

Bijlagen

Bijlage A - Nadere informatie over industrie, statistische indelingen en Noord-Nederland

A.1. Industrie

Een eerste verkenning van het begrip industrie begint bij verschillende Nederlandse woordenboeken dit leidt tot een beknopte begripsdefiniëring waar industrie neerkomt op 'nijverheid, productie op grote schaal in fabrieken en het fabrieksbedrijf'. De verkenning in verschillende woordenboeken van het begrip industrie geeft dus aan dat de rode draad van industrie te maken heeft met productie, vlijt en nijverheid die door de de begripsdefinitie loopt.

In het Engelse woordenboek van Encyclopædia Britannica 'Merriam-Webster Dictionary' (2012) kan men vinden dat er in het Engels meerdere semantische velden te vinden zijn met betrekking tot het begrip 'industry'. Als eerste is er het semantisch veld van productie, vlijt en nijverheid; het begrip zoals het in de Nederlandse taal gebruikt wordt. Daarnaast is er in het Engels een tweede semantisch veld te vinden dat te maken heeft met het idee van een bedrijfstak; zoals de filmindustrie, kledingindustrie, voedingsindustrie en dergelijke. In het Engels wordt het woord 'manufacturing' gebruikt voor het Nederlandse begrip industrie.

Deze scriptie wordt geschreven met de Nederlandse betekenis van de term industrie in gedachten. Het gaat dus over het semantisch veld van productie, vlijt en nijverheid.

Economisch geografische vakliteratuur (Wheeler et al, 1998) beschrijft het productieproces in de industrie als zijnde; een proces waarin economische waarde toegevoegd wordt aan de productiefactoren grondstoffen, arbeid en andere productiefactoren. De waardetoevoeging bestaat uit het veranderen van de grondstoffen qua gedaante, werking en samenstelling. Het productieproces vindt plaats in een productiefaciliteit, waar de productiefactoren worden samengevoegd in het algemeen met behulp van energie en arbeid.

Tabel A.1. De verschillende sectoren volgens Encyclopædia Britannica

Primaire sector	Genetische sector	Landbouw
		Bosbouw
		Visserij
Secundaire sector	Winningssector	Mijnbouw
		Steengroeven
		Mineralenwinning
		Zware industrie
Tertiaire sector	Industriële sector	Lichte industrie
		Energiesector
	Bouwsector	Particulier
	Overheid	

Bron: Encyclopædia Britannica (2012)

In de economische geografie en in de economie wordt gesproken over verschillende sectoren die onderdeel zijn van de economie. Er zijn verschillende indelingen van de sectoren te vinden, van drie tot vijf sectoren wordt gesproken (Wheeler et al, 1998; Hulleman & Marijs, 2010; Encyclopædia Britannica, 2012). Een voorbeeld van één dezer indelingen is te zien in tabel A.1.

De secundaire sector wordt ook wel de maakindustrie, de verwerkende industrie of simpelweg de industrie genoemd. De secundaire sector verwerkt, transformeert, monteert en vervaardigt producten naar aanleiding van aanlevering van grondstoffen en halffabrikaten uit de primaire en secundaire sector tot consumptiegoederen (Wheeler et al, 1998; Encyclopædia Britannica, 2012). De secundaire sector omvat volgens de Encyclopædia Britannica (2012) naast de industrie ook de energieproducerende bedrijven en de bouwnijverheid.

A.2. Statistische indelingen

In de verschillende bronnen wordt gerefereerd naar statistische indelingen van bedrijven, deze statistische indelingen zullen een beter beeld scheppen van wat er in deze scriptie onder industrie wordt verstaan. De statistische indelingen zijn economische activiteiten classificaties. Met betrekking tot deze scriptie zijn er als belangrijkste indelingen te vinden:

- ISIC; International Standard Industrial Classification of all Economic Activities. Dit is een door de Statistische Commissie der Verenigde Naties ontwikkelde bedrijfsindeling (CBS, 2012).
- NACE; Nomenclature générale des Activités économiques dans la Communauté Européenne. Dit is de bedrijfsindeling van de Europese Gemeenschap vastgesteld door Eurostat, welke is gebaseerd op het ISIC van de VN (Marijs & Hulleman, 2010).
- SBI; Standaard Bedrijfsindeling. Dit is een bedrijfsindeling van de Nederlandse staat gemaakt door het CBS, deze bedrijfsindeling is gebaseerd op de bedrijfsindelingen van het Europese NACE en het ISIC van de VN (Marijs & Hulleman, 2010; CBS, 2012).

De hoofdactiviteit wordt bepaald door het zwaartepunt van de toegevoegde waarde (Marijs & Hulleman, 2010). De ISIC-lijst is de hoofdlijst. In de NACE-lijst van de Europese Gemeenschap zijn toevoegingen toegevoegd aan de ISIC-lijst van de VN. En in de SBI-lijst heeft het CBS op haar beurt weer toevoegingen toegevoegd aan de NACE-lijst van de Europese Gemeenschap.

Op regelmatige basis worden de bedrijfsindelingen herzien, waardoor er veranderingen optreden in de betekenis van de gebruikte codes, zodoende is het belangrijk om te weten welk van de bedrijfsindelingen er gebruikt wordt; bijvoorbeeld van het CBS bestaat er de SBI '93 (in gebruik van 1993 tot en met 2008) en de SBI 2008 (in gebruik vanaf 2008), waarvan eenzelfde SBI-code een andere bedrijfsactiviteit aanduidt voor elk van de SBI's (CBS, 2012).

A.3. Noord-Nederland

Wanneer men leest over grotere sociaal-economische regio's in Nederland wordt er over de landsdelen Oost-Nederland, Zuid-Nederland, West-Nederland en Noord-Nederland gesproken. Noord-Nederland bestaat uit de drie provincies Drenthe, Groningen en Friesland.

Schaalniveaus

Zoals Holloway en Hubbard (2001) hebben geschreven zijn er verschillende schaalniveaus te vinden binnen sociale geografie, deze zijn op een hiërarchische schaal gedefinieerd;

- globaal,
- internationaal,
- nationaal,
- regionaal en
- lokaal.

Deze masterthesis doet een poging tot het in kaart brengen van de captive offshoringactiviteiten die plaatsvinden in en vanuit Noord-Nederland in de industrie. Nu is het interessant op welke schaal dit type offshoring dan wel niet plaatsvindt.

NUTS-regio's

Om verder te gaan met de hiërarchische schaalniveaus dan nu de NUTS-regio's. Het Europese statistiebureau, Eurostat, heeft om regio's in Europa met relatief gemak te kunnen vergelijken een regionale indeling gecreëerd genaamd NUTS (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques).

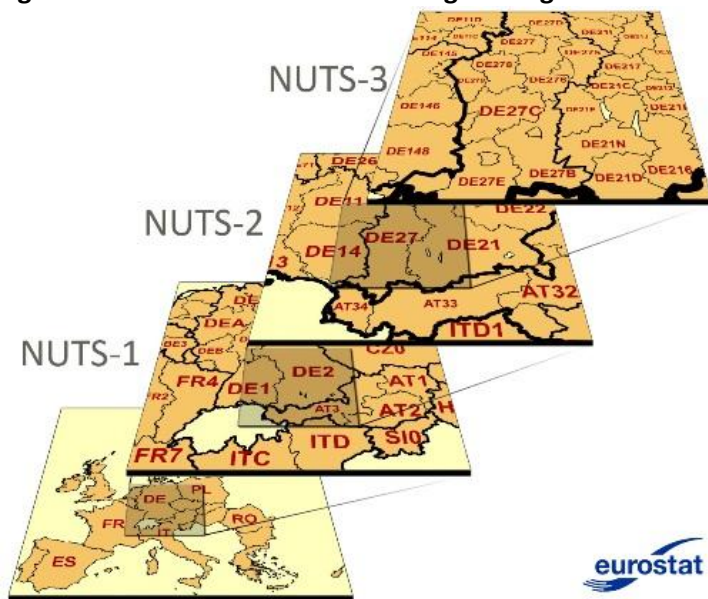
Deze NUTS-regio's bestaan uit drie niveaus (CBS, 2012; Eurostat, 2011):

- NUTS-1; grote sociaal-economische regio's. Vergelijkbaar met de Nederlandse landsdelen.
- NUTS-2; basisregio's voor het toepassen van regionaal beleid. Vergelijkbaar met provincies.
- NUTS-3; kleine regio's voor specifieke diagnostiek. Vergelijkbaar met COROP-gebieden.

Een voorbeeld van de verschillende NUTS-regio's is te zien in figuur A.1.

Voor deze masterscriptie zijn van belang de NUTS-1 en NUTS-2 regio's.

Figuur A.1. De verschillende NUTS-regio's uitgebeeld voor Duitsland



Bron: Eurostat, 2011

Aanvullende tabellen

Tabel.A.2. Gemeenten in Noord-Nederland met buitenlandse bedrijven, 2010

<i>Gemeente</i>	<i>Provincie</i>	<i>Inwonertal</i>	<i>Buitenlandse bedrijven</i>	<i>Rijksweg¹</i>	<i>Buitenlandse bedr. per 100.000 inw.</i>
Delfzijl	GR	26.635	11	Ja	41,3
Hoogezand-Sappemeer	GR	34.754	13	Ja	37,4
Ten Boer	GR	7.427	2	Nee	26,9
Smallingerland	FR	55.271	10	Ja	18,1
Achtkarspelen	FR	28.088	5	Nee	17,8
Groote gast	GR	12.141	2	Nee	16,5
Lemsterland	FR	13.623	2	Ja	14,7
Skarsterlân	FR	27.289	4	Ja	14,7
Coevorden	DR	36.121	5	Ja	13,8
Heerenveen	FR	43.418	6	Ja	13,8
Noordenveld	DR	30.808	4	Nee	13,0
Vlagtwedde	GR	16.260	2	Nee	12,3
Ooststellingwerf	FR	26.235	3	Nee	11,4
Emmen	DR	109.491	12	Ja	11,0
Hoogeveen	DR	54.805	6	Ja	11,0
Veendam	GR	28.024	3	Nee	10,7
Westerveld	DR	19.342	2	Nee	10,3
Leek	GR	19.364	2	Ja	10,3
Leeuwarden	FR	94.073	9	Ja	9,6
Meppel	DR	32.378	3	Ja	9,3
Assen	DR	66.857	6	Ja	9,0
Groningen (gemeente)	GR	187.298	15	Ja	8,0
Pekela	GR	13.054	1	Nee	7,7
Súdwest Fryslân	FR	82.250	6	Ja	7,3
Menaldumadeel	FR	13.748	1	Ja	7,3
Harlingen	FR	15.809	1	Ja	6,3
Stadskanaal	GR	33.416	2	Nee	6,0
Zuidhorn	GR	18.568	1	Nee	5,4
Oldambt	GR	39.486	2	Ja	5,1
Franekeradeel	FR	20.597	1	Ja	4,9
Aa en Hunze	DR	25.563	1	Nee	3,9
Tytsjerksteradiel	FR	32.237	1	Ja	3,1
Midden-Drenthe	DR	33.560	1	Ja	3,0

Bron: eigen bewerking van CBS, 2012 & Bureau van Dijk, 2012

¹ Rijksweg: wil zeggen waar de Rijksweg de gemeente doorsnijdt; geldt ook voor tabel A.3..

