

# Tweede locatie mag geen last worden

Tekst: Rob van Ginneken

Beeld: Twan Wiermans



Een tweede locatie mag geen last worden.

# FOCUS

Bedrijven met meerdere locaties of zogenaamde multisite-productie; ze zijn tegenwoordig geen uitzondering meer. Ook familiebedrijven lopen tegen de grenzen van groei. Uitbreiding op de thuislocatie is als gevolg van ruimtelijke ordening of milieuwetgeving niet meer vanzelfsprekend, waardoor het investeren in een tweede locatie als reële optie gezien wordt. Schattingen over het aantal bedrijven met meerdere locaties lopen uiteen van 50 procent van de toekomstgerichte bedrijven tot 20 procent van het totale aantal bedrijven in Nederland.

**A**ls de thuislocatie te klein wordt komt de aankoop van een tweede locatie in beeld. Locatie, ondernemer en rendement van de totale bedrijfsvoering bepalen het succes van deze aankoop. Wie koopt om alleen dieren aantallen te vergroten, kan weleens bedrogen uitkomen.

## Verskillende vormen

Er zijn verschillende vormen van multisite-productie. De meest voorkomende is het gesloten maken van vermeerderingsbedrijven met een vleesvarkenslocatie. "Een vleesvarkenslocatie is minder procesgevoelig en leent zich daarom beter voor externe arbeid", verklaart Eric van der Hijden (FARM advies) de reden waarom dat de meest gekozen vorm van multisite-productie bestaat uit een vermeerderings- en een vleesvarkenslocatie. Ander vormen van multisite-productie zijn volgens Van der Hijden een

## Kwaliteit management informatie cruciaal

Het succes van een tweede locatie valt of staat met de kwaliteit van de managementinformatie die de eigenaar krijgt aangereikt en hoe hij deze doorvertaalt naar actiepunten voor bedrijfsleider en personeel. Pieter Brons en Arnold Wisselink van Agrovision laten zien wat er tegenwoordig mogelijk is.

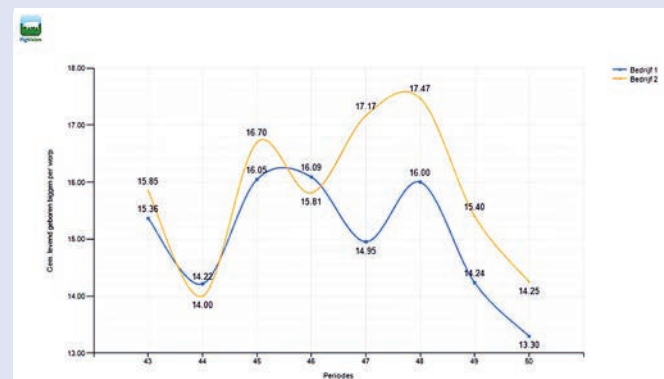
Veehouders willen snel beschikken over data. "Data is meer dan ooit van belang voor de kortetermijnresultaten als voor de langetermijnstrategie. Als veehouder moet je overzicht hebben in de kosten van de korte termijn, maar ook weten wat er in de toekomst staat te gebeuren. Vooral bij multisite-management", vertelt Arnold Wisselink. In 2014 ontwierp Agrovision Multisitereport (MSR) als ondersteuning voor bedrijven met meerdere locaties. In Vlaanderen wordt MSR uitgeleverd via Cercosoft.

Brons legt uit: "Bij multisite-productie is het moeilijk om overzicht te bewaren wat de exacte status is van verschillende bedrijven. Stel je voor dat je één vermeerderingslocatie hebt en meerdere vleesvarkenslocaties." Brons verduidelijkt: "Als eigenaar wil je de bezettingsgraad maximaal houden, dus met MSR kunnen wij aan de hand van de verschillende kengetallen een prognose maken over het aantal biggen in een komende periode en dat afzetten tegen de verwachte vrijkomende plaatsen in de verschillende vleesvarkensstallen. Zo weet je of je een koppel biggen moet aan- of verkopen om het aantal varkensplaatsen efficiënt te benutten. Omdat je de planning weet, kun je ook arbeidspieken opvangen."

