze gemiddeld genomen geen hogere prijs uitbetalen dan andere ondernemingen. Dit betekent dat de 'winst' die resteert, vergeleken kan worden met andere typen bedrijven die winstdoelstellingen centraal stellen. Er wordt ook geen rekening gehouden met het feit dat de leden van de coöperatie vermogen beschikbaar stellen waarvoor ze geen marktconform rendement krijgen;
- er is verondersteld dat de gehanteerde accountancyrichtlijnen voor alle bedrijven gelijk zijn toegepast. In de praktijk kunnen er echter aanzienlijke verschillen bestaan

¹ Bijzondere baten en lasten zijn buiten beschouwing gelaten.

² Merk op: Bij het bepalen van het REV bestaat het totale vermogen van de sector uit de som van het eigen vermogen van de individuele bedrijven. Bij het bepalen van het RTV bestaat het totale vermogen van de sector uit de som van het totale vermogen van de individuele bedrijven.

³ Zo is bij Ahold een factor van 12,4% gehanteerd. Deze factor komt overeen met het aandeel van de omzet dat door de Albert Heijn Arena in 2004 is gerealiseerd.

⁴ Zo leed Nutreco door haar zalmactiviteiten in 2003 grote verliezen. Voor Nutreco is het jaar 2003 dan ook geschrapt.

tussen bedrijven in de mate waarin bijvoorbeeld immateriële activa worden gewaardeerd.¹

¹ Dit betreft niet alleen verschillen tussen niet-primaire bedrijven, maar ook tussen primaire en niet-primaire bedrijven. Zie ook Vogelzang, T.A., J.A. Boone, F.A. Eiff, E. ten Pierick, C.J.A.M. de Bont en J.J. de Vlieger (2003) Zuivere Zuivel; Den Haag, LEI, 2003, Rapport 2.03.09

3. Resultaten

Op basis van de in het vorige hoofdstuk vermelde selectiecriteria zijn de gegevens van 724 bedrijven onderzocht: 509 primaire bedrijven en 175 toeleverende en verwerkende bedrijven. De groep van 175 geselecteerde overige bedrijven bestaat uit 27 mengvoederbedrijven, 15 bedrijven die uitgangsmateriaal voor groentebedrijven leveren, 38 zuivelbedrijven, 31 vleesverwerkende bedrijven, 30 bedrijven voor verwerking van en groothandel in groente, en 20 bedrijven voor verwerking van en groothandel in fruit,¹ evenals 24 retailorganisaties.

3.1 Retailsector

Particuliere huishoudens in Nederland besteden jaarlijks meer dan 30 miljard euro aan voedings- en genotmiddelen. Supermarkten hebben zich ontwikkeld tot het belangrijkste afzetkanaal voor levensmiddelen. Er zijn drie formuletypen voor supermarkten te onderscheiden: service formules, *value-for-money* formules en *discount* formules (*first price*). Grote detailhandelsondernemingen stellen vanuit hun winkelformules eisen aan productkwaliteit en service. Het verschil tussen de traditionele supermarkten en de *hard discount* verkleint met als gevolg een continue druk op prijzen en efficiency. Door natuurlijke groei en door fusies en overnames vindt een sterke concentratie plaats in de levensmiddelendetailhandel. Er zijn in Nederland diverse retailorganisaties, zoals Albert Heijn, Dekamarkt, Jumbo, Sperwer, Jan Linders, (Super)Coop, Sligro, Hoogvliet, Super de Boer, C1000, Lidl en Aldi. De retailorganisaties kopen deels gezamenlijk in, waardoor er feitelijk maar 6 inkoopcombinaties bestaan.²

De gemiddelde solvabiliteit van de onderzochte supermarkten was gelijk aan 19%. De winstmarge was gemiddeld 1%.

Het gemiddelde rendement op eigen vermogen over de 24 onderzochte supermarkten was over de jaren 2002-2004 gelijk aan 22%. De kleinere supermarkten behaalden in deze periode een gemiddeld rendement op eigen vermogen van 31%. De gemiddelden worden sterk negatief beïnvloed door de prijzenoorlog die in de periode 2002-2004 een aanvang nam.³

In dezelfde periode was het gemiddelde rendement op het totale vermogen van de supermarkten gelijk aan 7%. Een op de vijf supermarkten heeft een rendement op het totale vermogen hoger dan 20%, een op de vier een rendement tussen 15 en 20%.

¹ Hiervan maken 10 bedrijven ook deel uit van de groenteketen.

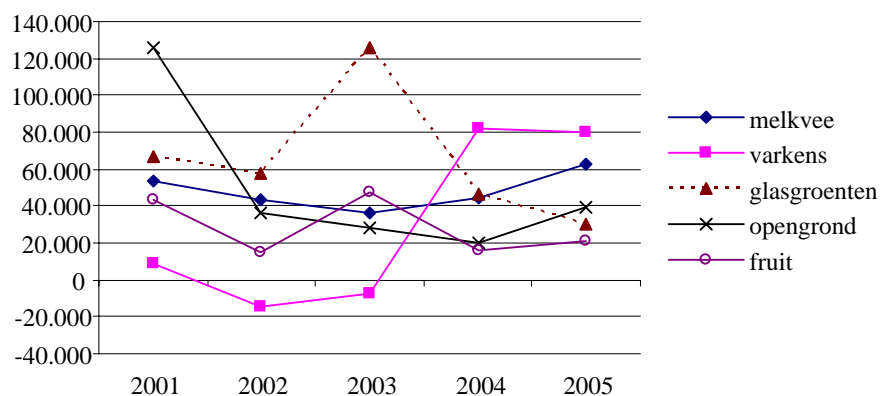
² Albert Heijn, Superunie, Laurus, Schuitema, Aldi en Lidl.

³ De omzetten van Koninklijk Ahold BV, de Sligro Food group en van de Superunie zijn voor respectievelijk 12% (Albert Heijn Arena: Albert Heijn, Etos, Gall & Gall en Ahold Coffee Company), 32% (Foodretail) en 50% meegewogen.

3.2 Primaire sectoren

De financieel-economische resultaten van de primaire bedrijven variëren tussen sectoren en tussen jaren. De bedrijven met opengrondsgroente en glasgroente hadden in respectievelijk 2001¹ en 2003 een zeer goed jaar. De varkensbedrijven hadden in 2001, 2002 en 2003 met zeer slechte opbrengstprijzen te maken, maar in 2004 en 2005 met zeer gunstige. De melkveehouderij en ook de fruitteelt kenmerken zich in deze periode door geringere inkomensfluctuaties.

In de periode 2001-2005 was de druk op het inkomen groter in de varkenshouderij en de fruitteelt dan in de glasgroente en opengrondsgroente. De melkveehouderij neemt een middenpositie in. Het gemiddelde aandeel eigen vermogen in het totale vermogen is gelijk aan 53-58% voor de varkenshouderij, glasgroente en opengrondsgroente en 69-75% voor de melkveehouderij en fruitteelt.



Figuur 3.1 Ontwikkeling in gezinsinkomen(euro per jaar) op land- en tuinbouwbedrijven (2001-2005)