Tabel.A.3. Gemeenten in Noord-Nederland zonder buitenlandse bedrijven, 2010

<i>Gemeente</i>	<i>Provincie</i>	<i>Inwonertal</i>	<i>Rijksweg</i>
Tynaarlo	DR	32.408	Ja
Borger-Odoorn	DR	26.072	Nee
De Wolden	DR	23.576	Ja
Opsterland	FR	30.039	Ja
Weststellingwerf	FR	25.829	Ja
Dongeradeel	FR	24.409	Nee
Boarnsterhim	FR	19.357	Ja
Dantumadiel	FR	19.283	Nee
Kollumerland & Nieuwkruisland	FR	13.005	Nee
Littenseradiel	FR	10.924	Nee
het Bildt	FR	10.908	Nee
Leeuwarderadeel	FR	10.435	Nee
Gaasterlân-Sleat	FR	10.303	Nee
Ferwerderadiel	FR	8.839	Nee
Haren	GR	18.516	Ja
Eemsmond	GR	16.426	Nee
Slochteren	GR	15.555	Ja
Winsum	GR	14.073	Nee
Menterwolde	GR	12.503	Ja
Appingedam	GR	12.032	Nee
De Marne	GR	10.527	Nee
Loppersum	GR	10.452	Nee
Marum	GR	10.449	Ja
Bedum	GR	10.447	Nee
Bellingwedde	GR	9.261	Nee

Bron: eigen bewerking van CBS, 2012 & Bureau van Dijk, 2012

Bijlage B - Interviews

De interviews zijn digitaal opgenomen middels een opnameapparaat en door hoofdpunten van het interview op te schrijven tijdens het interview. Deze zijn later uitgewerkt met behulp van een tekstverwerker met het volgende als resultaat. Het interview bij Koninklijke Koopmans Meel is niet digitaal opgenomen, de rest geldt wel voor dit interview.

B.1. Interviews afgenomen bij dochterondernemingen van buitenlandse bedrijven in Noord-Nederland.

21-05-2012 - Interview met A. Kunstman, Local Product Manager bij SPX Flow Technology Assen B.V. te Assen, Drenthe.

1. *Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

Nou het is natuurlijk heel summier wat je van een internetsite afhaalt. Ik moet zeggen dat het eh, er zijn meerdere sites die er te vinden zijn. Ik denk dat we even terug moeten naar het begin van de oorsprong van dit bedrijf, daar waar we nu zitten. En dat is niet oorspronkelijk SPX geweest, maar dat is oorspronkelijk Stork geweest. Onderdeel van het concern Stork en toentertijd oorspronkelijk begonnen in Hengelo. Daar zijn wij inderdaad van geweest en wij zijn de divisie 'pompen'. Grofweg gezien is het zo dat alles geconcentreerd was aan productie als sales in en om Stork Hengelo toentertijd. En daar zal 1969 wel een representatief jaar voor zijn, al denk ik nog wel daarvoor hoor. Ik heb die exacte jaartallen zo niet in mijn hoofd. En op een goed moment is besloten om een scheiding te maken tussen de verkoop van grote pompen, simplistisch gezegd, en relatief kleine pompen. En dan praten we over zowel afmeting als pompcapaciteit. In principe de kleine pompen zijn verhuisd met de sales naar Assen, niet oorspronkelijk, maar wel de productie. En dat is hier verhuisd naar Assen. Uiteindelijk in dit pand terechtgekomen, ik zal je alle omwegen die het heeft gemaakt besparen en uiteindelijk hier terechtgekomen en toen was het nog Stork, en de sales hier ook terechtgekomen, compleet. En vanuit die hoedanigheid zijn we met het moederbedrijf in Hengelo en zusterbedrijven die we hadden binnen Europa, ook als productie de markt gaan bedienen, tot 1996. Dus dat heeft zo voortgeduurd tot 1996.

Dus Stork tot en met 1996 toen overgenomen door SPX Corp?

Nee, door Johnson, toen heeft Stork (in 1996) gezegd, en dan moet je je voorstellen dat we in Nederland een productievevestiging hadden hier in Assen, uiteraard de originele productievevestiging in Hengelo, Stork Hengelo. En een assemblagevestiging in De Lier. Dat is dan alleen Nederland. Hengelo en Assen waren productievevestigingen met verkoopmaatschappijen. En De Lier, Hoek van Holland is dat, Rotterdam, is tuinbouw gerelateerd. Omdat dat het hart van de tuinbouw is worden daar de pompen geassembleerd, dus niet de echte productie, er wordt niet bewerkt, maar er wordt wel geassembleerd. Ja, in feite wel, assemblage en service, dat is puur gericht op tuinbouwactiviteiten, horticulture en een deel landbouw, agriculture. Dat was het oorspronkelijk. Het Westland staat vol met kassen en met pompen, en dat zijn allemaal Stork pompen van oorsprong.

Dus in 1996 is dat door het concern Stork te koop gezet. Stork zelf bleef natuurlijk wel bestaan, tot op de dag van vandaag, wat het nog is. Maar de divisie pompen was te koop gezet en daar hebben ze een splitsing in gemaakt tussen de relatief kleine pompen en de grote pompen. En de grote pompen in Hengelo. En de kleine pompen in Assen met De Lier assemblage dat is verkocht aan Johnson Pump. De grote pompen is verkocht aan Flow Serve, nee aan Byron Jackson toentertijd, dat is het oorspronkelijk geweest, dat is kort daarna weer doorverkocht en werd uiteindelijk een deel van Flow Serve. Dat is ook een pompendivisie, een pompenleverancier. Die maken nog steeds dezelfde producten in Hengelo, net als dat wij dat doen, alleen dan onder een andere naam. Wij zijn toentertijd Johnson Pump geworden, maar het product is in principe gelijk gebleven. Het product is hetzelfde gebleven, andere naam, andere maatschappij, andere eigenaar.

Ik weet niet in hoeverre je de rest van het bedrijf 'global' (de GUO SPX Corp uit Charlotte, NC) interessant vind?
Ja dat wel. Ik geloof dat ik, even kijken, ik weet niet of we het kunnen zetten onder het kopje 6.

Ja, ik denk het wel, alleen er zit natuurlijk ook een deel historie in, dus misschien in de trant waarin je het nu hebt opgeschreven is het handig om vandaar uit door te gaan. Die vestigingen die ik net zei, dat is in Nederland. Maar uiteraard waren er meer vestigingen, bijna elk Europees land had zijn eigen verkoopmaatschappij/ verkoopkantoren. En dan is er verder nog een productievestiging geweest (en die is er nog trouwens) onder Stork in België, in Brussel. Toentertijd in Brussel, nu onder de rook van Brussel. En productie in India. En dat was al in de Stork-periode, dan praat ik al vanuit Stork eigenlijk, de productie in België. Kijk we maken hier in Nederland centrifugaalpomp, ik weet niet of je een beetje bekend bent met pompen in het algemeen. Misschien niet of nauwelijks.

Niet of nauwelijks inderdaad.

Grofweg gezien kun je een indeling maken in pompen gebaseerd op het principe centrifugaal-pompen, maar je hebt ook verdringerpompen. Dat is heel grofweg. Kijk, we maken in Nederland centrifugaalpomp. En de verdringerpompen worden gemaakt in België, en dat zijn de tandwiel-pompen ook nog. En in India, de vestiging die ook al onder Stork bestond, had Stork eigen gieterijen, want heel veel van het materiaal wordt gegoten, gietijzer; roestvrijstaal, brons. Maar het bedrijf in India heeft eigen gieterijen en heeft ook een eigen productie. En die maakt eigenlijk dezelfde pompen, zowel centrifugaal als gear (tandwiel) voor in principe de lokale markt, omdat het te ver weg is om het hier te bedienen. En dat is nog steeds onder Stork, waar ik het nu over heb.

Die divisies inclusief verkoopmaatschappijen, die zijn in 1996 overgegaan, verkocht aan Johnson Pump. En Johnson Pump was oorspronkelijk een Scandinavisch, Zweeds bedrijf. Scandinavisch mag je eigenlijk niet zeggen volgens mij, dat doen wij altijd wel, maar daar is niet altijd iedereen het mee eens dat die landen die wij denken tot de Scandinavische landen behoren. Maar goed, Johnson Pump is oorspronkelijk Zweeds en voornamelijk actief in de mariene tak, zoals zij dat noemen voor plezierboten, plezierjachten. En dat kan wel behoorlijk groot zijn. En ook daar staan pompen, pompjes aan boord. En dat deed Johnson Pump, dan moet je denken aan drinkwater, doorspoelen van toiletten, afvalwater in relatief kleine capaciteiten. We hebben hier in Nederland ook een afdeling scheepvaart, maar dan praten we echt over tankers, de grote industriële vaart. Maar da's een iets ander verhaal. Daar is het volume, de afmeting en de capaciteit groter. Dus dat is iets anders, ik moet zeggen dat Johnson Pump, die ons gekocht heeft, zich daar iets op verkeken had. En die (Johnson Pump) heeft daar zelf niet zo'n groot marktaandeel in, in het industrieel gedeelte, want ze leverden zelf bijna niks industrieels, aan maar plezierjachten. En met de aankoop van de divisie van Stork werden ze opeens een producent die wereldwijd vestigingen had voor centrifugaal-pompen, industrieel. Dat hadden ze natuurlijk nog niet echt eerder meegemaakt. Dus dat was voor hen een hele andere stap in een andere richting.

Dus echt een volledig andere markt.

Voor hen was het even omschakelen.

Grofweg gezien is het leveren van pompen aan de mariene tak, zoals zij het deden, een dozenschuifstelsel, dat gaat om tien, vijftien, twintigduizend pompen per jaar, een beetje het plastic bekertjes verhaal. Terwijl wat wij leveren eigenlijk de hoe noem je dat, de lot-size, de maximale serie grootte die wij leveren, dan heb je het met tien stuks van één type wel gehad. Dus wij zijn veel specifiek bezig om oplossingsgericht iets te leveren vanuit een blokkendoos die wij hebben, waar we allerlei bouwstenen kunnen pakken om daarmee heel specifieke pompen kunnen maken. Dat was iets wat Johnson Pump niet deed. Een wezenlijk verschil.

Een gigantische hoeveelheid is in principe je zet een machine aan je begint te produceren.

Dat heeft geduurd tot 2006. En in 2006 toen pas kwam SPX in beeld. In vogelvlucht, ook nog. Ik heb mijn laptop nog meegenomen, ik weet niet of ik je het toe kan sturen of mee kan geven, want ik heb hier... (dhr. Kunstman had een document met informatie over het bedrijf). Al zijn die bestanden vrij groot, nu kan ik het wel sturen. Dan heb je er misschien een idee bij qua bedrijf.

Stukje over het nut van begeleidende plaatjes bij de scriptie.

Kortgeleden hebben we een themadag gehad, en daarvoor was ik gevraagd om een korte bedrijfspresentatie te geven. Zo hebben wij de gelegenheid aangegrepen om ons bedrijf te promoten en ons ter beschikking gesteld.

In de pdf staat complementaire en aanvullende informatie over het bedrijf.

En dan zijn we nu aangeland in 2006. Toen pas is het SPX geworden hier in 2006, toen heeft Johnson Pump ons weer doorverkocht, de pompendivisie. En SPX is een global bedrijf. Johnson Pump was dat niet, dat was een echt Zweeds bedrijf. Die met de aankoop van ons bedrijf dingen global kocht. Maar SPX was dat al.

Nu is eigenlijk Johnson Pump dus min of meer buiten z'n (spreekwoordelijke) boekje gegaan door een grotere markt te bedienen, dan dat ze eerst deden.

Van oorsprong al helemaal, want ze deden alleen de mariene (tak) en toen ze kregen er een deel van Stork erbij, wat wij waren, en daar werd het behoorlijk global van, omdat wij meerdere vestigingen hadden in Europa, maar ook in India. Maar ook al vestigingen in Australië, dat bestond al toentertijd en Amerika, Chicago, daar was nog van alles van Johnson Pump toentertijd nog gevestigd. Dus dat was al behoorlijk compleet. In 2006 verkocht aan SPX, nu ja SPX is een bedrijf wat door middel van acquisities allerlei bedrijven toevoegt waarvan zij denken dit past bij elkaar. Dit heeft hetzelfde portfolio, die kunnen elkaar helpen, die kunnen elkaar versterken. En op die manier opereert SPX als bedrijf in de wereld. Dus het is heel divers, SPX. SPX is in 1912, in Michigan begonnen en toen was het The Piston Ring Company, ze maakten afdichtingen van zuigers. En in 1931 hebben ze de naam gewijzigd naar Sealed Power, toen werd het SP. In 1988 is pas de naam SPX gekomen, toen hebben ze de X toegevoegd, van het echte Amerikaanse, de X van Excellence. En toen werd het SPX, Sealed Power Excellence. Met de X als exponent van excellentie. In 2001 is het hoofdkantoor verplaatst naar daar waar het nu is in Charlotte, North Carolina. [...]. En je ziet hier ook dat we spreken over SPX 'flow technology'. Er zijn meerdere divisies, er zijn drie divisies in feite. Waar 'flow technology', waarin wij opereren, één van is. En mensen die daarin werken die doen alles met transporten, vloeistoftransporten, maar ook het mixen en doseren. En als een beetje vreemde eend in de bijt, maar toch behorend bij dat segment is ook gasbehandeling en -filtratie, luchtbehandeling en -filtratie. Die behoren ook tot dat segment van 'flow technology'. Die zitten onder andere ook hier, in Etten-Leur hier in Nederland. [...]. SPX heeft daar ook bedrijven in aangekocht en alles wat daaraan gerelateerd is in het segment gezet. En dat is dan eigenlijk SPX< wat is nu eigenlijk SPX. Nu ja SPX als concern is veelomvattend, maar door middel van aankoop van bedrijven die bij elkaar horen (→ passen) wordt het één bedrijf. Maar het zijn allemaal merken. [... over de logo's van Johnson Pump en het nieuwe SPX Johnson Pump-logo]. 'Flow technology'.