### Benchmarken

Ook zijn er mogelijkheden om de resultaten van verschillende locaties naast elkaar te leggen en te benchmarken. Wisselink: "Op die manier kun je de informatie ook delen met verschillende erfbetreiders en met het personeel om ze op die manier te triggeren. Per bedrijf kun je vervolgens weer doelstellingen weggleggen aan de hand van de benchmark."

Brons en Wisselink wijzen erop dat de betrouwbaarheid van de data afhankelijk is van de kwaliteit van de invoer. "Zonder betrouwbare



Meerdere locaties kun je in een grafiek brengen op een bepaald kengetal. In dit geval op levend geboren biggen per worp.

invoer is de data minder waard, daarom hebben we in onze PigVision Mobile validaties ingebouwd die ervoor zorgen dat de invoer goed verloopt. Ook kun je data offline ingeven en zijn er meerdere talen beschikbaar, zodat ook buitenlandse medewerkers de invoer goed kunnen verzorgen."

### Internationale vergelijking

Het online vergaren van data en delen met partners, gaat in de toekomst steeds belangrijker worden. "In Amerika werken integraties met MSR om de keten efficiënt in te richten en verschillende locaties met elkaar te vergelijken. Afstand speelt daarbij geen rol. Dat kan in Europa ook, zelfs over landsgrenzen heen. Want al zit er een verschil tussen de gebruikte kengetallen in landen, het is gewoon mogelijk om die te vertalen naar de gebruikelijke kengetallen in Nederland of België", besluit Wisselink.

## In Vlaanderen weinig multisite-productie

Ook in Vlaanderen wordt ontwikkeling van varkensbedrijven steeds complexer. Toch blijven varkenshouders makkelijker op hun thuislocatie in plaats van zoeken naar een externe locatie. Vanuit veterinair oogpunt begrijpelijk, zo stellen Sarah De Smet en Michel Loicq.

Waar in Nederland multisite-productie in toenemende mate voorkomt, is in Vlaanderen het produceren op meerdere locaties eerder uitzondering dan regel. Een echte reden kunnen Sarah De Smet (coördinator Varkensloket) en Michel Loicq (dierenarts en consultant) niet geven. “We kennen wel verschillende varkenshouders die meerdere locaties hebben met een strikte scheiding van de leeftijdsgroepen, maar dat zijn uitzonderingen”, vertelt Sarah De Smet. Loicq vermoedt dat het ook in de aard van de Vlaming ligt. “Wij verplaatsen niet zo snel. Emigratie of gedeeltelijke emigratie kennen wij ook niet in de mate zoals Nederlanders dat doen.”

Het produceren op meerdere locaties heeft ook niet de voorkeur van Loicq en Desmet. “Vergunningverlening en nieuwvestiging gaat in Vlaanderen ook steeds moeilijker, dus dat is een overweging om een tweede locatie aan te kopen. Maar het aanbod aan courante bedrijven op gunstige locaties is bijzonder klein. Veelal zijn de goed gerunde bedrijven goed gelegen en goed gemanaged geweest, waardoor het een ‘plug and play’ bedrijf is en daardoor vrij duur worden verkocht. Daarnaast zijn er de bedrijven die wat minder goed gelegen en/of gemanaged zijn en die dan mogelijk moeten worden verbouwd/vernieuwd”, vertelt Loicq.

### Veterinaire voordelen

Volgens De Smet zijn er in theorie wel voordelen aan multisite-productie. “De scheiding maken in diergroepen kan zorgen voor minder kruisbesmetting en dat is natuurlijk positief, maar daartegenover staat wel dat er stressmomenten in terugkomen vanwege verplaatsingen. Dat heeft weer effect op het groeipotentieel.” De vraag rijst of in de praktijk bij multisite-management de verwachte winst in de gezondheidsstatus en productieresultaten tot aan de slacht effectief wordt ingelost. Ook op bedrijven met één locatie kan door het optimaliseren van de bioveilig-



Met bioveiligheid en compartimentering is ook veel te winnen op vlak van gezondheid.

heid (o.a. compartimentering, all-in-all out, apart materiaal per afdeling) winst worden geboekt.