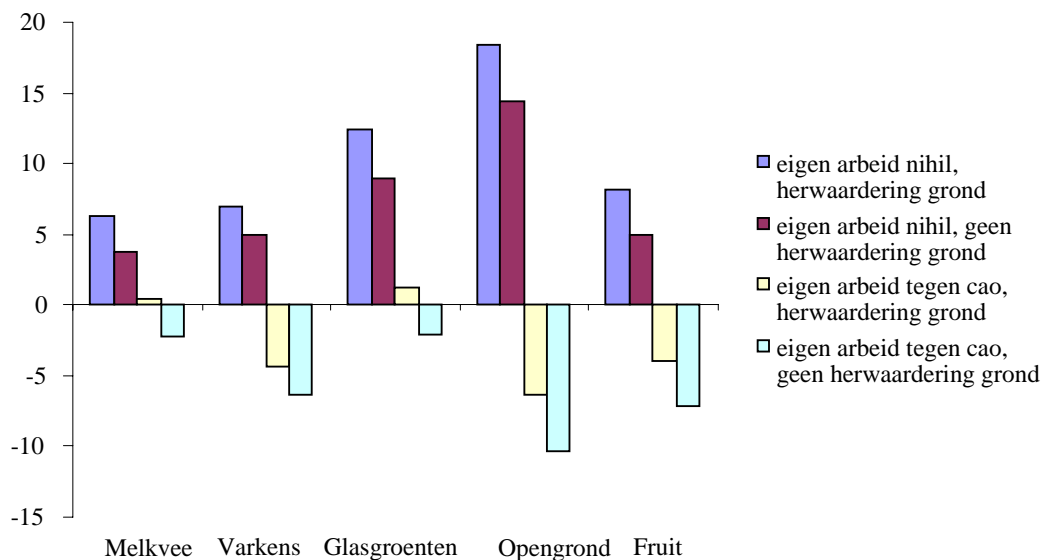
Voor de bepaling van de rendementen is naast het inkomen, het ingezette vermogen van belang. In de melkveehouderij wordt gemiddeld per bedrijf het hoogste vermogen ingezet (1,75 miljoen euro). Hierbij gaat het voor 0,6 miljoen euro om melkquotum.² Ook de waarde van grond (0,75 miljoen euro) is belangrijk. De glasgroentebedrijven komen op de tweede plaats met gemiddeld 1,25 miljoen ingezet vermogen. De voornaamste post is hier ook de grond met meer dan 0,5 miljoen euro. Hoewel de glasgroentebedrijven maar een beperkt aantal ha bezitten, is de prijs van deze grond veel hoger dan voor andere sectoren. Ook wordt er nauwelijks gepacht in deze sector. Bij de varkensbedrijven wordt gemiddeld ruim 1 miljoen euro vermogen aangewend. Hier vormen de gebouwen met ruim 3 euroton

¹ Overigens had dit voor de opengrondsgroentebedrijven in 2001 deels een incidentele oorzaak doordat één van de bedrijven een grote bijzondere bate behaalde.

² In het Informatienet wordt al het quotum gewaardeerd tegen marktprijs, onafhankelijk van het feit of het aangekocht is of niet. Wel wordt een belastinglatentie opgenomen voor 30% van de waarde, dit in verband met de grote boekwinst die behaald wordt bij verkoop. De waarde op de fiscale balans is immers vaak gering. Er wordt in tegenstelling tot op de fiscale winst- en verliesrekening niet afgeschreven op het quotum.

de belangrijkste post. Andere omvangrijke posten zijn de grond en immateriële activa. De fruitbedrijven en de opengrondsbedrijven hebben respectievelijk ruim 8 euroton en 6,5 euroton vermogen aangewend.

In figuur 3.1 en 3.2 zijn de rendementen op het eigen en totale vermogen weergegeven voor de sectoren melkvee, varkens, glasgroente, opengrondsgruente en fruit.



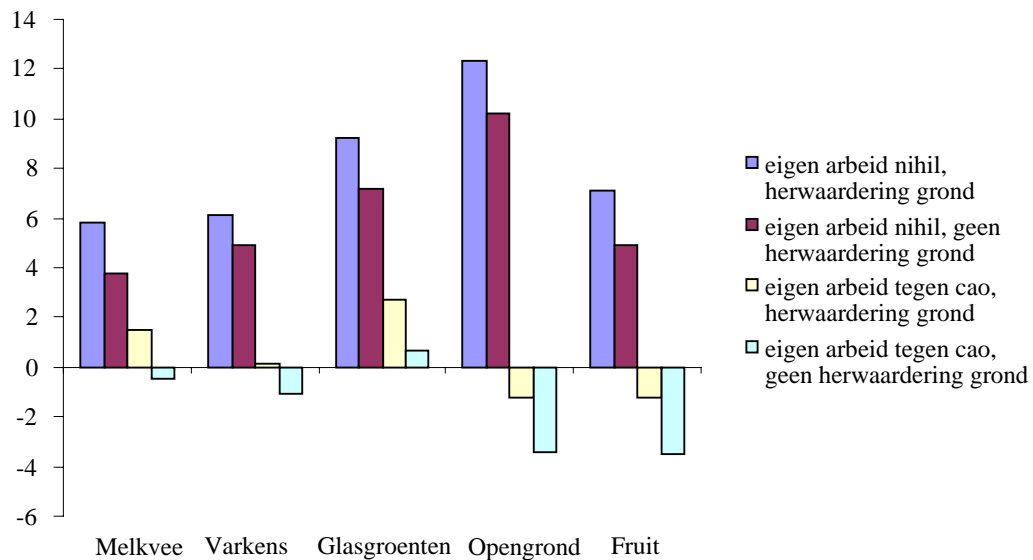
Figuur 3.2 Rendement op eigen vermogen op land- en tuinbouwbedrijven gemiddeld in 2001 tot en met 2005.

Het gemiddelde rendement op het eigen vermogen hangt sterk af van de wijze waarop met de waardeverandering van grond wordt omgegaan en de wijze waarop de arbeid van ondernemers en gezinsleden wordt gewaardeerd. Afhankelijk van de waarderingsgrondslag variëren de gemiddelde rendementen op het eigen vermogen voor de bedrijven met melkvee van -2 tot 6%. Indien de eigen arbeid als zijnde nihil wordt gewaardeerd realiseren de bedrijven met varkens vergelijkbare rendementen op het eigen vermogen. Indien de eigen arbeid tegen cao-loon wordt gewaardeerd, zijn de rendementen in de varkenshouderij lager dan in de melkveehouderij. De gemiddelde rendementen op het eigen vermogen van de bedrijven met fruit zijn vergelijkbaar met die van de bedrijven met varkens. Afhankelijk van de waarderingsgrondslag variëren de gemiddelde rendementen op het eigen vermogen voor de bedrijven met glasgroente van 12 tot -2% en voor de bedrijven met opengrondsgruente van 18 tot -10%. Als de waardering voor de niet-betaalde arbeid nihil wordt gesteld en de herwaardering van de grond wordt meegenomen zijn de rendementen aanmerkelijk hoger, vooral bij de bedrijven met opengrondsgruente. Op deze bedrijven wordt de meeste eigen arbeid ingezet en het laagste vermogen. Overigens is het verschil in het totale aantal ingezette onbetaalde uren tussen de bedrijfstypen niet zo groot. In de varkenshouderij worden iets minder uren ingezet.

Bij de vergelijking met andere schakels in de keten zal in dit rapport vooral worden gekeken naar de variant waarbij kosten worden ingerekend voor de eigen arbeid, en tevens de waardeestijging van de grond wordt meegenomen in het rendement.

Het gemiddelde rendement op totaal vermogen over de jaren 2001-2005 varieert van min 1 tot plus 6% op de bedrijven met melkvee en op de bedrijven met varkens. Op de bedrijven met opengrondsgroente variëren deze rendementen van -3 tot 12%, en van 1 tot 9% op de bedrijven met glasgroente. Op de bedrijven met fruit variëren de rendementen op het totale vermogen van -4 tot 7%.

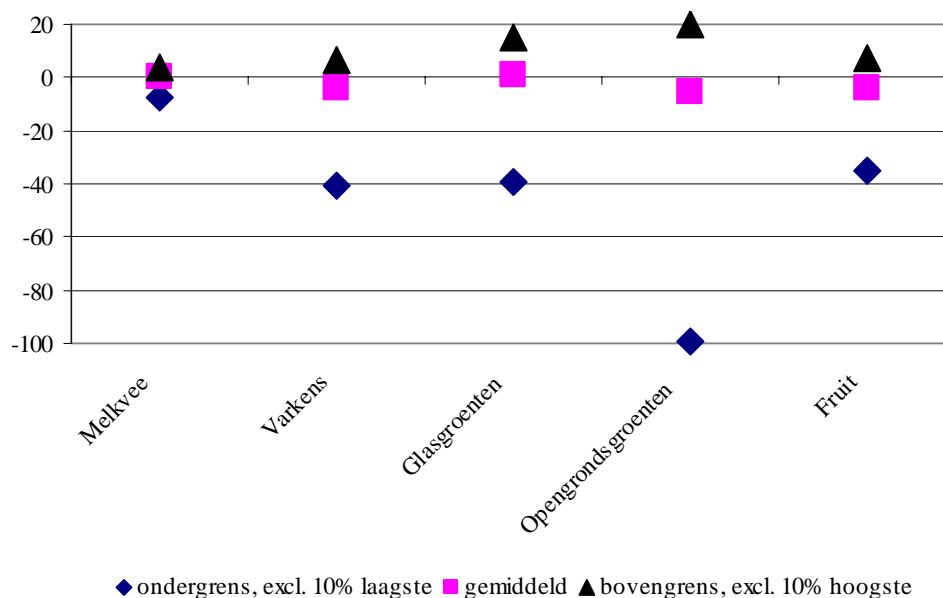
Indien de herwaardering van de grond niet wordt meegenomen, nemen de rendementen op het totale vermogen in alle sectoren af met 2%, uitgezonderd de varkensbedrijven (1%). Het feit dat de andere sectoren allemaal rond de 2% zitten wordt veroorzaakt door de toevalligheid dat bij al deze sectoren de grond ongeveer een gelijk percentage van het totale vermogen uitmaakt. Op de melkveebedrijven is de waarde van de grond op de balans hoger, maar is ook het totale vermogen groter. Het effect van het al of niet meenemen van de waardeestijging van de grond op het rendement op het eigen vermogen is een stuk groter dan op het rendement op het totale vermogen, omdat dezelfde waardeestijging door een kleiner vermogen wordt gedeeld. Vooral bij de groentebedrijven is het effect groot (bijna 4%) vanwege een relatief laag aandeel van het eigen vermogen in het totale vermogen.