Dat is nogal een aardig groot bedrijf (over SPX Corp).

Ja, en dan praten we alleen nog maar over 'flow technology', die andere zitten in segmenten, die ken ik niet of nauwelijks. Dus dat wordt voor mij al lastig om wat van (→ over) te zeggen. Dan heb je dingen die in automotoren terecht komen, buiten 'flow technology' heb je dan nog 'thermal equipment' en 'services', allerlei andere segmenten. Maar dit is puur 'flow technology'. Dik 8.000 man daarin, totaal 18.000 man in het SPX concern. Maar in het 'flow technology' segment waar wij opereren is dik 8.000 mensen (werkzaam). En die 8.000 man zit dan verdeeld over deze locaties (te zien in de pdf), 'primary operations' heet dat dan zo mooi. Waarin dan ook Assen en Erpe-Mere, België dat zijn eigenlijk de oorspronkelijke vestigingen van Johnson Pump, Örebro in Zweden is ook een oorspronkelijke Johnson Pump. Chicago zie ik hier al niet meer bij staan. Dus bestaat als zodanig niet eens meer. Dus zo zit die verdeling als zodanig in elkaar.

En daar komt nog van alles bij. Je ziet in 2011 de laatste dingen die aangekocht zijn als een Clyde Union Pumps, dat is binnen de pompenbranche een bekende club. Dat is één van de laatste aankopen die SPX heeft gedaan, die ook wereldwijd een hoop vestigingen heeft, waar wij spin-offs van kunnen krijgen en zij ook van ons. En dat is eigenlijk echt de bedoeling. [...]. Die in dit soort markten, als je dan kijkt naar 'flow technology', opereren. Waarin ze zeggen, van joh, als je in 'food & beverage' zit, dan komen die mensen die daarin zitten met hun apparatuur die zij verkopen, die komen ook vast wel eens in aanraking met pompen. En andersom ook, de mensen die pompen verkopen, zoals wij dat deden, of (eigenlijk) doen, die komen ook vast wel eens in aanraking met andere apparatuur die daar staat. En als je dat soort bedrijven gaat bundelen dan kunnen ze elkaar ondersteunen, en dat is op zich een goed plan. Het is heel lastig hoor, moet ik zeggen. Want het is heel complex, je moet opeens vanuit je hoedanigheid waarin je alleen maar pompen gewend bent moet je een beetje gaan omschakelen naar wat andere producten. En die producten die zitten in deze markten; 'food & beverage', 'power & energy' en 'industrial'. Wel wij zitten in principe in 'industrial' en in 'food & beverage', maar in 'food & beverage' niet zo heel veel. 'Power & energy' doen we niet zo heel veel in, we zitten nog wel eens in nucleaire plants, maar dat is relatief beperkt.

In dit geval hier is het ook het kleinste segment, 505 miljoen US dollar. Maar goed 'food & beverage' en 'industrial' zijn de grootste.

Nu zie je nog een klein beetje van Johnson Pump, wat we daarin hebben. Directe productie-vestigingen in Nederland, België en India, die had ik net genoemd, Zweden en Polen, nu ja Zweden was oorspronkelijk Örebro, het oorspronkelijke Johnson Pump, wat daar was. En een deel van die productie is verplaatst naar Polen. En naar Polen omdat daar een bedrijf zat wat ook aangekocht is door SPX met een hele grote productievestiging. En ja daar was dan nog genoeg ruimte om productie onder te brengen. En men heeft dat toentertijd besloten om dat vanuit Zweden te verplaatsen naar Polen. Dus vandaar dat er staat: 'Zweden/Polen'. Directe verkoopkantoren, wat ik al zei, vroeger was er in bijna elk Europees land een eigen verkoopkantoor. Een aantal van die dingen zijn samengevoegd. Waarvan er België, Duitsland, Spanje, Frankrijk, Nederland, Engeland, Zweden over zijn gebleven als directe verkoopkanalen. En de rest is distributie geworden. Dat is natuurlijk ideaal, omdat een bedrijf als SPX, die natuurlijk heel veel bedrijven opkoopt, heeft op bijna alle mogelijke locaties, die je net voorbij hebt zien komen, wel ergens in een land een verkoopkanaal, dat in principe ook in aanraking komen met onze producten. En daarmee als distributie kunnen optreden. Dus ja SPX-bedrijven; Amerika, China, Singapore, Australië, Afrika. Daarnaast heb je nog geselecteerde distributie in al die landen waar het lastiger is of waar we geen SPX-bedrijven hebben, Bulgarije, Estland, Letland, Polen, Rusland. En India, Nepal, Sri Lanka, Bangladesh; dat is lokaal allemaal. En als er dan nog wat overblijft dan heet dat de rest van de wereld, met de onafhankelijke distributie, maar zoveel is dat niet meer. Er zijn nog wel een aantal bedrijven die voor ons in Nederland geselecteerde distributie doen, maar die horen hier niet in thuis. Wij hebben in Nederland ons eigen verkoopkanaal, dus wij horen onder de directe verkoop. Omzet 2011 bijna 20 miljoen, dat is hier voor Nederland. [...]. Die onderverdeling wordt dan nog een keer gedaan door de directe verkoopkantoren. Wat hier gegeneerd wordt, dus niet wat zij (de verkoopkantoren) verkopen, maar wat zij van ons kopen, dus wat wij aan hen verkopen. Verkoop Nederland direct en export, een deel distributie dat samen is bijna 20 miljoen per jaar, wat we hier omzetten in dit bedrijf. Hier zie je nog een keer de productievestigingen met de aantallen van de pompen. [...]. En wij hier in Nederland maken zo'n 9.000 pompen, en dat is hier in Assen maar ook de assemblage in De Lier. Dus totaal met om en nabij de 300 voormalige JP werknemers zo'n 32.000 pompen per jaar. [...].

2. *Waarom is er door uw hoofdkantoor (in het buitenland) aan offshoring/ outsourcing gedaan? (zie figuur 4).*

Het is acquisitie van soortgelijke bedrijven om zoveel mogelijk spin-off te genereren. Daar komt het in feite op neer. Om zoveel mogelijk voordeel te genereren van de bedrijven die het best in bepaalde segmenten kunnen opereren. En daar zijn teams mee bezig om dat gewoon continue, dag in dag uit dat te observeren, uit te zoeken, en na te gaan van goh wat zijn daarin nog meer bedrijven die ons kunnen helpen om die positie in die markt te versterken. Dat wordt inderdaad door het hoofdkantoor op die manier gedaan en ondersteund. Ik heb vorig jaar een mooie video gezien van de president, de Amerikaanse president (van SPX Corp). Er is dus een video gemaakt waarin hij dan op een gegeven moment, ja dat noemen ze dan 'neurobranding' inslaan, een nieuw pad van branding. Je hebt net gezien, al die bedrijven die hebben zo'n halve X voor hun naam staan, voor hun oorspronkelijke bedrijfsnaam of hun productnaam, zeg maar de 'brand name'. Maar hij wil dat dat allemaal duidelijk is dat dat SPX-bedrijven zijn. Dus men is heel erg druk bezig nu om SPX op die manier te promoten en hij vergelijkt dat met een firma als Coca Cola, dat je denkt van een merk als Coca Cola kent iedereen, alleen je realiseert je eigenlijk niet direct wat voor bedrijven daar nog meer onder in die keten zitten, maar Coca Cola kent iedereen. Dus als op een gegeven moment iemand zegt van Fanta, Raak en dat soort bedrijven zijn allemaal als brand name in bezit van the Coca Cola Company dan zegt iedereen opeens van oh ja, oké precies.

Zoals een paraplumerk.

Ja precies.

Zoals misschien een Unilever, een Nederlands voorbeeld, daar zitten nog ongelooflijk veel merken onder.

En dat is ook iets wat één van de missies is van SPX. Om dat op die manier te stroomlijnen, we kunnen wel al die bedrijven aankopen, we noemen dat (onderdeel) 'flow technology', en dat is leuk. Maar je zult daar iets

meer in moeten doen om dat onder de aandacht te brengen. En uiteraard begint dat in Amerika, daar zijn ze een stuk verder op het gebied van promotie en commercials en dat soort dingen. Maar in Europa zal dat na verloop van tijd gaan gebeuren. Men doet al wel (door bijvoorbeeld de halve X van SPX voor elke naam te zetten), maar ik heb er nog geen reclame op televisie van gezien. Ik denk ook niet dat dat direct zal gebeuren. [...]. Internet, daar gebeurt het wel, zoals YouTube, als je daar gaat kijken en zoeken naar SPX dan vind je al heel wat commercial videos. [...].

3. *Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk? (Van oudsher, overgenomen, nieuw gestart door GUO, combinatie). In dit geval allen in het kader van captive offshoring (zoals te zien is in figuur 4).*

[...]. Je kent nu de achterliggende gedachte waarom we hier nu zitten. En ik moet eerlijk zeggen dat de achterliggende gedachte toentertijd van Stork me niet duidelijk is geweest. Waarom men heeft besloten om centraal, vanuit Hengelo, te gaan verhuizen met de kleinere pompen naar Noord-Nederland, daar heb ik geen idee van moet ik eerlijk zeggen. Wat daar de achterliggende gedachte van is geweest, dat is voor mij onlogisch. Want Hengelo is toch redelijk centraal. [...]. Toentertijd waren er mensen die toen nog in Hengelo werkten, heen en weer gereden naar Assen om hier te werken. Maar nogmaals wat daar de achterliggende gedachte van is geweest is mij niet duidelijk. Misschien goedkoper qua locatie, toentertijd nog. Ik denk dat dat 1968 is geweest, dat is het jaartal wat jij hebt gevonden. Het jaar waarin die verhuizing heeft plaatsgevonden, dat is 1968, om en nabij. [...]. Ze hebben eerst aan het kanaal in Assen hier gezeten, dat zie je op die fotootjes. Dat is hier aan het kanaal. En toen was er nog wel enige activiteit in het kanaal. Wat betreft vervoer en vervoersmogelijkheden. Nu is dat veel minder, tenminste ik heb dat niet gezien dat wij in het kanaal pompen laden. [...]. Nou ja, de haven zit hier nog wel achter van Assen en die wordt nog wel her en der gebruikt, sporadisch. [...].

Stork was het oorspronkelijk, dus het was oorspronkelijk de onderste (van figuur 4). Een eigen onderneming, onderneming in bezit van een ander bedrijf is daarna pas gekomen (moet zijn een onderneming in het buitenland in bezit van het eigen bedrijf oftewel 'captive offshoring').

4. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Globaal mag je rustig zeggen. [...]. Dan praat je alleen nog maar over het 'flow technology' segment, maar ik denk dat je daar in dit geval tot moet beperken, anders wordt het zo'n wazig verhaal. Maar je kunt SPX wel noemen als zijnde (een bedrijf) met meer segmenten, de drie segmenten die er bestaan, met de 'flow technology' waar het hier om gaat. En dat is zeker globaal.