“Als je het transport niet in eigen beheer kunt doen met een gedegen reiniging- en ontsmettingsprotocol, raad ik het transporteren af. Het risico van insleep is te groot bij verplaatsingen tussen twee locaties”, is Loicq's mening. “Als het de bedoeling is om een scheiding te maken tussen verschillende diergroepen, dan zou ik eerst eens kijken naar optimalisatie van de huidige bioveiligheid op het bedrijf. Dat is vaak nog voor verbetering vatbaar.”

Of multisite-management in de toekomst in Vlaanderen nog een vlucht gaat nemen, durven De Smet en Loicq niet te voorspellen. Loicq: “Ik kan me wel voorstellen dat veehouders het overwegen, maar uiteindelijk denk ik dat een locatie het beste rendeert als de eigenaar er kort op zit.”



stuk moeilijker te organiseren. “Vanuit gezondheidsperspectief wordt er weleens geopperd om de speenbiggen te verplaatsen naar een externe locatie, maar de ervaring leert dat het heel moeilijk is om de grip op het management te houden wanneer de locatie verder weg ligt. De speenbig is wel het uitgangsmateriaal voor de vleesvarkensperiode. Daar mag je geen risico mee nemen.”

Andersom zijn er echter ook vleesvarkenshouders die op zoek gaan naar een vermeerderingslocatie, stelt Peter van Iperen (Exitus). “Wij zien een trend waarin varkenshouders onafhankelijk willen worden van haar afnemers en leveranciers. Vleesvarkenshouders zoeken steeds meer naar kwaliteit en willen daarbij langdurige samenwerkingen aangaan met vermeerderaars. Als de bigkwaliteit vervolgens verbetert, kan er discussie ontstaan over de kwaliteitstoeslagen. De zeughouder wil een hogere prijs, terwijl de vleesvarkenshouder daar niet warm voor loopt. Hij is van mening dat hij een bijdrage heeft geleverd aan de kwaliteitsverbetering. Als zo'n samenwerking een paar keer spaak loopt, dan is er een bepaalde categorie vleesvarkenshouders die zelf op zoek gaat naar een vermeerderingslocatie om zijn biggen te fokken.”

Volgens Van Iperen is het managen van een vermeerderingslocatie op afstand ook goed mogelijk. “In een cyclische productie zijn er meerdere

controlemomenten en deze kunnen helpen bij een goede aansturing. Je hebt onder andere worpen, dekmomenten en drachtcontroles. Bij een vleesvarkenslocatie heb je doorgaans minder van deze natuurlijke momenten. Daar concentreert het zich veelal rond opleg en aflevering. Voorwaarde voor vermeerdering op afstand is wel dat je goed zicht hebt op de bedrijfsprocessen en de monitoring daarvan. Kwaliteit van personeel en toezicht is ook hier erg belangrijk.”

### Kwaliteit ondernemer

Wie overweegt een tweede locatie te kopen, moet er wel rekening mee houden dat de locatie niet meteen rendeert. Volgens Marco Hol (DLV Advies) is de aanlooperperiode zo'n 1,5 jaar. “Vaak zijn de locaties gedateerd, dus moet er achterstallig onderhoud plaatsvinden. Dat vraagt een investering.” Hol heeft ervaren dat de varkenshouders die succesvol een tweede locatie exploiteren niet per definitie de varkenshouders zijn die de meeste biggen per zeug spenen of de beste groeiprestaties leveren. “Het zijn ondernemers die hun in- en verkoopmanagement goed op orde hebben en dat kunstje op een tweede locatie kunnen kopiëren. Het evenaren van uitstekende technische resultaten op een tweede locatie is een stuk moeilijker.”

Ook Van der Hijden stelt dat varkenshouders met plannen voor uitbreiding op een tweede locatie goed moeten overwegen welk doel ze voor ogen



Transport tussen locaties is een risico.

hebben. “Groeï alleen is een verkeerd uitgangspunt. De tweede locatie moet echt iets toevoegen, anders kun je er als bedrijf aan onderdoor gaan. Een tweede locatie maakt je bedrijf als geheel minder efficiënt vanwege verplaatsingen en een veranderende kostenstructuur. Je moet goed in beeld houden op welke locatie welke kosten liggen. Als blijkt dat de kosten op de aangekochte locatie buitensporig hoog worden, dan drukt het op het rendement van de totale bedrijfsvoering. De tweede locatie moet dus echt de totale bedrijfsvoering versterken.” Van der Hijden adviseert om eerst de thuislocatie te optimaliseren. “Ik zie genoeg bedrijven waar op de thuislocatie nog een efficiëntieslag te maken valt, waardoor het rendement als geheel toeneemt zonder een tweede locatie.”