Figuur 3.3 Rendement op het totale vermogen op land- en tuinbouwbedrijven gemiddeld in 2001 tot en met 2005.

Uitgaande van een en dezelfde waarderingsgrondslag zijn de verschillen tussen sectoren in rendement op het eigen vermogen echter klein, vergeleken met de spreiding in rendementen

ten tussen bedrijven binnen sectoren.¹ In figuur 3.4 wordt de spreiding in rendement op eigen vermogen op land- en tuinbouwbedrijven voor de periode 2001-2005 weergegeven. De bedrijven worden gekenmerkt door grote verschillen in productiviteit (onder andere door verschillen in management en bedrijfsomvang).² Bij de melkveebedrijven is de spreiding het kleinst. De prijsontwikkeling van het belangrijkste product (melk) is redelijk stabiel over de jaren. Bij de varkensbedrijven variëren de prijzen wel sterk over de jaren. Hierdoor zit er ook meer verschil tussen de bedrijven omdat het effect van zeer hoge of lage prijzen bij de grotere bedrijven veel sterker doorweegt dan bij de kleine bedrijven. De relatief grote spreiding bij de plantaardige sectoren wordt mede veroorzaakt doordat bedrijven binnen dit bedrijfstype zich kunnen specialiseren op verschillende producten en de prijsontwikkeling van die afzonderlijke producten sterk uiteen kan lopen. Een goed tomatenjaar kan samengaan met een slecht paprikajaar.



Figuur 3.4 Spreiding in rendement op eigen vermogen op land- en tuinbouwbedrijven (2001-2005)

3.3 De vier onderzochte ketens

In het geval van zuivel en varkensvlees leveren de primaire bedrijven grondstof voor verdere verwerking. Het ontwikkelen van onderscheidend aanbod is dan vooral de verantwoordelijkheid van de volgende schakels: de zuivelindustrie en vleesverwerkende bedrijven. Dit geldt vooral voor het deel van de productstroom dat zich richt op het aanbieden van uniforme kwaliteitsproducten via de supermarkt.

Een andere situatie ontstaat als het product van de primaire producent een gereed product is voor de consument. De fase van verwerking en bewerking is dan niet nodig -

¹ Bij het meenemen van de herwaardering van grond en het waarderen van eigen arbeid tegen cao-loon.

² De bedrijfsomvang heeft overigens niet alleen invloed op de productiviteit, maar ook op de prijzen.

afgezien van sorteren en verpakken - waardoor een relatief korte keten volstaat. Dit doet zich onder meer voor bij verse groente en fruit. In deze paragraaf worden vier ketens onderzocht: twee ketens met producten van dierlijke herkomst en twee met producten van plantaardige herkomst.

3.3.1 Varkensvlees

In 2004 bedroeg de toegevoegde waarde van de varkensvleesketen 3,0 miljard euro. Nederland hoort in de varkenshouderij met een productieaandeel van bijna 10% bij de top 5 in de EU-15. Na Denemarken is Nederland het grootste exportland. De werkgelegenheid van de varkensketen is gelijk aan om en nabij de 45.200 arbeidsjaren.

In 2006 werd voor 1,6 miljard euro varkensvlees (inclusief bacon) uitgevoerd. De export van vlees en bereidingen ligt in de jaren 2004-2006 tussen de 800.000 en 850.000 ton. De export van bacon naar het Verenigd Koninkrijk is de afgelopen jaren met wat schommelingen op hetzelfde niveau gebleven. In 2006 bedroeg deze 164.000 ton (350 mln. euro). De baconexport richt zich vrijwel uitsluitend op het Verenigd Koninkrijk. In tabel 3.1 worden enkele economische kengetallen voor de varkensvleesketen weergegeven.

Tabel 3.1 *Kengetallen van de onderzochte bedrijven in de verschillende schakels binnen de varkensvleesketen*

Schakel	Aantal ondernemingen	RTV (%)	REV (%)	Solvabiliteit (%)	Winstmarge (%) a)
Mengvoer b)	27	7,7	13,2	48,9	2,8
Primair	77 c)	0,1	-4,3	53,0	-15,0
Verwerking	31	4,3	9,1	32,6	1,2
Retail	18	7,1	22,0	19,3	1,2

a) Primair: Gezinsinkomen/omzet (op basis van eigen arbeid tegen cao-loon en geen herwaardering grond);
 b) 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; c) op basis van een steekproef uit 4.377 bedrijven. Overige schakels: (Winst voor belastingen)/omzet.

In een situatie waarbij het rendement op het totale vermogen groter is dan het rendement op het vreemde vermogen, kan het rendement op het eigen vermogen relatief hoog worden. Het rendement op het totale vermogen is immers een gewogen gemiddelde van het rendement op het eigen vermogen en het vreemde vermogen. Als we uitgaan van een onderneming die voor 50% met vreemd vermogen is gefinancierd, waarbij het rendement op het totale vermogen 8% is en het rendement op vreemd vermogen 4%, dan resulteert daaruit een rendement voor het eigen vermogen van 12%. Een stijging van totaal rendement van 1%, leidt tot een stijging van het rendement van het eigen vermogen van 2%, de zogenaamde hefboom. Dit effect zie je bijvoorbeeld terug bij de producenten van mengvoer (zie tabel 3.1).

Als het rendement van het totale vermogen echter onder het rendement op vreemd vermogen ligt, werkt de hefboom de andere kant op. Bij de varkensbedrijven ligt het totale rendement ongeveer op nul (zie tabel 3.1), terwijl gemiddeld bijvoorbeeld wel 5% betaald wordt op het vreemde vermogen. Dit leidt tot een negatief rendement op het eigen vermogen van -4%.

Box 3.1 Toelichting op de relatie tussen het rendement op het eigen en op het totale vermogen: het hefboom-effect

In de varkensvleesketen realiseert de retail de hoogste rendementen op het eigen vermogen, gevolgd door de mengvoederbedrijven en de verwerking van vlees. Indien de eigen arbeid tegen cao-loon wordt ingerekend (en ook de herwaardering van grond wordt meege-rekend) heeft de primaire schakel heeft het laagste rendement: -4% op het eigen vermogen en 0% op het totale vermogen.

Primaire varkenshouderij

Varkenshouderij in Nederland vindt steeds meer plaats op economisch volwaardige gespecialiseerde bedrijven. De grootste 300 bedrijven beschikken over 20% van de vleesvarkensstapel. De laatste jaren is er weer volop activiteit. De helft van de fokvarkens en een derde van de vleesvarkens wordt gehouden op gespecialiseerde bedrijven. Gemiddeld was het totale vermogen per varkensbedrijf in de periode 2001-2005 gelijk aan 1,042 mln. euro. Het gemiddelde eigen vermogen bedroeg 0,554 mln. euro per bedrijf, resulterend in een gemiddelde solvabiliteit van 53%. De kosten van berekende arbeid zijn gemiddeld ruim €62.000 en de herwaardering van grond ligt gemiddeld op €12.000.

Het gemiddelde rendement op eigen vermogen op varkensbedrijven is -4% indien arbeid tegen cao-loon en grond geherwaardeerd wordt. Indien de niet-betaalde arbeid niet wordt ingerekend, neemt het rendement toe tot 7%. Indien de herwaardering van grond niet wordt meegenomen, nemen bovengenoemde rendementen op het eigen vermogen met ongeveer 2 procentpunt af.