5. *Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.*

Dienstverlening is maar heel beperkt, dat doen we niet. We hebben geen service ondersteunende organisatie, die hadden we vroeger wel moet ik zeggen. Dus de producten die we leveren, ook al is het lokaal, aan bijvoorbeeld de WMD, Watermaatschappij Drenthe, dat is een hele goede klant van ons, de NAM (Nederlandse Aardoliemaatschappij), Shell, ook een goede klant van ons. Maar serviceverlening in de zin van dienstverlening, dat is niet echt een dienst van hun min of meer. [...]. Niet in de zin van de dienstverlening die ik voor ogen heb, wat ik me daarbij moet voorstellen. Tja, hoe moet ik dat uitleggen. Nou als zijnde een schoonmaakbedrijf bijvoorbeeld, dat zijn wij niet, op die manier doen wij niet aan dienstverlening. We leveren wel een product en ook wel de ondersteuning van het product, maar het is geen dienstverlenende maatschappij, laat ik het zo maar zeggen. Geen maatschappelijke directe dienstverlening.

En andersom, huurt u in Assen ook bedrijven in voor de schoonmaak en dergelijke, of zit binnen het bedrijf zelf?
Er zijn schoonmaakbedrijven hier actief en dat zijn lokale schoonmaakbedrijven, misschien niet direct uit Assen, maar wel uit de provincie. En productietechnisch wil dat ook nog wel eens voorkomen, dus als we productie hebben waarin we zelf de expertise niet hebben; laswerkzaamheden, certificaat-werk, dat soort dingen. Dan zijn er ook mensen die ingehuurd worden van andere bedrijven. En grappig genoeg zijn dat ook Storkbedrijven trouwens, want daar doet Stork weer zijn dienstverlening in. Dat is dan voor Stork wel weer een

dienstverlening, en die huren wij dan wel eens in. [...]. Onder andere las- en constructiewerkzaamheden. Ja veel meer andere dingen doen we dan niet, waar we dan ook nog wel Stork voor gebruiken, maar Stork. Toen ze de pompen hebben verkocht hebben ze misschien nog wel veel meer verkocht, maar Stork die had ook heel veel divisies, die had een 'aerospace' divisie en weet ik veel wat ze allemaal hadden. Maar die zijn als Stork weer allemaal geconcentreerd naar verschillende business units. En een deel van die business units is Stork Industrial Services, ik moet eerlijk zeggen dat ik, misschien heet het tegenwoordig anders, want ik kreeg laatst ook al commentaar van Storkmensen van zo heten we al een paar jaar niet meer, nee Stork Technical Services is het nu, geen Stork Industrial Services meer, maar dat heet Stork Technical Services en die zijn binnen Nederland, maar ook binnen global, maar zeker binnen Nederland actief en hebben een soort van service organisatie en die hebben wij als servicepartner gecontracteerd. Dus wij hebben een contract met Stork waarin de dienstverlening op de pompen door die club mensen wordt gedaan, in eigen beheer. Dus wij staan daar los van, dus als zodanig hebben wij geen dienstverlening, maar we hebben wel Stork als geselecteerde servicepartner. Dat is wel grappig, want zo krijgen we op die manier toch weer te maken met Stork. [...]. Nu ja kijk Stork Technical Services doet voornamelijk onderhoud, service en reparatie van pakket, een rotating pakket, en pompen zijn dan een onderdeel. Dus een logisch gevolg was dat wij een samenwerkingsverband zouden aangaan om het onderhoud te blijven doen. Want wij hebben als zodanig geen onderhoudsdienst meer, ja intern hier nog 'trouble shooting' dat nog wel. En we kunnen ook wel op locatie dingen doen, maar we hebben geen, nu ja vroeger hadden we iets van veertien à vijftien monteurs bij de weg. Maar dat is er nu nog één. [...]. In principe doet Stork dat, wij hebben er nog één voor 'trouble shooting'. [...]. Schoonmaakbedrijven en inhuren van personeel voor productiewerkzaamheden, maar die had je volgens mij al genoteerd. Dat zijn de twee belangrijkste. Kijk en natuurlijk hebben we toeleveranciers, die activiteiten dien in de zin van, nou dat komt niet uit de regio trouwens, ik moet zeggen dat komt uit een andere provincie, bijvoorbeeld verpakkingsmateriaal voor het verzenden. En de verzending en verscheping op zich, we hebben global contracten met, we hadden met TNT, transporteurs waarmee we al onze producten versturen. En uiteraard is dat tegenwoordig UPS. Maar we hebben ook toeleveranciers die verpakkingsmaterialen maken voor als onze producten verscheept moeten worden naar China, India, Amerika, dan zal dat toch ergens in een kratje moeten. En dat wordt aangeleverd, dat wordt niet door lokale mensen aangeleverd trouwens. Niet uit Assen en omstreken, maar uit Nijverdal, die kant op.

6. Relaties van het bedrijf met de GUO/ de ondernemingsgroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).

Nou binnen SPX niet zo zeer dat ik daar bewust van ben (over kennisuitwisseling). Maar op lokaal niveau binnen Nederland gebeurt dat soort dingen wel. Er zijn een aantal organisaties waarin wij deelname hebben en dat heeft voornamelijk te maken met regelgeving, regelgeving op het gebied van energieverbruik en energiebeheer binnen de industrie. En wij zijn dan lid van de vereniging, de Nationale, eh Nationale, de pompengroep, nu ja de vertegenwoordiging waarin de meest belangrijke pomeleveranciers in dit geval in Nederland, maar over het algemeen opereren die ook globaal, plaats hebben genomen. En die komen regelmatig bijeen om op die manier kennis uit te wisselen, voornamelijk op het gebied van regelgeving en dat heeft tegenwoordig veel te maken met energiebeheer. Alles is groen tegenwoordig. [...]. Nu ja dat zeg ik, de regelgeving op het gebied van energiegebruik en de beheersing daarvan en voornamelijk het terugdringen van gebruik is een hot item. Maar dat is het al jaren en men is jarenlang geleden begonnen met energieverbruikers als lampen, als gloeilampen aan te pakken, wanneer spaarlampen verplicht werden en de productie van standaard lampen niet meer mogelijk werden. En dat heeft men doorgevoerd naar, en dat betrof dan huishoudelijke dingen, en dat heeft men doorgevoerd naar industriële toepassingen, waarin pompen ook een belangrijke rol spelen. Dan moet je je voorstellen dat zo'n 70% van het energieverbruik in de industrie wordt gevraagd door pompen en elektromotoren, dat is best wel veel. Er staan in de wereld gigantisch veel pompen te draaien, die energie verbruiken en van de industriële vraag is dat zo'n 70% van het totale energiepakket. En dat is best wel aanzienlijk. En dat heeft men zich ook wel gerealiseerd, ook in Brussel in de EU heeft men zich dat gerealiseerd en zo heeft men gezegd we gaan kijken of we daar activiteiten moeten gaan ontplooiën, en dat gaan we doen om dat terug te dringen. Want omdat als je daar wat kunt, je al heel snel resultaat boekt. En

dat is ook zo. Dat zijn heel veel dingen waar in zo'n pompengroep over gesproken wordt; wat zijn de mogelijkheden, wat zijn de onmogelijkheden. Daar wordt vanuit teruggekoppeld naar de uitvoerders, de EU. Het moet uitvoerbaar zijn, zinvol zijn.

Terug naar vraag 5:

En even terugkomend naar één van de eerdere vragen over de inbedding. Over de lokale economie, uiteraard zijn we binnen Assen één van de grotere werkgevers. Qua personeelsbezetting, iets meer dan 100 man. En zeker van oorsprong, toen hadden we nog 180 man. En dan is het binnen de bedrijven in Assen toch één van de grotere werkgevers. Er zijn werkgevers zat die meer mensen in dienst hebben natuurlijk, maar industrieel gezien horen we daar zeker wel bij. Niet iedereen uit Assen die hier werkt, maar een (relatief) groot gedeelte wel.

180?

Dat was vroeger. Onder Stork. Toen ik hier begon toen was het nog Stork. Toen hadden we dacht ik iets van 180 man personeel. En door reorganisaties, bedrijfsovernames, andere indeling van werk, efficiënter werken is dat wat minder geworden. Ik moet zeggen dat we nu weer wat personeel aangenomen hebben. We zijn wat dat betreft een zeer gezond bedrijf. In de huidige recessie is daar wat ons betreft niet zo heel veel van merkbaar, moet ik zeggen. Dus wat dat betreft doen we het best goed. [...]. Als ik kijk naar de jaaromzet van 2011, die was bijna 20 miljoen. Dat was 1,2 miljoen meer dan 2010. Dus dat is aanzienlijk en uiteraard gebeurt dat doordat SPX continu acquisities doet, bedrijven erbij krijgt, andere markten aanboren en dan heb je niet zoveel last van de huidige recessie. We hebben daar denk ik toch ook wel een beetje geluk mee gehad, dat we op het juiste moment bij SPX zijn gekomen. Dat we er voordeel bij hebben gehad, dat er op die manier automatisch een hoop kanalen en markten naar ons toevloeden. Als je kijkt hoe dat vroeger gebeurde bij Stork, dan gebeurde dat niet en moest je zelf gaan boren naar nieuwe markten en dat is een stuk lastiger. En wat je dan vroeger zag en zeker in de pompenwereld was dat zo, op het moment dat het slecht ging met de economie en dat het minder (goed) ging, dat de pompenbedrijven in het algemeen er een jaar na dato last van kregen. En dat heb ik hier bij ons ook wel eens weer gedacht, maar sinds we een paar keer een overname hebben gehad hebben we daar eigenlijk wat minder last van gehad. Van '96 naar 2006 is niet zo'n hele lange periode en nu van 2006 tot en met nu, nu ja we hebben wel last van recessies gehad, maar het is nog steeds een groeiende markt binnen SPX. Globaal gezien hebben we daar een hoop voordeel van gehad, waar we lokaal geen last hebben gehad van recessies. Ja, uiteraard hebben we dat wel, maar iedereen probeert daar zo goed mogelijk op te anticiperen. En ik moet zeggen dat dat tot op de dag van vandaag goed uitpakt. [...]. Het is voor ons heel gunstig geweest. Ja, dat zeg ik, in de periode dat ik hier kwam hadden we 180 man. Ik heb reorganisaties meegemaakt waarin we terug gingen naar het laagste niveau van 85 man, ik denk dat er wel zo'n 100 man uit zijn gegaan. En terug zijn gegaan naar zo'n 85, 90 man. [...]. Binnen een aantal jaren. Een aantal reorganisaties gehad toentertijd, drie keer. Waarvan twee keer nog heel duidelijk op het netvlies staat, dat ging heel hard achteruit. En ik moet zeggen dat de laatste keer de overgang is geweest van Stork naar Johnson Pump. Toen zijn er ook een aantal noodzakelijke ingrepen, door Johnson Pump noodzakelijk geacht werden, om dat toch te doen, om daar personeelstechnisch wat aan te doen. Nu zijn we weer op de weg terug, dus nu groeien we weer.

Zelfs in de recessie.

We hebben nog vacatures zelfs. Een aantal de laatste jaren ingevuld, moeizaam moet ik wel zeggen, het is moeilijk om specifiek goed geschoold technisch personeel te vinden. Zowel productietechnisch als sales-technisch. Dat is lastig en we hebben redelijk recent, één, twee, drie, vier, vijf, zeg maar vijf man aan de saleskant relatief jonge mensen, dertig, net onder de dertig, binnengehaald, die we intern verder gaan opleiden en sommige zijn al opgeleid, die nu in de proceskant van de sales meedraaien. En dat zijn toch mensen die niet zomaar van school komen. Daar doen we intern toch best wel een hoop aan opleiding. Zowel direct, daar mag ik dan zelf voor zorgen, maar ook indirect, in het uitvoerende proces, dus in het traject van offertes, orders, waarin ervaring een belangrijk aandeel is voor het opleiden van personeel. Dat krijg je niet van school, dat krijg je alleen maar hier. En dat kost tijd. En dan hopen we maar dat het bedrijf, of hopen is eigenlijk te kort door de bocht, we vertrouwen erop dat ons bedrijf dusdanig aantrekkelijk is om ook nog te blijven. En de ene keer gaat

dat goed en de andere keer gaat dat minder goed. Over het algemeen zijn de mensen die hier werken een jaar of twintig, vijftig, zestig werkzaam. Het zijn redelijk trouwe werknemers. Van mijn generatie, ik werk hier nu eenentwintig jaar, daar zijn er toch nog een aantal mensen die toen ik kwam nog werkzaam. Dat zegt toch wat over de betrouwbaarheid van het bedrijf. [...]. Onder Stork was het lastig, als dat zo was gebleven dan was het toch zo dat veel mensen zoiets hadden van daar gaan we niet meer voor. Maar met alle ontwikkelingen die er plaats hebben gevonden is het toch een bedrijf waarvan je zegt er zijn mogelijkheden, kansen en toekomst. En dat is goed. De mensen die er nu aangenomen zijn, die zijn er ook alweer een jaar of anderhalf jaar werkzaam, maar die hebben het voor zover ik het weet nog steeds naar hun zin. En verloop heb je toch binnen een bedrijf. [...]. Maar toch maar beperkt, moet ik zeggen. [...]. Er zijn hier wel wat deeltijdbanen, maar het grootste gedeelte is voltijd. Echte FTE'ers.