De rendabiliteit van de tweede locatie valt of staat met het aanwezige personeel, vertelt Hol. “Een goede bedrijfsleider kan geld verdienen voor de eigenaar, maar moet ook een goed salaris geboden worden. Als je een vleesvarkensbedrijf hebt met 4.000 vleesvarkens, maar de bedrijfsleider is in staat om er 5.500 of 6.000 te verzorgen, dan moet je dat ook waarderen in salaris.” Een valkuil noemt Hol het aannemen van de vorige eigenaar van het bedrijf, vooral als het een gedwongen verkoop is. “Er is een reden waarom deze persoon het niet gereed heeft als ondernemer. Maar ook als het een vrijwillige verkoop betreft moet je oppassen. Iemand die zijn hele leven zelfstandig ondernemer geweest is, laat zich op zijn voormalige bedrijf geen andere werkwijze opdringen.”

## Locatie

Wie op zoek gaat naar een locatie, moet zich bewust zijn van een aantal voorwaarden waar deze locatie aan moet voldoen. De belangrijkste voorwaarde is volgens Van der Hijden dat de locatie op een acceptabele rijafstand van maximaal een half uur ligt. “Hoe verder de afstand van de thuislocatie verwijderd ligt, des te moeilijker het is om grip te houden op

de bedrijfsvoering. Als het niet goed loopt op de tweede locatie, ben je op een gegeven moment de hele dag aan het rijden.” Het argument om in minder veedichte gebieden een bedrijf te zoeken vanwege minder risico op ziekte-insleep, lagere mestafzetkosten of goedkopere locaties, gaat volgens Van der Hijden niet op. “Als je dan toch gaat rijden, rij dan naar Duitsland. Daar is alles goedkoper, maar dat is voor het overgrote gedeelte van de varkenshouders toch te spannend.”

Van Iperen ervaart dat de meeste varkenshouders ook zoeken naar een locatie die vlakbij de thuislocatie ligt. “Zelfs de Brabantse eisen rondom staldering zijn voor Brabantse veehouders momenteel nog geen reden om uit te wijken naar andere provincies. De voordelen van korte afstand en minimale transportafstanden wegen blijkbaar zwaarder dan een eventueel kostprijsvoordeel bij een locatie op grotere afstand.” Daarnaast veronderstelt Van Iperen dat een locatie in een intensiever gebied ook iets waardevaster is dan een locatie in een extensief gebied. “Hoewel een extra locatie niet verworven wordt om te verkopen, geeft het wel de mogelijkheid om te schakelen bij strategische keuzemomenten. Je bent dan flexibeler met meer locaties ten opzichte van één grote locatie.”

**“Hoe verder de afstand van de thuislocatie verwijderd ligt, des te moeilijker het is om grip te houden op de bedrijfsvoering. Als het niet goed loopt op de tweede locatie, ben je op een gegeven moment de hele dag aan het rijden.”**

Hoewel het managen van meerdere locaties goed overwogen moet worden, zijn de adviseurs er wel van overtuigd dat het fenomeen zich in de toekomst wel meer gaat voordoen. Hol: “Nieuwvestiging is nagenoeg onmogelijk, zeker voor vleesvarkens. Vooral in Brabant wordt de kostprijs gigantisch verhoogd door bovenwettelijke regelgeving, waardoor groeiambities eigenlijk alleen nog maar gerealiseerd kunnen worden door een extra locatie te verwerven.” Van Iperen vult aan: “Wie overweegt om te investeren in een externe locatie, moet rekening houden met de varkenscyclus. In het prijsdal moet je kopen, zodat je in de prijsspiek kunt leveren. Van der Hijden adviseert vooral te rekenen. “Kijk verder dan de aantallen. Met optimalisatie is meestal meer te verdienen.”