Het gemiddelde rendement op het totale vermogen op varkensbedrijven is 0% indien arbeid tegen cao-loon en grond geherwaardeerd wordt. Indien de niet-betaalde arbeid niet wordt ingerekend, neemt het rendement toe tot 6%. Indien de herwaardering van grond niet wordt meegenomen, nemen bovengenoemde rendementen met iets meer dan 1% af.

Het gemiddelde rendement op het totale vermogen in de primaire varkenshouderij is over de periode 2001-2005 lager dan bij de andere ketenpartijen en ook laag in vergelijking met de melkveehouderij en bedrijven met glasgroente. De financiële resultaten op primaire varkensbedrijven variëren van laag tot zeer laag in 2001-2003 tot zeer hoog in 2004-2005.

Mengvoederindustrie

In de varkensvleesketen speelt de mengvoederindustrie een belangrijke rol. Deze heeft een totale productie van 5,1 miljoen ton mengvoer voor varkens. De mengvoederindustrie is de laatste decennia opgeschaald van lokale voercoöperaties naar een aantal internationaal opererende (niet-)coöperatieve bedrijven, waarvan de grootste drie qua omvang behoren tot de top 25 mengvoederbedrijven in de wereld.¹ De vijf qua totaal vermogen grootste bedrijven hadden circa 90% van het totale vermogen in deze groep.

Voor het berekenen van de rendementen zijn 27 bedrijven meegenomen. Van deze bedrijven hebben zes bedrijven in 2004 een totaal vermogen hoger dan €50 miljoen, negen bedrijven een totaal vermogen tussen €50 en €10 miljoen en twaalf bedrijven hebben een totaal vermogen lager dan €10 miljoen. De grootste zes mengvoerbedrijven² hebben een gemiddeld rendement op het totale vermogen van 8% en bepalen voor bijna driekwart het rendement van de gehele mengvoerindustrie. Dit rendement ligt hoger dan het rendement

¹ Gill, C. *Top 25 Companies*. Feed international, oktober-november 2006, p. 10.

² Nutreco, Agrifirm, Cehave Landbouwbelaag, Forfarmers, De Heus en Rijnvallei.

van de mengvoerbedrijven met een omzet van minder €10 miljoen (6%). Het rendement van middelgrote bedrijven is ongeveer gelijk aan het rendement van de grote bedrijven. De rendementen op het eigen vermogen in de groep grote mengvoerbedrijven varieerden van 0 tot 47%. Het gemiddelde rendement op het totale vermogen over 2002-2004 varieerde tussen de grote mengvoederbedrijven van 2 tot 20%. In de middencategorie varieerden de rendementen van 0 tot 19%: Bij de kleine bedrijven was dit van 1 tot 21%.

Verwerking en handel in varkensvlees

Slachterijen en vleesverwerkende bedrijven in Nederland waren van oudsher overwegend kleinschalig. Nog steeds zijn er relatief veel bedrijven in deze grootteklasse. De laatste jaren zijn de ontwikkelingen voor wat betreft het aantal slachterijen in een stroomversnelling geraakt. De slachterijen hebben een periode van relatief lage bezettingsgraad doorgemaakt. Het aantal varkens in Nederland is afgenomen en veel dieren worden levend geëxporteerd; Duitse slachterijen bieden hogere prijzen. Na enkele saneringsslagen zijn de Nederlandse slachterijen beduidend groter geworden. De vleesverwerkende bedrijven zijn kleiner.

De zes grootste ondernemingen namen in 2006 samen 93% van het aantal varkensslachtingen voor hun rekening, waarvan het grootste bedrijf - Vionfood - ook het grootste vleesbedrijf in de EU is.

In de verwerkende schakel was over de jaren 2002-2004 het rendement op het eigen en het totale vermogen gelijk aan respectievelijk 9 en 4%. De winstmarge (winst/omzet) was gelijk aan 1% en de solvabiliteit bedroeg 33%. Gemiddeld hadden de grotere bedrijven rendementen op het eigen en het totale vermogen van respectievelijk -3 en 1%.¹

De 24 kleinere vleesverwerkende bedrijven hadden over 2002-2004 met 9% een hoger gemiddeld rendement over het totale vermogen dan de grote bedrijven.² De variatie in rendement tussen bedrijven is echter groot, van 2 tot 31% voor het totale vermogen.

3.3.2 Zuivel

In 2004 bedroeg de toegevoegde waarde van het grondgebonden veehouderijcomplex³ €5,9 miljard (Van Leeuwen, 2006). De werkgelegenheid is gelijk aan om en nabij de 126.000 arbeidsjaren. Het aandeel in de toegevoegde waarde van de totale keten is 48% voor de toelevering en dienstverlenende industrie, 26% voor de primaire productie, 19% voor de verwerkende industrie en 7% voor de distributie (Van Leeuwen, 2006).⁴ Binnen de toelevering speelt de mengvoederindustrie een belangrijke rol. Zo bepalen de kosten voor

¹ Vion (Dumeco BV) had over de jaren 2002-2004 een gemiddeld rendement op eigen vermogen gelijk aan -10,5%, terwijl het rendement op het eigen vermogen bij de overige grote vleesverwerkende ondernemingen varieerde van 10,0 tot 20,3%.

²De studie van Vernooij (2006), waarin hij verwacht dat er een flinke sanering zal komen van de vleesbedrijven, zal naar verwachting vooral de nog kleinere bedrijven betreffen, die niet in deze studie zijn betrokken.

³ Van de primaire sectoren behoren de rundveehouderij en de overige veehouderij (schapen, paarden en geiten) tot het grondgebonden veehouderijcomplex, terwijl de bijbehorende slachterijen en de zuivelindustrie als verwerkende industrieën een rol spelen. Hiernaast behoren de aan deze agribusiness toeleverende en distribuerende bedrijven tot het complex. Het gaat dan bijvoorbeeld om de agrarische dienstverlening, veevoerindustrie, bouwnijverheid of papierindustrie, maar natuurlijk alleen voor het deel dat ze aan de veehouderij of verwerkende industrie leveren.

⁴ Op basis van agrarische input-outputtabel, bewerking door LEI.

veevoer (inclusief aangekocht ruwvoer) ongeveer 15% van de kostprijs van boerderijmelk. De zuivelketen onderscheidt zich ten opzichte van de andere sectoren door zijn vaste relaties in de keten. In onderstaande tabel worden enkele economische kengetallen voor de zuivelketen weergegeven.

Tabel 3.2 Kengetallen van de verschillende schakels in de zuivelketen

Schakel	Aantal ondernemingen	RTV (%)	REV (%)	Solvabiliteit (%)	Winstmarge (%) a)
Mengvoer b)	27	7,7	14,3	48,9	2,8
Primair	277 c)	1,5	0,5	74,6	-9,0
Verwerking d)	38	10,0 (7,1)	34,8 (19,1)	22,4 (29,1)	4,5 (2,3)
Retail	18	7,1	22,0	19,3	1,2

a) Primair: Gezinsinkomen/omzet (op basis van eigen arbeid tegen cao-loon en geen herwaardering grond). Overige schakels: (Winst voor belastingen)/omzet; b) 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; c) Op basis van een steekproef uit 22.455 bedrijven; d) Tussen haakjes de rendementen wanneer Unilever niet wordt meegenomen.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de rendementen in de verwerking en retail met kop en schouders uitsteken boven de rendementen in de primaire sector. De rendementen in de mengvoederindustrie liggen dicht bij die van verwerking en retail dan bij die van de primaire bedrijven.

Indien de rendementen van Unilever buiten beschouwing worden gelaten, liggen de rendementen van de verwerking en retail vrij dicht bij elkaar. Het buiten beschouwing laten van Unilever is te rechtvaardigen, omdat Unilever een relatief kleine speler op Nederlandse zuivelmarkt is. Door de hoge vermogenspositie weegt het aandeel van Unilever echter wel zwaar in het eindtotaal.

Andere opvallende verschillen tussen de verschillende schakels zijn de hogere solvabiliteit van de mengvoederindustrie en de primaire sector ten opzichte van de verwerking en de retail.

Mengvoederindustrie

De mengvoederbedrijven produceren bijna 3,5 miljoen ton mengvoer voor rundvee, een kwart van de totale mengvoerproductie.¹ De acht grootste ondernemingen, waarvan er zes coöperatief georganiseerd zijn, nemen driekwart van de productie voor hun rekening. De resultaten van de mengvoederbedrijven zijn al beschreven in de voorgaande paragraaf.