Dan heb ik nog een vraagje over deze drie figuurtjes, over het nieuwe bedrijvenbeleid.

[...]. Daar heb ik niet echt een duidelijk beeld bij. [...]. Het zal voor ons wel een spin-off hebben, als al deze segmenten worden gestimuleerd. [...].

25-05-2012 – Interview met C. Vermue, Management Assistent bij PerkinElmer Health Sciences B.V. te Groningen, Groningen.

1. Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.

Ons bedrijf is een productiebedrijf. Wij maken hier 'liquid scintillation cocktails', dat zijn chemicaliën die in laboratoria en ziekenhuizen gebruikt worden. We maken hier reagentia, ook voor laboratoria, ziekenhuizen en de farmaceutische industrie. En P24 en '(..) lightning', dat zijn allemaal gerelateerde producten en natuurlijk de verbruiksgoederen. Daarnaast maken wij in eigen beheer 'microplaten', en dat zijn.. Vroeger had je van die telflesjes, en nu heb je het allemaal in van die plaatjes, daar had je eerst 24 van die putjes, toen 96, toen 384 en nu zijn er al plaatjes met 1056. Dus dan heb je de telflesjes niet meer nodig. Die maken wij in eigen beheer, diverse soorten, kleuren en voor diverse toepassingen; gecoat, niet-gecoat. Wij hebben ook een 'clean room' daar voor, dus dat eh ja.

En verder hebben we naast de productiepoort ook een distributiepoort. Wij zijn een 'forward stocking location' voor PerkinElmer Incorporated. Bij ons komen de producten uit Amerika, uit Singapore en die (laten wij) vershippen wij dan over de hele wereld. Onze eigen producten exporteren wij ook voor 95%.

2. Waarom is er door uw hoofdkantoor (in het buitenland) aan offshoring/ outsourcing gedaan? (zie figuur 4).

Wij zijn, eh dat is wel aardig lang geleden, al meer dan dertig jaar dat we aangekocht door een Amerikaans bedrijf en sinds die tijd zijn we weer overgenomen door het bedrijf dat dat bedrijf dan weer overnam. Sinds 2001 zitten we bij PerkinElmer, onder de hoge hoed. Er hebben diverse overnames in die jaren daartussen plaatsgevonden.

En die overnames, waren dat er veel? Elke twee jaar bijvoorbeeld?

Nee, niet heel veel. We heetten eerst Packard Becker in 1979 meen ik. Daarna zijn we door Canberra overgenomen. Ik ben pas sinds 1980 hier, ik weet niet meer precies welk jaar dat was. En toen is Canberra door Packard overgenomen. En tot 2001 is het Packard geweest. Nou is het PerkinElmer.

Even kijken, vier verschillende buitenlandse eigenaren, als ik het zo zie.

Nou, Packard Becker was de Nederlandse eigenaar. [...]. Packard Becker en Packard zijn niet dezelfde bedrijven, nu ja, misschien had het vroeger wel iets ermee. Maar dat weet ik niet, dat was voor mijn tijd.

En waarom heeft het (buitenlandse) hoofdkantoor het bedrijf eigenlijk aangekocht, wat is de reden daar van geweest?

Ze zullen hier wel, eh, wij maken wel winst. Wij zijn gewoon een winstgevend bedrijf. En om hun portfolio volledig te maken. Het hoort bij de 'life science' business wat wij maken. Om het portfolio uit te breiden.

Heeft het misschien ook te maken gehad met de distributie?

Toentertijd niet, dat is eigenlijk pas iets van de laatste jaren. Wij hadden altijd wel een distributie-afdeling, omdat wij natuurlijk de 95% exporteren. Maar pas vorig jaar mei zijn we dus ook andere dingen gaan exporteren. Onder andere krijgen we hier de RAD-producten binnen, die versturen we dan ook. En dat moet allemaal heel precies gebeuren. RAD is radioactieve producten. En sommige van die producten hebben een halfwaardetijd die niet zo hoog is, dus dat moet gewoon heel strak gedistribueerd worden. Het komt binnen en het moet ook gelijk weer weg.

Oké, maar zo kunnen jullie niet gemakkelijk gebruik maken van een TNT of iets dergelijks?

Ja, we maken (wel) gebruik van TNT, en ook van FedEx en andere vervoerders. Maar we hebben wel strakke contracten. [i.v.m. de halfwaardetijd:] Bedrijven wachten erop en die verwachten het op een bepaald tijdstip te hebben. Het klinkt allemaal een beetje eng, maar het is allemaal goed verpakt en dergelijke, dus er is geen gevaar.

[...] Vanuit andere productiesites die wij vanuit Groningen weer distribueren over de hele wereld. En de zogenaamde 'forward stocking location', dat is.. de sites in Amerika kunnen natuurlijk niet zo snel in Europa leveren, zoals wij dat wel kunnen (vanuit onze positie). Dus er staat een voorraad in ons pand. Maar dat gaat dan niet, ons hoofdkantoor maakt instrumenten, het gaat niet om de instrumenten, maar om de

verbruiksartikelen. [...]. Het zijn niet de grondstoffen die wij hier opslaan, maar de eindproducten. Ook de eindproducten van de productiesites in Amerika.
[...].

3. *Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk? (Van oudsher, overgenomen, nieuw gestart door GUO, combinatie). In dit geval allen in het kader van captive offshoring (zoals te zien is in figuur 4).*

Ja, in 1979 zullen ze het wel opgezet hebben als een autonoom bedrijf (in 1979 opgericht door Nederlandse eigenaar). [...]. Opgezet als productiebedrijf. 'Liquid scintillation cocktails' werden toen ook al gemaakt. Ja, dat was in het begin.

Zou u nog wat kunnen vertellen over de LSC's?

Ons moederbedrijf maakt instrumenten en die worden in laboratoria en ziekenhuizen geplaatst en in die instrumenten worden allerlei bestanddelen gemeten. Bijvoorbeeld in vlees of in bloed of andere zaken wat er allemaal precies inzit. En die LSC's die helpen wij de bepaling van wat er in zo'n stof zit. En ook, 'scintillation', dat is straling. Dat is een wisselwerking met het instrument. Ik weet niet precies wat het doet, maar uit die wisselwerking, daar wordt weer wat uitgehaald (aan informatie over de stof). [...]. Het moederbedrijf maakt, van oudsher, de instrumenten die ervoor gebruikt worden. En wij maken de verbruiksartikelen zeg maar. Tegenwoordig heeft men de instrumenten waar (onze) plaatjes in kunnen met de putjes.

[... er wordt een voorbeeld gepakt van de plaatjes met de putjes ...]. Dit gaat in zo'n instrument, kijk er zit ook een dekseltje op, een doorzichtig deksel. Het kan gestapeld worden, dan moet het deksel er natuurlijk even af. En dan gaat het in een counter, die telt dan de boel. En dit zijn dan 384, dit zijn de 96 (?) en in den beginne waren er nog 24. Deze putjes kun je ook nog coaten met een rij-injectie. Dus dat is allemaal best wel hoogwaardige technologie.

Ik zie erop staan 'culture plate', worden dit soort ook gebruikt in de biologie, als ik even denk aan mijn middelbare schooltijd?

Culture plate is dat je een bepaalde cultuur in die putjes doet natuurlijk. Zoals in de biologie. En zo hebben we hele reeksen, met wel honderd namen en evenzoveel typen.

4. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

95% van onze eigen producten wordt geëxporteerd. 5% blijft dus in Nederland, dus in Nederland ook. En Europa, Amerika, Azië en Australië. En in iets mindere mate Afrika en Zuid-Amerika. Alle continenten eigenlijk. In Afrika en Zuid-Amerika wordt het minder besteld, vooral in Afrika (lees 't minst wordt besteld in Afrika).

En de 5% voor Nederland, even het bruggetje leggen met het UMCG te Groningen?

Dat is één van de klanten. We hebben hier zelf geen verkoopafdeling. PerkinElmer heeft diverse 'customer care centres' (verkoopkantoor). Er zit er één in Zaventem, bij Brussel. Er zit er één in Monza, in Italië. In Shelton in Amerika, in Singapore in Azië en er zijn er nog wel meer. Maar daar krijgen wij onze orders van en naar aanleiding van die orders distribueren wij. Dus wij zijn geen verkooporganisatie, wij zijn echt een productiebedrijf en distributiebedrijf.

En dat is per internationale regio?

Monza is er voor Zuid-Europa, Zaventem voor Noord-Europa, Shelton doet Amerika en Singapore doet Azië en Australië. Ik weet niet helemaal wie Afrika doet, maar ik geloof Monza. [...].

5. *Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.*

De meeste leveranciers zitten hier, voornamelijk de servicebedrijven; onderhoud en dergelijke komt toch uit de regio. Leveranciers van grondstoffen is toch overwegend wel Nederland, grondstoffen en verpakkingsmateriaal. Maar we halen ook producten uit Duitsland, België, Frankrijk, Engeland, Amerika, Japan, China, nee China niet. We halen het bijna over weg, het zijn natuurlijk ook specifieke producten die je niet om de hoek kunt krijgen. Waar je vaak moeite voor moet doen om ze te krijgen.

Zoals de radioactieve materialen?

Daar hoeven we geen search op te doen naar leveranciers. Wij produceren die hier zelf niet, wij krijgen die aangeleverd. Wij hoeven verder geen grondstoffen om die te maken. Daar zijn wij voor hen 'stocking location' voor. Dus de 'stocking location'-producten daar hoeven we geen leveranciers voor te zoeken, die worden door PerkinElmer zelf aangeleverd.

Die komen wat dat betreft per expresse post aangeleverd?

Ja per vervoerder. [...]. Internationaal opererende bedrijven. [...].

Maar de distributie, jullie zijn de distributielocatie en de distributie zelf (het vervoer) laten jullie verzorgen door bedrijven die gespecialiseerd zijn?

Ja, het vervoer, dat doen we niet zelf. Inderdaad gespecialiseerde bedrijven. En we maken natuurlijk heel veel gebruik van luchtvracht en wij zijn ook een 'authorised supplier' van luchtvracht. Dat betekent dat je als je een gecontroleerde, nu ja, controleert wie er in en uit het pand gaat, nu ja je hebt gemerkt dat je niet zo maar het pand in en uit kunt, dan kun je die status aanvragen. En dan worden de vrachten die je levert niet meer gecontroleerd op Schiphol. Dus die kunnen direct het vliegtuig in. Dat lukt allemaal wel snel. Maar goed, dan moet iedereen die hier werkt een bewijs van goed gedrag hebben en je moet een gecontroleerd binnenkomst van personen hebben. Dat is bij het vervoer wel heel belangrijk. Voor de luchtvracht zeg maar. [...]. Digitaal worden de zendingen al doorgegeven en dan verzorgt de vervoerder, of wij samen met de vervoerder zorgen dat de boel gecontroleerd is. Want niet iedere vervoerder kun je daarbij betrekken.

Niet iedere vervoerder heeft eh, hoe zeg je dat..?

De AEO-status, 'authorised economic operator'.

En verdere inbedding, zoals schoonmaak?

Alle verdere onderhoudsbedrijven zitten in de buurt. Schoonmaak is ook onderhoud. [...]. Ja, je moet soms snel geholpen worden en er is ook genoeg aanbod uit de regio. (Over onderhoud:) we hebben hier een aantal koelcellen en vriescellen. En als de temperatuur te hoog wordt, dan kunnen we de producten weggooien. Dat is ook onderhoud, als daar een storing in is. Maar goed er is ook een ICT-afdeling natuurlijk. Wij hebben iemand die daar zit. [...].

Er worden ook producten met 'dry ice' verstuurd. En als dat nodig is wordt dat dry ice door de vervoerder bijgevuld, als het naar de andere kant van de wereld moet bijvoorbeeld. [...]. Dat mag niet te hoog worden (qua temperatuur). [...].

6. Relaties van het bedrijf met de GUO/ de ondernemingsgroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).

PerkinElmer is productie in de eerste plaats en distributie in de tweede plaats, dat is ook belangrijk. Distributie is er voor producten uit de andere productievestigingen voornamelijk voor Europa en voor de eigen producten globaal. De orders worden verkregen van de 'customer care centres', de CCC's.

In hoeverre bemoeit PerkinElmer zich met wat hier gebeurt?

Nou in Amerika wordt, dat weet je waarschijnlijk ook wel, heel erg gemeten op winstgevendheid, er zijn allerlei 'metrics' waar wij aan moeten voldoen. De 'on time delivery', de '?-rate', de directe uren, dat zijn dan weer productiemensen die dat maken en natuurlijk de winst. De winstgevendheid, financiën, wat er wekelijks wordt verkocht, de marges en de voorraad, dat we een niet te hoge voorraad hebben. Want we hebben een voorraad uit Boston, we hebben diverse voorraadgebieden, dat dat niet te hoog wordt, dat wordt gemeten. En wat wij zelf meten, wij meten bijvoorbeeld de ziektefrequentie/ ziektepercentage. Zo heeft corporate een aantal 'metrics' en wijzelf als site hebben ook nog 'metrics' die wij willen halen.

En die metrics zijn de punten die nagegaan wordt in hoeverre scoren jullie daarop?

Maandelijks is er een conference call met corporate met slides die wij moeten maken met daarop onze resultaten. Vandaag is de maandafsluiting van mei, dat is altijd op vrijdag. Nou goed, dan wordt dan over anderhalve week die conference call gedaan. Dan zijn de cijfers bekend. Dat wordt niet zomaar opgelepeld, maar als we iets niet hebben gehaald, dan willen ze ook duidelijk weten waarom. En ook besparingen, een belangrijk iets.

Besparingen als in bezuinigingen, dat idee?

Ja, eh, nou ja.. Bezuinigingen, meer besparingen dat je producten goedkoper krijgen kan dan het jaar ervoor of dat je een bepaald programma opnieuw hebt geïnstalleerd, we hebben nu allemaal TL-lampen. Dat is ook besparingen. Wat dat betreft zijn we nu ook bezig met een milieuprogramma. Waarmee we kijken hoe we groener kunnen worden.

Dus besparingen zijn niet alleen geldelijk, maar ook in de richting van de energie, het milieu, groener worden?

Nu wordt daar op dit moment nog niet zoveel aandacht aan besteed in de maandelijkse conference call, maar wij zijn er als site wel mee bezig. Het wordt wel door corporate.. eh.. wij zijn ISO-9001 gecertificeerd, ISO-14001 en OSAS-18001; en bij OSAS hoort dat je elk jaar wat groener wordt. [...]. Dat is iets wat wijzelf belangrijk vinden, maar dat wordt ook wel door corporate gestimuleerd.

En is dat een beslissing geweest vanuit Groningen zelf, of omdat jullie in Nederland zitten, dat Nederland dat als regering meer aandacht aan besteed?

Nou wij willen eigenlijk ook een beetje voorloper zijn, in plaats van achter de feiten aanlopen. Wij willen dat soort dingen eerder doen dan dat het opgelegd wordt. Het is toch een trend en wij willen daar eerder aan voldoen. [...]. Wij willen ook bij zakelijke reizen bijvoorbeeld dat de mensen bij voorkeur met de trein gaan. En als het niet anders kan met de auto. Ook is dat (het treingebruik) duurder, zijn ze met zijn drieën, dat ze toch met de trein gaan. [...]. Daar kijken we echt verder (dan de prijs alleen).

Er wordt echt een afweging gemaakt tussen geld en.. eh, hoe zeg je dat?

Milieuvriendelijkheid. [...]. Dat is het beleid hier. [...]. Wij hebben ook NS-business cards, mensen die moeten reizen krijgen die dan mee en die hoeven dan geen kaartje te kopen. Dat maakt het wel wat gemakkelijker voor iedereen. [...].

R&D dan?

Wij hebben hier een ontwikkelafdeling inderdaad. Ja, als bedrijf moet je voeling met de klanten houden. Wij hebben wekelijks conference calls met de product managers. We hebben er één voor LSC, reagentia en plates. Diverse product managers, die zitten het meest in Amerika, maar ook wel in Europa. En daar zijn wekelijks conference calls mee, en je moet ook weten wat er in de markt leeft en daarop kunnen anticiperen. En dat is, bij ons heet dat de afdeling PPI, 'product and process improvement'. En zoals het zegt wordt er ook naar processen gekeken, dat het beter gaat of makkelijker gaat. En verbeteren van producten natuurlijk. [...]. Wat hebben de klanten nodig, wat heeft de klant nog meer nodig? [...]. Je probeert altijd voor te lopen, maar soms moet je volgen omdat een ander het eerder heeft.

En de ondernemingengroep als geheel? Het hoofdkantoor zit in de VS?

Ja in Waltham, Massachusetts. [...]. De instrumentenproductie gebeurt niet in Waltham zelf, dat is alleen de headquarter. Dat is in een andere vestiging (in de VS) en in Singapore, daar worden de instrumenten geproduceerd. Daar hebben ze productiesites voor.

Dus er zijn eigenlijk twee hoofdvestigingen voor de productie van instrumenten?

Ja, nou in Turku in Finland wordt ook volgens mij nog wat gemaakt.

En dan is Groningen één van de productiecentra voor de reagentia e.d. (beter gezegd voor de verbruiksartikelen)?

Voor de 'life science' producten.

Zijn er nog meer productieplaatsen voor?

Ja; in Montréal, Canada zit er nog één en wij hebben, eh PerkinElmer heeft recentelijk een bedrijf overgenomen, een heel groot bedrijf. Die heeft ook nog productiesites, maar ik weet niet precies waar die allemaal zitten. Ook in de 'life science', ook in onze branche.

We hebben ook recentelijk vernomen dat er wat productiesites worden gesloten, maar daar zijn wij niet bij.

En dat is omdat Nederland het relatief goed doet, als ik het begrijp. Als in de winstgevendheid, de dubbele functie van productie en distributie?

Ja, dat is de reden inderdaad, winstgevendheid en de logistieke tak (de distributie).

En in hoeverre zijn de andere productiebedrijven van PerkinElmer verspreid over de wereld?

PerkinElmer heeft diverse takken, dat is LST, 'life science technology' en 'analytical sciences', AS en dan hebben we GS, 'genetic screening', dan hebben we met zwangerschap, baby's enzo te maken. Er zijn dus meerdere takken. En van de LST-tak, van die andere takken AS en GS, daar weet ik niet zoveel vanaf. Maar van LST daar

zijn meerdere productiesites (van). We (PerkinElmer) hebben recentelijk een bedrijf overgenomen in de LST, maar ik weet niet precies waar al die sites zitten, ze zitten voornamelijk in Amerika. En de instrumenten dus ook in Singapore en Finland. En hier in Groningen dus de verbruiksartikelen. Montréal ook verbruiksartikelen en Downers Grove in de VS, daar werden de instrumenten gemaakt en daar worden ook wel ??? gemaakt. En dan in Boston, daar komen de RAD-artikelen vandaan, de radioactieve artikelen. En ook nog wat andere zaken, daar hebben ze ook nog een productiesite.

En heeft dat misschien ook te maken, dat dat in Boston zit, dat MIT daar zit?

Het zal er misschien wel mee te maken hebben gehad dat ze zich daar gevestigd hebben, omdat er natuurlijk veel technologisch geschoolde mensen zijn.

Het nieuwe bedrijvenbeleid naar voren brengen en vragen naar of PerkinElmer Health Sciences hiermee te maken heeft?

Wij krijgen een WBSO-subsidie omdat wij aan ontwikkeling doen en innovatie. En daardoor is de belastingdruk minder bij ons. Wij betalen een (relatief) minder percentage belasting, omdat wij aan innovatie doen. Dus dat zien wij wel terug. En dat is wel belangrijk, want dat zien ze in Amerika ook. Ze zien dat de belastingdruk minder is, en bij wijze van zien ze ons als een ontwikkelingsland (als in land waar technologische ontwikkeling op hoog niveau plaats kan vinden met voordelen) omdat we hier veel geld voor terug krijgen. En dat is heel positief en misschien ook een reden is geweest dat niet onze site gesloten is, maar wel andere sites; de winstgevendheid. [...]. Het is mooi dat de overheid subsidieert, dat vergroot de levensvatbaarheid van het bedrijf. [...].

Ons bedrijf is ook een kennisbedrijf. Ik bedoel de producten die we maken en produceren, daar moet je toch voor doorgeleerd hebben. We hebben dan ook bijna geen niet-geschoolde mensen, en die zitten er dan al van oudsher. Die zouden we niet meer aannemen. [...]. (Mensen die we wel aannemen zijn) HLO, Hoger Laboratorium Onderwijs of inderdaad universitair geschoold. Kennis is macht en je kunt daarop voortdrijven als bedrijf. Innovatie gaat snel, alle ontwikkelingen gaan snel en je moet gewoon mensen hebben die dat bij kunnen benen en misschien voorop kunnen gaan lopen. [...].

Kaartje van Bureau Louter.

Het is belangrijk dat hier een universiteit staat. Dan krijg je die spreiding rondom. Maar natuurlijk trekt er ook nog wat weg. [...].

29-05-2012 – Interview met R. Hendriks, Plant Director van Marine Harvest Sterk B.V. te Lemmer, Friesland.

De getallen die als volgt weergegeven zijn “{1}” duiden de paginanummering aan van de begeleidende PowerPoint-presentatie.

Nou Marine Harvest Sterk. {2} Dit is een presentatie die eigenlijk opgebouwd is uit drie delen. Eerst globaal gezien, het tweede stukje ‘VAP’ dat gaat specifiek over de groep waar we in zitten. En als laatste over Sterk hier in Lemmer.

{3} Algemeen, Marine Harvest is een groot bedrijf in seafood, marktleider op het gebied van zalmkweek. Om je idee te geven van hoe groot, ik heb het getal van 2011 niet paraat, maar in 2010 zaten we op 300 miljoen kilo. Dat moet je eens proberen uit te beelden in vrachtauto’s, da’s best veel. Nu, volgens mij zei je vorige week aan de telefoon al dat je had gezien dat we beursgenoteerd waren. Het aantal medewerkers op dat moment was zo’n beetje 5.000, is nu weer groeiend. Omdat in Chili in recessie heeft gezeten, met name door ziekte in kweek van zalm. En dat is nu herstellend, dus Chili is nu aan het optuigen, ik geloof dat we nu op 8.000 mensen zitten wereldwijd.

{4} Het bedrijf is ontstaan in 2006. Als resultaat van een fusie tussen Pan Fish, Fjord Seafood en Marine Harvest. Wij zaten op dat moment bij Fjord Seafood. En het bedrijf is eigenlijk ontstaan omdat een hele rijke Noor, meneer (John) Frederiksen het idee had van ‘ik ga eens wat in de vis doen’. En dat, niet meer dan dat, dat was zijn idee. Hij had heel wat geld, hij wilde wat investeren en vond vissen wel leuk en wilde daar wel eens wat mee proberen. Alle drie de bedrijven hadden op dat moment wel een Noorse directie. Dat was dan de tweede overeenkomst. En alle drie de bedrijven deden al wat in zalm. Hij vond, nu als ik dat dan samen koop dan zou dat toch ... (goed) mogelijk kunnen zijn om heel groot en geld in te verdienen zijn. Nou, vervolgens is een nieuw bedrijf ontstaan. Of je het dan interessant vind weet ik niet, maar ik vind het wel leuk om te vertellen. Dat het nieuwe logo eigenlijk iets heeft van alle drie de oude logo’s. Dit is het subscript van Fjord Seafood, ‘excellence in seafood’. Marine Harvest is de oude naam van Marine Harvest Nutreco. En dat bolletje is er nu ook, alleen zwemmen de vissen de andere kant op. En zo kwamen wij dus mee.