Primaire melkveehouderij

De productie van de rundveehouderij bestaat uit melk en vlees. Sinds 1990 is het aantal gespecialiseerde melkveebedrijven fors (circa 48%) gedaald. De verwachting is dat er in 2015 (vermoedelijke einde melkquotering) ongeveer 15.000 melkveebedrijven in Neder-

¹ Land- en tuinbouwcijfers 2006.

land zijn (Van Berkum et al., 2006). Door de melkquotering en de hierdoor sterk gestegen melkproductie per koe is de Nederlandse melkveestapel sinds 1990 met bijna 25% gedaald. Het aantal melkkoeien per bedrijf ligt in 2006 met 63 ruim de helft hoger dan in 1990. De schaalvergroting in de melkveehouderij gaat op veel bedrijven samen met specialisatie, waarbij melkveehouders zich meer en meer richten op het melken van de koeien en bijvoorbeeld loonwerk en opfok van jongvee afstoten.

De melkprijzen staan de afgelopen jaren onder druk. Zo is de gemiddelde Europese melkprijs gedaald van €32,19 in 2001 tot €28,65 in 2005 (LTO, 2005). Desondanks lukt het de Nederlandse melkveehouders het gezinsinkomen op peil te houden. Het gemiddelde gezinsinkomen van 2001-2005 lag op €47.900 per bedrijf en is bijna €27.000 per ondernemer. De variaties tussen de verschillende jaren zijn echter aanzienlijk. Zo is het gemiddelde gezinsinkomen uit het bedrijf in 2005 75% hoger ten opzichte van 2003. Dit is opvallend gezien de dalende trend van de melkprijzen. Blijkbaar worden de dalende melkprijzen opgevangen door scherper kostprijsmanagement, goedkopere grondstoffen, groei en stijgende inkomentoelagen.

Het gemiddelde eigen vermogen van de gespecialiseerde Nederlandse melkveebedrijven is €1,3 miljoen en het gemiddelde totaal vermogen is €1,8 miljoen resulterend in een gemiddelde solvabiliteit van bijna 75%. De kosten van berekende arbeid zijn gemiddeld ruim €75.000 en de herwaardering van grond ligt gemiddeld op €35.000 met een variatie tussen jaren van € 24.400 tot € 47.100. De variatie in de kosten voor arbeid is duidelijk minder groot.

Op basis van de economische resultaten zijn de rendementen voor de primaire melkveebedrijven berekend. De beste rendementen werden gehaald in 2001. Het slechtste rendement werd gehaald in 2003. Indien de eigen arbeid niet gewaardeerd wordt, maar wel rekening wordt gehouden met de herwaardering van grond, zijn de rendementen op het totaal en het eigen vermogen beiden 6%. Indien de grond en de eigen arbeid niet gewaardeerd worden liggen de rendementen gemiddeld ongeveer 2-2,5% lager en komen uit op 3,8% voor het totale vermogen en op 3,7% voor het eigen vermogen.

Indien wel rekening wordt gehouden met kosten voor eigen arbeid en deze op basis van cao-afspraken worden gewaardeerd, komen de rendementen aanmerkelijk lager uit. Indien in deze situatie de grond wel wordt gewaardeerd, is het rendement op het totale vermogen 1,5% en het op het eigen vermogen 0,5%. Wanneer geen rekening wordt gehouden met de herwaardering van grond worden negatieve rendementen behaald.

Ten opzichte van de andere schakels vallen twee zaken op. Enerzijds de lagere rendementen ten opzichte van deze schakels, anderzijds de hogere rendementen voor totaal vermogen ten opzichte van het eigen vermogen. Het laatstgenoemde wordt veroorzaakt door het zogenaamde hefboomeffect zoals in de voorgaande paragraaf al is toegelicht. De lagere rendementen vergeleken met de andere schakels kunnen voor een deel worden verklaard door het grote vermogensbeslag bij de melkveebedrijven. De omloopsnelheid (omzet/vermogen) is in de melkveehouderij bijvoorbeeld lager dan in andere schakels.

Verwerking

Vrijwel alle boerderijmelk wordt geleverd aan zuivelverwerkende organisaties. Daarvan zijn er in Nederland 14. Deze verwerken de melk in 55 fabrieken. In totaal zijn 41 fabrieken

ken in handen van vijf coöperaties; de overige fabrieken zijn eigendom van negen particuliere bedrijven.

In Nederland nemen twee coöperatieve ondernemingen - Campina en Koninklijke Friesland Foods - de verwerking van meer dan 80% van alle melk voor hun rekening. Campina rekent de Benelux en Duitsland tot haar (Europese) thuismarkt en zoekt uitbreiding in onder meer Polen en Rusland. Friesland Foods heeft belangen in Midden- en Oost-Europa en in Azië. Beide Nederlandse zuivelaars behoren tot de tien grootste Europese zuivelondernemingen. Bij de berekening van de rendementen voor de verwerking is verder geen rekening gehouden met runderslachterijen.

In dit onderzoek zijn voor het bepalen van de rendementen in deze schakel 38 bedrijven meegenomen. Naast de genoemde zuivelverwerkende organisaties zijn ook bedrijven meegenomen die geen directe relatie hebben met de primaire melkveebedrijven (bijvoorbeeld kaasproductie en handelsorganisaties). Gezien de beperkte hoeveelheid Nederlandse melk die Unilever verwerkt, en omdat de zuivelactiviteiten een beperkt deel van de totale omzet van Unilever uitmaken zijn de rendementen ook berekend zonder de rendementen van Unilever.¹ In dat geval bepalen Friesland Foods en Campina voor 70% de rendementen.

De rendementen voor het totale vermogen zijn 10% indien Unilever wordt meegenomen en 7% indien Unilever niet wordt meegenomen. De spreiding tussen jaren varieert van 9% in 2004 tot 11% in 2003 (situatie met Unilever) en van 7% in 2004 tot 8% in 2001 (situatie zonder Unilever). De rendementen voor het eigen vermogen zijn 35% en 19% wanneer Unilever respectievelijk wel en niet wordt meegenomen. In 2004 werden ook voor REV duidelijk lagere rendementen gehaald ten opzichte van 2002 en 2003.

De bedrijven met een vermogen kleiner dan €50 miljoen halen gemiddeld een hoger rendement (62% voor REV en 19% voor RTV) ten opzichte van de grotere bedrijven (16% voor REV en 9% voor RTV zonder gegevens Unilever).² Het is mogelijk dat deze hogere rendementen onder meer worden veroorzaakt doordat de kleinere bedrijven vaak in de handel zitten en daardoor minder kapitaalintensief zijn. Bovendien halen een aantal bedrijven zeer hoge rendementen. De bedrijven die een directe relatie hebben met melkveehouders (12 van 14 zuivelverwerkende organisaties) halen een gemiddeld rendement van 18% op het eigen vermogen en een rendement van 7% op het totale vermogen. Dit betekent dat bedrijven die geen directe relatie hebben met de melkveehouders hogere rendementen halen (28% voor REV en 9% voor RTV, exclusief resultaten Unilever).

3.3.3 Groente

De groenteketen kan onderverdeeld worden in een versketen en een verwerkingsketen. In de versketen vindt geen industriële verwerking plaats. Verse groente wordt tegenwoordig wel meer en meer bewerkt (wassen, snijden en verpakken). In de productie kan een onderscheid gemaakt worden tussen glasteelt en teelt op de open grond. Glasteelt produceert exclusief voor de versmarkt. De productie op de open grond wordt voor een deel verwerkt.

¹ Daarnaast is het onmogelijk de rendementen op de zuivelactiviteiten van Unilever afzonderlijk weer te geven.

² De rendementen zijn 33,4% voor REV en 9,6% voor RTV indien de resultaten van Unilever wel worden meegenomen.

De groothandel in groente en fruit is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw sterk geconcentreerd. De verkoop van groente op af-tuinderij niveau - het voormalige veilingbedrijf - wordt sinds de jaren negentig geïntegreerd met traditionele groothandelsactiviteiten. Veilinghuizen hebben groothandelaren overgenomen en groothandelaren bemiddelen namens telers. Dit proces is met een sterke concentratie gepaard gegaan. Het grootste 'veilinghuis' van Nederland - The Greenery - is medio jaren negentig ontstaan uit een fusie tussen negen groenteveilingen. The Greenery is na het opkopen van Van Dijk Delft, Disselkoen en Hagé tevens de grootste groothandelaar van Nederland. En inmiddels is The Greenery één van de grootste groothandelaren in Europa. Sinds 1997 is een deel van het marktaandeel van The Greenery overgenomen door onafhankelijke telersverenigingen (FreshQ, VDN) en groothandelaren (Haluco, Bocchi). Het belang van coöperatieve organisaties is sinds 1997 afgenomen.