{5} Missies sla ik voor je over. Dat is denk ik niet zo heel interessant.

{6} Dit is onze spreiding. Als je in grote lijnen daar naar kijkt, dan hebben we aan die kant (Noord- en Zuid-Amerika) vooral kweek en een klein beetje verkoop. De Verenigde Staten, Chili, dat is allemaal kweek en een klein beetje verkoop. In Europa zit de kweek vooral in Noorwegen, Faeröer en Schotland. En waarom zitten die bedrijven daar, omdat blijkbaar de zalm zich goed kweekt aan de kust. En deze kusten, die en deze (de kust van ‘t Noorden van de VS t/ m Canada en de kust van Chili – de kusten van Europa), die zijn een beetje vergelijkbaar qua ecologie, klimaat, watertemperatuur, stroming. Dus daarom zitten die bijvoorbeeld niet in Afrika. Nou dan heb je een aantal verwerkingsbedrijven in Europa zitten, dat heet samen ‘VAP’, daar ga ik zo meteen nog wat over vertellen. En al het andere wat je ziet zijn eigenlijk verkoopkantoren.

{7} Dit ziet er vrij eenvoudig uit met een ‘COO sales and marketing’ en een ‘COO farming’. Binnen het bedrijf maken we een scheiding in de ‘zalmkweek’ en de ‘verwerking en verkoop’.

{8} Die business units, er zijn er vijf. Wij zijn de vijfde, maar die andere vier dat zijn Noorwegen, Chili, Canada, en Canada daar hoort ook de Verenigde Staten bij, en de UK, en de UK daar zit dan Schotland en Faeröer bij. Dus dat zijn de farming divisies. Die doen eigenlijk niet veel anders dan kweken en primaire verwerking, wat wil zeggen dat je vis fileert en sommige zijn al zover dat ze roken, andere niet. In ieder geval het product is altijd zalm. En vanaf daar gaat het weg.

{9} Als je nu kijkt van zich dat verdeelt in de wereld, dan zijn onze markten oranje en onze productie blauw. Heel grofweg gezegd, maar dat gaat niet helemaal op, kun je zeggen dat er in Noorwegen geproduceerd wordt voor Europa, Noorwegen produceert 723.000 ton en Europa consumeert 712.000 ton. En als je dan hier kijkt, dan kun je zeggen dat Chili produceert voor Noord-Amerika. En daar zit wel wat ... in, in de grote lijnen natuurlijk, maar het klopt wel redelijk.

{10} Die ...-lijn die zit bij het VAP, ‘value added production’. En wij doen dus wat meer dan alleen zalm, er komen hier ook andere vissen binnen. Witvis, dit is geen witvis (zalm), dit zijn wel witvissen (kabeljauw, pangasius, koolvis en schol). En zowel wild, alsook gekweekt, zalm en pangasius is gekweekt. Kabeljauw, koolvis

en schol zijn producten die, eh vissen die je in het wild vangt. En we doen daar van alles mee, zoals je op het fotootje kunt zien. We vullen, leggen er een coating omheen, vormen. Dat ben ik.

{11-13} Dingetjes die leuk zijn om te verkopen aan consumenten.

{14} We noemen dat downstream activiteiten, downstream gezien als dicht bij de markt. Upstream is dat andersom. Het is een divisie die rond Brugge gebouwd is. Omzet 2010, 546 miljoen, in 2011 op 590 ongeveer, die orde van grootte. Ik zeg het is rond Brugge gebouwd. Wat wil dat zeggen. We hebben fabrieken in geloof ik vijf landen, en daar ga ik je straks nog een overzicht van laten zien. Maar dat zijn puur productielocaties, dus al onze verkopers, al onze inkopers, product development; dat zit allemaal gecentraliseerd in Brugge.

{15} Nu, dit zal je verder niet zo heel erg boeien, denk ik. Het is wel interessant, maar ik denk dat het in het kader van je scriptie niet zo interessant is. Er is een verdeling in 'vers' en 'diepvries', en er is nog een soort van tussenvorm in ('chilled'), dat was ontdooid, het was dus diepvries en het wordt op weg naar de winkel ontdooid en dan wordt het als vers verkocht. Maar dat is niet echt vers natuurlijk. Je ziet het verschil in houdbaarheid, diepvries is lang houdbaar en vers is kort houdbaar.

{16} Nou eh, vers zitten we in IJsland waar bijvoorbeeld koolvis en kabeljauw aangeland wordt, gevangen, gebracht en verwerkt wordt. Pieters, dat zit in Brugge is de grootste visfabriek en er zitten nog een aantal in Frankrijk. Die voor een deel zalm doen en voor een deel andere producten.

{17} Als je kijkt naar het 'chilled'-gedeelte zit de grootste fabriek in Frankrijk, Kritsen. En doen ze nog een klein beetje in België. Dat is bijna alleen maar zalm.

{18} En dit is voor ons de interessantste groep, want dat zijn de 'frozen'-fabrieken. Ook weer in IJsland, waar diezelfde koolvis en kabeljauw ook gevrozen wordt. Wij (Marina Harvest Stek)zitten daar met ongeveer 200 mensen, 8 miljoen kilo. Die komt straks nog een keer langs. Als je kijkt (naar) de verdeling in de groep dan zitten wij vooral in het coating aanbrengen op de vis en het diepvries-gedeelte wat hier gedaan wordt is vooral filet afzakken, dus in zak en daar verder niet veel meer aan doen. Acti Marine, zit in Frankrijk, doet een soort van dezelfde producten als wij, maar dan wat hoogwaardiger, wat meer handwerk. Dus wat minder industrieel. En Polen doet ook diepvries, maar die doet enkel en alleen zalm. Dat is eigenlijk een soort van tussenstation vanuit Noorwegen naar Europa. Die zalm komt dan richting Polen, wordt daar gevrozen en gaat dan als bevroren zalm richting Europa. Dus als ik kijk naar de diepvries, dat het dan een soort van logische ligging is.

{19} We richten ons vooral op retailklanten. Het laatste kwart zit dan een beetje in food-service en distributeurs; denk dan aan restaurantketens, denk ook aan klanten als Sligro, dat soort groothandels.

{21} Nog dicht bij huis, coating dus.

{22-23} Oppericht door meneer Sterk in 1882. En als je dan kijkt hoe het een beetje gelopen is, dan heeft het bedrijf een hele dikke historie van ruim 100 jaar. Waarom is het hier ontstaan, dat hoorde ik je zostraks een keer tussendoor zeggen. Vroeger was Lemmer een zeehaven en dat was eigenlijk het begin van het bedrijf. En deze beste man, die had boten. Dus hij had de aanvoer (van vis) en hij vond uit in zijn tijd dat een stukje voorwaartse integratie misschien wel iets zou opleveren. Dus hij ging die vis ook bewerken en verhandelen, dat was waar hij zijn bedrijf toen op stoelde. Ergens rond 1920 heeft hij het overgedragen aan zijn nageslacht. De Afsluitdijk is gereedgekomen in 1934, dat betekent dan ook dat je hier geen zeehaven meer hebt. Dus toen zijn de boten ook allemaal weggegaan, sommigen zijn verhuist naar Urk, sommigen zijn ermee gestopt. Je ziet ook in die tijd dat het bedrijf ook een beetje veranderd, voor een deel. Eerder deden ze nog wel wat met zeevis, maar ja dat moesten ze nu dus gaan kopen in Urk, dat werd dan hier verwerkt. Voor een deel gingen ze zich toen meer richten op de vis die toen vooral in het IJsselmeer zat. Er zat nog wel veel paling in die tijd, dat hebben ze ook gedaan nog. Je ziet dat ze zich aangepast hebben aan hoe de omstandigheden hier waren. Na de oorlog overgenomen door de derde generatie, die meneer die kennen ze hier in het dorp nog wel. Die is nog niet zo lang dood. En hij heeft het uiteindelijk achtergelaten bij deze drie mannen, en dat zijn drie mannen die in Lemmer nog heel bekend zijn, wonen alle drie nog in Lemmer. Komen hier ook nog wel eens over de vloer, ik heb er ook nog wel leuk contact mee. En ze hebben hier, deze locatie gebouwd in, eh, in de jaren '80, toen zijn er stukken bij aangezet. Het oorspronkelijke bedrijf zat nog aan de andere kant van het dorp. Maar hier kwam toen industrieterrein en dat hebben ze hier toen neergezet. Ze zijn er alle drie uitgegaan eind jaren '80. Deels omdat het bedrijf toen een waarde had waarmee ze niet meer hoefden te werken en deels ook omdat ze het onderling niet meer zo goed konden vinden. En om de vrede in de familie te bewaren leek het ze toen

verstandiger om zonder bedrijf verder te gaan en dat hebben ze toen gedaan. Ze hebben het verkocht. En hij kan het niet laten, hij zit nog steeds in de handel in vis. Hij is echt aan het rentenieren, hij is met z'n bootje de zee aan het bevaren. En hij heeft zich in een tweede huwelijk gestort met een hele jonge vrouw en is pas vader geworden op z'n 55^{ste}, geloof ik, en doet geloof ik de administratie van z'n vrouw die tandarts is in Lemmer. Die mannen hebben allemaal hun plek weergevonden. Sterk is daarna een aantal keren overgenomen, we zijn begonnen bij Hazlewood, van Hazlewood zijn we terechtgekomen bij Greencore, van Greencore zijn we terechtgekomen bij Pieters-Domstein, Pieters-Domstein daar zat toen Pieters in uit Brugge, daar is Domstein op een gegeven moment afgevallen en samen met Pieters zijn wij terechtgekomen bij Fjord Seafood. En met Fjord Seafood zijn we uiteindelijk weer terechtgekomen bij Marine Harvest. Je ziet dat de laatste 10-15 jaar al een keer of zes à zeven veranderd is van eigenaar. Dat is een beetje hoe we dan hier gekomen zijn bij vandaag.

{24} Als je kijkt wat we doen, dan hebben we voor een deel nog steeds primaire verwerking; primaire verwerking is fileren. En fileren doen we op vis die in de Noordzee is gevangen en dat voornamelijk over schol, schol is ook de soort, ik weet niet hoe goed je in de vis zit. Maar schol is dan de soort die het meest gevangen wordt in de Noordzee in Nederland, naast de haring. Maar wij doen niks met haring, maar wel veel met schol. En dat kopen we op Urk, en als er op Urk niks is dan zijn er nog drie, vier veilingen in Nederland; Den Oever, Scheveningen. Dus die fileren we zelf en dat gebruiken we om dit soort dingetjes van te maken. Er werken op dit moment 180 mensen. Als je kijkt waar die vandaan komen, 60% misschien wel 70% Lemmer, laten we zeggen 60% en voor 30% binnen een straal van een kilometer van Lemmer. Het is echt een gemeenschapsbedrijf. En als je kijkt naar onze grootte dan is dat min of meer al jaren gelijk. We schommelen altijd rond de 8 miljoen kilo in het jaar, we schommelen altijd rond de 40 miljoen euro in 't jaar. 2010-2011 was ongeveer hetzelfde.

{25} Die spaar ik je, die zul je in ieder bedrijf op de één of andere manier wel weer terugzien.

{26} Om even te duiden hoe dat zit, die verdeling met Brugge. We hebben verkoop en aankoop in Brugge zitten, verkoop en inkoop. Dat betekent dat we hier een productielocatie hebben met een kleine MT, vier mensen, en hele korte lijnen naar de vloer toe. En de lijntjes met Brugge die bewaak ik. Dus ik stap vanavond in mijn auto en ga naar Brugge toe, even weer bijpraten en dan kom ik morgen weer terug. Dat is een beetje mijn werk.