In onderstaande tabel worden voor de groenteketen de rendementen op het totale en het eigen vermogen per schakel weergegeven.

Tabel 3.3 Kengetallen van de verschillende schakels in de groenteketen

Schakel	Aantal ondernemingen	RTV (%)	REV (%)	Solvabiliteit (%)	Winstmarge (%) a)
Uitgangsmateriaal (groente)	15	17,1	32,1	47,8	15,3
Primair Glastuinbouw	73 b)	2,7	1,3	58,4	-3,0
Opengrondsteelt	37 c)	-1,2	-6,4	54,5	-12,0
Verwerking/groothandel	30	7,4	26,4	19,1	2,1
- Veiling en groothandel	15	6,4	26,8	14,5	1,5
- Industrie, snijderijen, conserven en diepvries	12	7,5	21,1	24,0	3,2
Retail	18	7,1	22,0	19,3	1,2

a) Primair: Gezinsinkomen/omzet (op basis van eigen arbeid tegen cao-loon en geen herwaardering grond). Overige schakels: (Winst voor belastingen)/omzet; b) Op basis van een steekproef uit 2.066 bedrijven; c) Op basis van een steekproef uit 916 bedrijven.

Uit tabel 3.3 blijkt dat in de schakel uitgangsmateriaal de hoogste rendementen gehaald worden gevolgd door de groothandel. De retail en de verwerking realiseren vergelijkbare rendementen op het eigen vermogen. De primaire sector heeft het laagste rendement gevolgd door de retail. Wat verder opvalt, is dat de rendementen in de gehele keten hoog zijn. Het gemiddelde rendement op het eigen vermogen ligt op de niet-primaire bedrijven tussen 7 en 48%.

De leveranciers van uitgangsmateriaal hebben hoge winstmarges, de retail en de verwerking/groothandel hebben relatief lage winstmarges, en de primaire schakel heeft negatieve winstmarges.

Uitgangsmateriaal

Nederland heeft een sterke positie in de productie van uitgangsmateriaal voor de groente-teelt. De zeven ondernemingen waarover Amadeus omzetgegevens bevat, hebben geza-

menlijk een omzet van 1,2 miljard euro. Van deze bedrijven heeft de top-4¹ een gezamenlijke omzet van 1 miljard euro, waarvan overigens ook een deel buiten de groenteketen en buiten Nederland wordt afgezet. Het rendement op het eigen vermogen in de toelevering ligt in de periode 2002-2004 gemiddeld op 32%. Het rendement op het totale vermogen is gelijk aan 17%. Het rendement in de sector varieert van 2% tot 29%. Het niet activeren van R&D-patenten in de jaarrekeningen van deze bedrijven leidt wel tot een vertekend beeld, een te laag vermogen en een te hoog rendement.

Primaire groentebedrijven

Het rendement op het totale vermogen in de primaire tuinbouw ligt lager dan elders in de keten. In de glastuinbouw worden bij de variant waarbij kosten ingerekend worden voor eigen arbeid en vermogenwinst over grond wordt meegenomen, hogere rendementen gehaald wordt dan elders in de primaire landbouw. Dit hangt samen met het feit dat glastuinbouwbedrijven relatief groot zijn met veel vreemd vermogen en betaalde arbeid.

Het gezinsinkomen in de glasgroenteteelt staat sinds 2003 onder druk. Het gezinsinkomen in de opengrondsgroenteteelt is sinds 2002 laag.

Het rendement op eigen vermogen is in de tuinbouw (glas en opengrond samen) gelijk aan -1% indien arbeid tegen cao-loon en grond geherwaardeerd wordt. Indien de niet-betaalde arbeid niet wordt ingerekend neemt het rendement toe tot 14%. Indien de herwaardering van grond niet wordt meegenomen, nemen bovengenoemde rendementen met ongeveer 4% af.

Groothandel en veilingbedrijf

Van de 15 onderzochte groothandelaren in groente en fruit halen twee bedrijven een omzet van meer dan miljard euro.² De rest volgt op afstand. In de groentegroothandel varieert het rendement op het totale vermogen van 3 tot 24%. Het rendement op het totale vermogen voor de voormalige veilingen bedraagt 5%.

Grotere bedrijven behalen hogere rendementen dan kleine bedrijven. De twee grootste bedrijven behalen een rendement van 9% op het totale vermogen en van 37% op het eigen vermogen. Van de overige grotere bedrijven behalen degene die een omzet van meer dan 100 miljoen hebben rendementen van 8% (totaal vermogen) en 31% (eigen vermogen). De groothandelaren die in groente zijn gespecialiseerd, halen lagere rendementen dan de bedrijven die in fruit gespecialiseerd zijn. Een belangrijk verschil tussen de handel in groente en de handel in fruit is het feit dat groente primair Nederlands zijn, terwijl fruit veel meer geïmporteerd wordt.

Industrie

De omzet van de in het onderzoek opgenomen groenteverwerkende bedrijven is redelijk gelijkmatig verdeeld van 35 tot 140 miljoen euro. De rendementen op het totale vermogen in de traditionele conserven- en diepvriesindustrie zijn relatief laag (4%). De prijsconcurrentie in deze schakel is groot. Snijderijen halen een hoger rendement (8%). Opvallend is dat de rendementen voor de twee grootste ondernemingen³ in het bestand kleiner zijn dan

¹ Advanta, Nunhems, Syngenta en Rijk Zwaan.

² The Greenery en Bocchi.

³ Ardo en Oerlemans.

die voor de kleinere ondernemingen. Wellicht behalen kleine niche spelers grotere rendementen dan grote spelers die bijvoorbeeld voor de huismerken van het grootwinkelbedrijf produceren.

3.3.4 Fruit

De fruitketen kan net als de groenteketen onderverdeeld worden in een versketen en een verwerkingsketen. In de versketen vindt geen industriële verwerking plaats. Vers fruit wordt tegenwoordig wel meer en meer bewerkt (wassen, snijden en verpakken). De productie vindt plaats op fruitteeltbedrijven in een aantal concentratiegebieden waarvan Gelderland en Limburg de belangrijkste zijn. Het overgrote deel van het fruit (appels en peren) is voor de versmarkt. Dit is ook het kwalitatief hoogwaardigste deel van de productie.

De groothandel in fruit is sinds eind vorige eeuw sterk geconcentreerd. De verkoop van fruit op het voormalige veilingbedrijf wordt sinds de jaren negentig geïntegreerd met traditionele groothandelsactiviteiten. Veilinghuizen hebben groothandelaren overgenomen en groothandelaren bemiddelen namens telers. Dit proces is met een sterke concentratie gepaard gegaan. Fruitmasters is voor de fruitteelt de leidende afzetorganisatie in Nederland. In tabel 3.4 staan de rendementen op vermogen voor de fruitketen, behalve voor uitgangsmateriaal (fruitbomen) waarvan onvoldoende gegevens voorhanden zijn.

Tabel 3.4 Rendementen van de verschillende schakels binnen de fruitketen

Schakel	Aantal ondernemingen	REV (%)	RTV (%)	Solvabiliteit (%)	Winstmarge (%) a)
Primair	45 b)	-4,0	-1,2	69,0	-23
Verwerking/groothandel	20	23,5	9,0	32,5	3,0
Retail	18	22,0	7,1	19,3	1,2

a) Primair: Gezinsinkomen/omzet (op basis van eigen arbeid tegen cao-loon en geen herwaardering grond) overige schakels: (Winst voor belastingen)/omzet; b) Op basis van een steekproef uit 1.518 bedrijven.

Uit de tabel blijkt dat in de schakel groothandel (en verwerking) de hoogste rendementen (RTV) gehaald worden gevolgd door de industrie (voorzover van toepassing in de fruitketen). De primaire sector heeft het laagste rendement gevolgd door de retail.

Primaire fruitteelt

Het gemiddelde totale vermogen op fruitteeltbedrijven in de periode 2001-2005 was gelijk aan 837.000 euro. Het eigen vermogen bedroeg 577.900 euro. De gemiddelde solvabiliteit was daarmee gelijk aan 69%.

Het rendement op het vermogen in de primaire fruitteelt ligt lager dan elders in de keten en ook laag in vergelijking met de meeste andere primaire sectoren. Dit hangt samen met de situatie in de markt (lage opbrengstprijzen), de kleinschaligheid van veel bedrijven en enkele jaren van relatief lage productie door diverse weersomstandigheden.

Het gemiddelde rendement op eigen vermogen op fruitteeltbedrijven is gelijk aan 4% indien eigen arbeid tegen cao-loon wordt ingerekend en grond geherwaardeerd wordt. In-

dien de niet-betaalde arbeid niet wordt ingerekend, neemt het rendement op het eigen vermogen toe tot 8%. Indien de herwaardering van grond niet wordt meegenomen, nemen bovengenoemde rendementen met ongeveer 3% af.

Het gemiddelde rendement op het totale vermogen op fruitteeltbedrijven is -1% indien arbeid tegen cao-loon en grond geherwaardeerd wordt. Indien de niet-betaalde arbeid niet wordt ingerekend, neemt het rendement toe tot 7%. Indien de herwaardering van grond niet wordt meegenomen, zijn bovengenoemde rendementen met 2% lager.

Veiling en groothandel

De tien onderzochte veilinggroothandelaren hadden een gemiddeld rendement van 11% op het totale vermogen. Er is echter een grote spreiding van -2 tot 28% in de rendementen op het totale vermogen). De coöperatieve veilinggroothandel realiseert lagere rendementen dan het gemiddelde. De groothandelaren die in fruit zijn gespecialiseerd, halen gemiddeld genomen hogere rendementen dan de bedrijven die in groente gespecialiseerd zijn.

Industrie

De rendementen in de traditionele conserven- en diepvriesindustrie zijn sterk verschillend voor de enkele bedrijven die actief zijn in de fruitverwerking: van laag (2%) tot zeer hoog (18%).

4. Discussie en conclusies

Het rapport heeft nieuwe op concrete cijfers gebaseerde inzichten over de rendementen in agroketens opgeleverd. In dit hoofdstuk gaan we allereerst in op de onderlinge vergelijking van de vier onderzochte ketens. Daartoe zijn de rendementen op het eigen vermogen over de schakels en ketens heen weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Gemiddeld rendement op het eigen vermogen in vier agroketens

	Rendement op eigen vermogen (%)			
	zuivel	varkensvlees	groente	fruit
Toelevering (2002-2004)	13,2	13,2	32,1	
Primair (2001-2005) a)	0,5	-4,3	-0,8	-4,0
Verwerking en groothandel (2002-2004)	19,1 b)	9,1	26,4	23,5
Retail (2002-2004)	22,0	22,0	22,0	22,0

a) Inclusief herwaardering grond en eigen arbeid gewaardeerd tegen cao-loon; b) Exclusief Unilever.

Vooraf de rendementen op het eigen vermogen kunnen sterk variëren over de jaren. Getracht is de resultaten zo robuust mogelijk te maken door een groot aantal ondernemingen in het onderzoek te betrekken en uit te gaan van gemiddelden over drie respectievelijk vijf jaar. De rendementen van enkele zeer grote bedrijven binnen een schakel hebben vaak een grote invloed op het gemiddelde van de hele schakel. Een slecht jaar van dit type ondernemingen zorgt al snel voor een substantiële daling in het gemiddelde rendement van een schakel over de onderzoeksperiode. Verder zijn voor grote, gediversifieerde ondernemingen belangrijke aannames gedaan zoals de veronderstelling dat het rendement over alle activiteiten gelijk is en het rendement op de binnenlandse activiteiten gelijk is aan dat op de buitenlandse activiteiten, waarvan duidelijk is dat aan deze voorwaarden in de praktijk niet altijd wordt voldaan. Het is van belang dit in gedachten te houden bij het trekken van conclusies over verschillen in rendementen tussen schakels.

In de onderzochte periode behaalden de niet-primaire schakels in de twee ketens met producten van plantaardige herkomst gemiddeld hogere rendementen op het eigen vermogen dan de niet-primaire schakels in de twee ketens met producten van dierlijke herkomst. Gemiddeld realiseren de verwerkende schakels vergelijkbare rendementen, behalve in de varkensvleesketen. Voor de verwerkende schakel in de Nederlandse varkensvleesketen is de opgave om met behoud van rendement een opbrengstprijs voor de primaire bedrijven te realiseren die concurrerend is met buitenlandse slachterijen. De ontwikkelingen in de vleessector die sinds 2004 plaatsgevonden hebben, lijken hier uitzicht op te gaan bieden. De toeleverende schakel in de groenteketen realiseerde een relatief hoog gemiddeld rendement op het eigen vermogen. In de mengvoederindustrie worden minder hoge rendementen op het eigen vermogen behaald dan in de verwerking en retail, behalve in de

varkensvleesketen. Maar uit de gegevens blijkt dat de toeleverende schakels die verder af staan van de consument niet per definitie een laag rendement hebben.

Opgemerkt dient te worden dat bedrijven in de schakels met hoge rendementen vaak ook een ander risicoprofiel hebben. Zo moeten bedrijven die uitgangsmateriaal produceren investeringsbeslissingen met een lange en navenant onzekere tijdshorizon afwegen.

Bovendien kunnen hoge rendementen op het eigen vermogen voor een aantal ondernemingen een overschatting zijn. De waarde van het eigen vermogen zoals die op de balans staat, is in veel gevallen immers een onderschatting van de werkelijke waarde van de onderneming. Bij onderzoek onder beursgenoteerde ondernemingen is vastgesteld dat de beurswaarde vaak vele malen hoger lag dan de waarde volgens de balans (Hoogendoorn, 2000).¹ Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door het feit dat een belangrijk deel van de waarde van een onderneming niet terug te zien is op de balans zoals de waarde van zelf ontwikkelde merken, en R&D-inspanningen in nieuwe gewasvariëteiten.

Bedrijven met melkvee en met glasgroente realiseerden nog net positieve rendementen op het eigen vermogen. De varkensbedrijven, opengrondsgroentebedrijven, en fruitbedrijven realiseerden negatieve rendementen op het eigen vermogen. Door de grote inkomensfluctuaties op varkens- en groentebedrijven kan de keuze voor de onderzoeksperiode 2001-2005 van invloed zijn op de gepresenteerde gemiddelden.

Ten aanzien van de relatief lage rendementen in de primaire schakels kan de vraag worden gesteld of hoge rendementen in toelevering en verwerking en afzet slecht zijn voor de boer, of biedt dit juist perspectief op continuïteit? Een bedrijf kan winst behalen ten koste van een afnemer of leverancier. Dit betekent dat hoge rendementen in de toelevering en verwerking ten koste van de primaire producent kunnen gaan. Anderzijds biedt het hebben van afnemers die geen winst op de producten van de primaire producent maken ook weinig perspectief op continuïteit. De lage rendementen van primaire producenten zijn enerzijds gerelateerd aan de structuur van de agroketens met veel kleine primaire aanbieders met per bedrijf weinig mogelijkheden ter onderscheiding van het eigen product en anderzijds aan de hoge uittredingsdrempels voor primaire bedrijven. Deze drempels zijn van economische aard (zoals beperkte alternatieve aanwendbaarheid van eigen arbeid) én van sociaal-psychologische aard (zoals het willen behouden van een 'way of life' op het bedrijf dat al generaties in de familie zit, als ook het beschouwen van stoppen als een persoonlijk falen). Tot slot speelt ook de relatief grote omvang van de aangewende vermogens uitgedrukt per ingezet arbeidsjaar op de primaire bedrijven een rol.

Ketenstrategie van de primaire producenten

De variatie in ketens maakt het onmogelijk één uitgewerkte succesvolle strategie voor de primaire producenten aan te geven. Een belangrijk verschil tussen ketens vindt zijn oorzaak er in of de primaire producent een product aflevert dat nog verschillende bewerkingen moet ondergaan of dat het product af tuinderij/boerderij al gebruiksklaar is voor de consument. Een tweede onderscheid is of het gaat om een gangbaar product, of om nicheproducten als biologische producten of streekproducten. Een derde aspect is de mate waarin

¹ Hoogendoorn, M.N. en S.M.M. de Bruijn, 'De kloof tussen aandeelhouderswaarde en eigen vermogen: Omvang, Oorzaken en Oplossingen', In: *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie* vol. 104 (1233) 2000, pp 206-214.

individuele agrarische ondernemers zelf een keten kunnen organiseren of dat zij daarvoor anderen nodig hebben.

Daarbij zijn een drietal strategieën te onderscheiden voor de primaire producent: (1) een focusstrategie waarin de primaire producent een basisproduct van goede kwaliteit produceert en de verwerkende industrie zorg draagt voor de differentiatie, zoals bij varkens voor de Engelse baconmarkt; (2) een differentiatiestrategie, waarin de agrarische producent zelf zich door de kwaliteit en het unieke karakter van zijn product in de markt onderscheidt; en (3) een kostprijsstrategie met nadruk op efficiency en de daarbij passende schaalvergroting, als onderdeel van een lage kosten ketenstrategie voor een *discount* of *value for money* winkelformule.

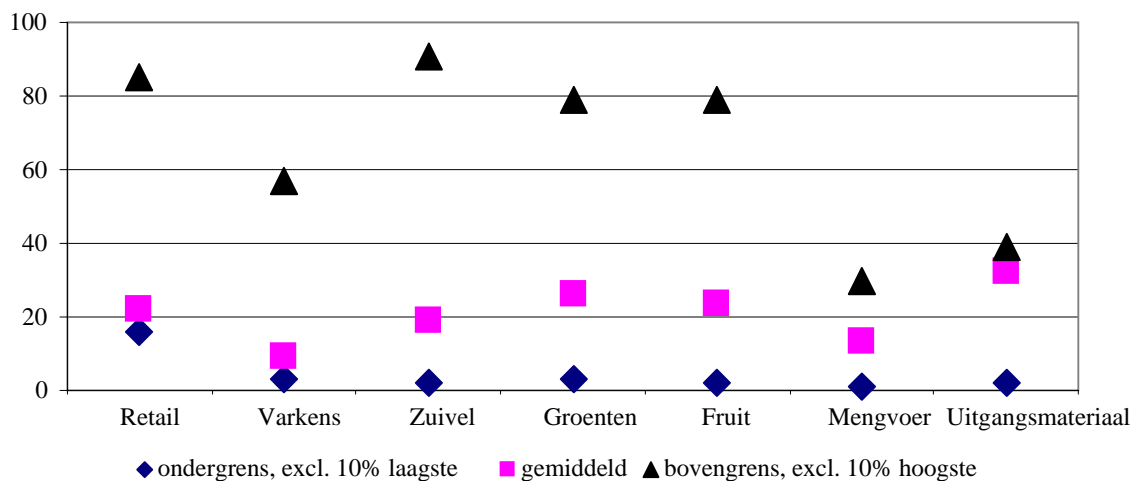
Ruimte voor verbetering

De dragende gedachte van het begrip keten is dat de onderlinge afstemming van de activiteiten van de ondernemingen in de keten van grote betekenis is voor de waarde van dat product in de markt. Goede afstemming van deze activiteiten en consumentenoriëntatie zijn belangrijk. Alle schakels in de keten zullen moeten bijdragen aan de optimale uitvoering van een succesvolle ketenstrategie. Toegevoegde waarde in alle schakels is voorwaarde voor het in stand houden van de keten.

Dat er nog ruimte is voor verbetering blijkt uit de grote verschillen in rendementen tussen de bedrijven, in alle schakels van de vier onderzochte ketens. In figuur 3.4 (paragraaf 3.2) is de spreiding in rendement op het eigen vermogen weergegeven voor de primaire bedrijven. In figuur 4.1 is deze spreiding weergegeven voor de niet-primaire bedrijven.¹ Voor nagenoeg alle schakels in de vier onderzochte ketens geldt dat verschillen in gemiddelde rendementen tussen schakels veel kleiner zijn dan verschillen in rendementen tussen bedrijven binnen schakels. Verder valt in figuur 4.1 op dat het gemiddelde rendement van een schakel dicht (zuivel, groente en fruit) tot zeer dicht tegen de ondergrenswaarde (retail, varkensvlees) ligt. Dat wordt gedeeltelijk verklaard doordat de grotere bedrijven in deze schakels relatief lage rendementen realiseren. Veel kleinere bedrijven behalen relatief goede rendementen. Deze bedrijven opereren in de schaduw van grote bedrijven, maar slagen er in om levensvatbaar te zijn en de onderneming verder uit te bouwen. Voor uitgangsmateriaal geldt overigens het omgekeerde. In deze schakel ligt het gemiddelde rendement dicht tegen de bovengrenswaarde.

Met het oog op de grote spreiding van rendementen in een schakel is er de vraag van de partnerkeuze in de keten: kiezen voor partners met lage rendementen of moet je als primaire producent kiezen voor partners in de keten met hoge rendementen? Juist op economisch sterkere bedrijven is veel aandacht voor het ontwikkelen en benutten van mogelijkheden. Bovendien spreken deze ondernemers ook hun hele omgeving aan op het vernieuwend bezig zijn. De meest geëigende strategie is het kiezen voor actieve partners.

¹ De bepaling van de onder- en bovengrens in figuur 4.1 is afwijkend van die in figuur 3.4. In figuur 4.1 zijn de onder- en bovengrens rekenkundig bepaald op basis van het aantal waarnemingen, terwijl daarvoor in figuur 3.4 een weging is toegepast naar vermogen.



Figuur 4.1 Spreiding in rendement op eigen vermogen in de niet-primaire schakels (2002-2004)

Concurrentievoordelen creëren en behouden

De mogelijkheden om concurrentievoordelen te creëren en te behouden worden bepaald door de capaciteit om tijdig in te spelen op veranderingen in de omgeving van de organisatie en door de mogelijkheden tot het ontwikkelen en beschermen van moeilijk imiteerbare zaken. De zeer hoge rendementen op het eigen vermogen in de toeleverende schakels van de groenteketen worden mede verklaard door de aanwezige mogelijkheden tot het beschermen en benutten van intellectueel eigendom. Agribusinessbedrijven die niet in voldoende mate over deze laatstgenoemde mogelijkheden beschikken, kunnen hun concurrentiepositie versterken door het ontwikkelen van competenties om tijdig kansen te benutten en te anticiperen op veranderende externe omstandigheden.

Daarnaast kan door een betere samenwerking in de keten het ketenrendement worden verbeterd. Zo blijken een tiental geconcretiseerde verbeteropties voor de varkensvleesketen 70 miljoen per jaar op te kunnen leveren.¹ Dit komt overeen met een toename in het rendement op het eigen vermogen in de primaire schakel met 1-1½ procentpunt. Met succes inspelen op de turbulente omgeving vereist marktoriëntatie, op vernieuwing gericht management, en vaardigheden voor samenwerking. Om de reactiesnelheid van de gehele keten te verbeteren en daarnaast de kosten in de keten te verlagen, is intensievere samenwerking nodig tussen retail, verwerkende industrie en de primaire sector. De innovatie zal zich moeten richten op het verbeteren van de (borging van) productkwaliteit en de verslogistiek door het ontwikkelen van adequate *incentivemechanismen* en nieuwe ICT-systemen.

¹ Bondt, N., G.B.C. Backus, R. Hoste, L.F. Puister en J. Tielen, *Terugdringen ketenverliezen in de varkenshouderij*. LEI, Den Haag, 2005.

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat:

- er aanzienlijke verschillen zijn in rendementen tussen de vier ketens en tussen schakels in deze ketens; de retail, de toeleverende en verwerkende schakels in de groente en fruitketens, en in mindere mate in de zuivelketen behalen relatief hoge rendementen;
- rendementen op het eigen en het totale vermogen in de primaire sectoren lager liggen dan in de meeste andere schakels. De boer moet op het scherpst van de snede opereren. Dat zal met een verder afnemende marktbescherming alleen maar meer worden;
- de toeleverende schakels die verder af staan van de consument niet per definitie een laag rendement hebben;
- er ruimte is voor verbetering zoals blijkt uit de grote verschillen in rendementen tussen de bedrijven, in alle schakels van de vier onderzochte ketens. Ook door een betere samenwerking in de keten kan het ketenrendement worden verbeterd;
- investeren in agroketens niet alleen kan uit strategische overwegingen, maar ook omdat er goede economische rendementen worden behaald;
- de midden- en kleinbedrijven in de vier onderzochte agroketens door de bank genomen hogere rendementen behalen dan de hele grote ondernemingen.