{27} Dat kan ik ook overslaan.

{28} Misschien belangrijk om te weten dat in de vis, anders dan morgen gaat horen in kip, dat je erg afhankelijk bent van stabiele aanvoer. Ik kom zelf oorspronkelijk uit het vlees. En toen ik daar ging werken had ik nog nooit gehoord van logistieke problemen, want varkens die kun je plannen en je weet precies hoeveel varkens je over een half jaar op de trailer hebt, bij wijze van. Bij de vis weet je eigenlijk nog niet wat je morgen hebt, want als er storm is dan is er geen vis. Dat betekent dat je een heel andere logistiek hebt dan in het vlees bijvoorbeeld. Dat betekent ook dat wij, dat het heel belangrijk voor ons bedrijf is, ook voor onze klanten, dat wij een stabiele aanvoer kunnen garanderen. Dus je moet heel goed steeds met leveranciers aan de slag om te zorgen dat ze, stel dat ze 100.000 kilo in de week verkopen, en ze verkopen bij 10 klanten, ieder 10 ton; dat je zegt die eerste 10 ton die gaat naar ons, dus als ze dan geen 100 (ton), maar 20 (ton hebben) dat wij wel onze vis krijgen. Dat betekent dat je af en toe wat meer moet betalen, maar proberen daar wel continuïteit daarin te garanderen.

Nou, we hebben allerlei certificaten, maar één van de certificaten die we belangrijk vinden is het MSC-certificaat. Dat wil zeggen dat de vis je verwerkt duurzaam, voortkomt uit duurzame visstand. Dus uit kweek of uit visserij waarbij de visstanden goed zijn. Dus wij doen niet mee aan het leegvissen, door alleen maar vis te gebruiken die zichzelf kan herstellen. Als je naar schol kijkt, waar wij veel mee doen, dan is het quotum om de Noordzee weer stijgend. En ze geven alleen maar een hoger quotum als de visstand gezond is, anders krijg je geen hoger quotum. Dat is een beetje hoe die wereld werkt.

{29} We doen veel schol, in het verleden was het echt nog 100% schol, eind jaren '70. Op het moment is het nog maar 20%. En dan is dit (de Yellowfin Sole) het goedkopere neefje uit de Aziatische kant van de wereld. We doen vrij veel met koolvis, koolvis is een goede grondstof voor kibbeling en lekkerbekjes. En we maken vrij veel kibbeling en lekkerbekjes. We verwerken nog wat zalm van onze leverancier uit Noorwegen, van een zusterbedrijf. En je ziet nog wel wat andere vissen langskomen.

Ik heb ergens verteld dat we schol nog vers binnenkrijgen, die fileren we zelf. Dit soort dingen (de rest van de vissen) die krijgen we allemaal diepvries binnen. Dus we hebben een soort van ontkoppelpunt in ons bedrijf, tot en met fileren is vers en daarna vriezen we die verse filet in. En dan kopen we daar diepvriesfilet bij, die diepvriesfilet is eigenlijk de grondstof voor alle producten. En die diepvriesfilet die kopen we over de hele wereld, veel in China.

{30} Dit is de grote lijn van ons proces, dus fileren en vriezen, dat is je ontkoppelpunt. En daarna ga je het coaten. En we hebben ook voorbaklijnen. Voorbakken maakt dat je als je het product koopt dat je het thuis nog een kwartiertje in de oven zet. Het coaten moet je je voorstellen zoals wat hier staat, je hebt je naturel vis, dat gaat dan door een gordijntje van eiwit, die eiwit gaat daaromheen zitten en in de volgende fase maken we kruimels. En dan heb je een klaar visje.

{31} Kwaliteit vinden we belangrijk.

{32} Dit zijn producten die we maken.

{33} Gepaneerd, niet voorgebakken.

{34} Dit is eigenlijk naturel vis, dat noemen we 'assembly ready', naturel vis met een heel klein beetje peper en zout erop, zo zou je het thuis ook kunnen klaar maken, als je gezond wilt eten.

{35} Dit is ook een gezonde variant, er zit heel weinig coating omheen.

{36} Dit is al met een iets dikkere coating.

{37} Dit is hoe het op de jaren '80 verkocht werd. Verkopen we nu nog wel eens. Maar het is echt het ouderwetse, kijk naar een gezonde levensstijl, dit is niet het aller-gezondste. Je mag best een keer een voorgebakken visje eten, maar iedere dag zes is niet zo gezond.

{37-38} Het verschil met deze, deze {37} is meer met een broodkruimel en deze {38} is een stuk gladder. Ik weet niet of je kibbeling lust, zo'n coating zit daar dus op.

{39} En dan heb je nog allerlei specialiteiten. En hier dan bijvoorbeeld, heb je een diepvriesfilet, daar leg je een vulling bovenop en dan maak je het beslag eromheen. Dit is een zalmblokje met tapenade erbovenop. Dit is met gestrooide kaas, een soort gratino-idee. En dit is met ham-kaas erin, een soort cordon-bleutje, maar dan met vis.

{40} Dit zul je wellicht ook interessant vinden denk ik. Waar verkopen we het? Wij zitten traditioneel veel in Duitsland en Engeland. Dat zijn in principe onze grote afzetgebieden. Waarbij Engeland wat onder druk ligt omdat de Engelse economie zo draait dat ze toch wel erg gebonden zijn aan hun eigen bedrijven. Je ziet steeds meer Engelse supermarkten kopen bij Engelse producenten nou en minder snel de stap naar Europa maken. Dus het loopt wat terug. En dat zijn we aan het terugwinnen in Frankrijk. Dus je ziet, het was eerst voornamelijk lichtblauw (Engeland), het groen (Frankrijk) groeit. Nederland en België is al jaren constant. We hebben twee producten bij de Albert Heijn en één bij de Aldi. Dus dat is een beetje een deel van het volume. En dan zitten we nog een beetje in Oostenrijk, Zwitserland, we proberen nog eens wat in Ierland. Duitsland is redelijk stabiel. Dat is in vogelvlucht.

En dan is best nog wel veel wat je gemist hebt denk ik. Dus vraag maar raak. [...].

1. *Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

[Genoeg beantwoord].

2. *Waarom is er door uw hoofdkantoor (in het buitenland) aan offshoring/ outsourcing gedaan? (zie figuur 4).*

Ik heb een keer presentatie gezien en daar staat hij dan werkelijk op met een hengeltje en een vis. Hij (John Frederiksen) is rijk geworden in de jaren '70 met olietankers. Hij was de eerste die zijn olietankers dubbelwandig uitvoerde. Toen de olierampen ontstonden toen moesten alle tankers dubbelwandig worden, hij was de eerste die dat deed. Dus hij heeft daar veel handel mee gekregen. Het tweede wat hij gedaan heeft is dat hij nog op het Midden-Oosten voer, toen anderen dat niet meer deden omdat er oorlogsdreiging was. En daar is hij in korte tijd heel erg rijk mee geworden. Maar werkelijk stond hij daar dus met zijn hengeltje en een zalm en daar stond dat hij dat wel aardig vond. Dat klonk ook wel leuk, 'fish and ships' en zo is hij erin gestapt.

Ik durf je niet te zeggen hoeveel hij geïnvesteerd heeft, ik kreeg vorig jaar wel mee dat hij de waardevermeerdering op zijn aandelen heeft gecashed. En ik geloof dat dat in de orde van grootte van 700 miljoen euro was ofzo, wat hij had van dat trek ik er nu even uit. In vier jaar tijd (van 2006 tot en met 2011, uit het bedrijf Marine Harvest). Dus wij denken allemaal dat hij het vandaag of morgen nog een keer gaat verkopen aan een investeringsmaatschappij. Zo van, ik heb er genoeg aan verdiend en gaat kijken van wat ik nog meer een leuk speeltje vind.

[...]. Tegenwoordig is hij Cyprioot, da's waarschijnlijk in verband met de belasting. [...].

Maar er zijn in totaal een stuk of zes à zeven overnames geweest?

Het is begonnen met Hazlewood. Hazlewood doet van alles in voedsel. Dat is nog ver voor mijn tijd. Want ik ben er ingekomen zo rond de fusie. Hazlewood had je en daarna Greencore. Food group, Hazlewood was dat volgens mij ook. En daarna nog Pieters-Domstein. Domstein doet volgens mij ook nog van alles in vis.

Pieters-Domstein, dat klinkt als een Nederlands, Belgisch bedrijf...

Pieters, dat is Brugge. Dat was het moment dat wij met Brugge in aanraking kwamen. Domstein is daarbij op een gegeven moment weggestapt. En toen is Pieters opgenomen in Fjord Seafood. Fjord Seafood was voor het eerst Noors. Daarvoor was het vooral, Hazlewood was Brits, Greencore was volgens mij Iers, Domstein had z'n origine in Denemarken, en Fjord (Seafood) was dus Noors. [...].

- 3. Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk? (Van oudsher, overgenomen, nieuw gestart door GUO, combinatie). In dit geval allen in het kader van captive offshoring (zoals te zien is in figuur 4).*

(In 1882 opgericht) De reden was natuurlijk die zeehaven (van Lemmer toentertijd). [...].

De zeehaven, eigen vissersvloot, en de bewerking oftewel voorwaartse integratie.

- 4. De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Het bedrijf als geheel is globaal, maar Marine Harvest Sterk zelf is voornamelijk internationaal in Europa.

Als je kijkt naar Marine Harvest totaal dan zou je dit plaatje {6 en 9} daarbij kunnen nemen, denk ik. En als je kijkt naar Sterk dan deze {40}.

- 5. Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/ subcontractors en dienstverlening in de regio.*

Een schoonmaakbedrijf uit Sneek, die hier veel doet. Wij proberen de technische dingen, als het niet gaat om grote machines, zoals vandaag zijn we bezig met het vervangen van een plafond. Die halen we het liefst hier uit Lemmer. Dat soort klussen wordt allemaal in buurt uitbesteed. Bijvoorbeeld dat brood wat soms over de vis heen zit, dat halen we hier gewoon bij de lokale bakker. Maar als je het wat grootschaliger bekijkt, de vis komt gewoon van ver weg. De grote machines komen van ver weg. De verse vis kopen we op Urk, dat is misschien wel aardig, dat is misschien op een 25 kilometer afstand.

De machines en vis van ver weg, als we het over vis hebben, dan gaat het hier om diepvries. De verse vis voornamelijk uit Urk.

En soms van Den Oever, Scheveningen, Den Helder. En als je dan kijkt naar inbedding in de maatschappij hier, dan zie je toch aardig wat mensen uit Lemmer.

Ja, want 90% van de mensen uit de omgeving van Lemmer is toch niet verkeerd, van de 180.[...].

- 6. Relaties van het bedrijf met de GUO/ de ondernemingsgroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).*

Heeft Marine Harvest Sterk ook buitenlandse nevenvestigingen?

Niet van Sterk. Maar we zitten wel in de Europese groep die vanuit Brugge aangestuurd wordt. Ik heb ze hier staan, de drie groepen {16-18}; het aantal medewerkers, het aantal kilo of eigenlijk ton. Dit is allemaal wat er per jaar wordt omgezet. En dit zijn allemaal zusterbedrijven die in die groep vallen. [...]. Dan moet je je voorstellen, in Brugge zit dan een visfabriek net als deze, alleen wij zitten hier met z'n tienden en zij zitten daar met 100. Daar zitten alle inkopers, alle verkopers, daar zit de staff eigenlijk voor heel Europa. [...]. Ik heb hier

één verkoper en één inkoper zitten, maar dat is eigenlijk vanuit de historie, want die werken hier allebei al 20 jaar. Die rijden dus ook op en neer naar Brugge. Die komen dan maandag inchecken en maandagavond naar Brugge toe, dan rijden ze donderdag weer terug, zijn ze donderdagavond weer hier en zijn ze rond het weekend weer thuis. En verder drie dagen in de week in Brugge. Dat zijn eigenlijk de vooruitgeschoven pionnen, zo kun je af en toe een beetje invloed uitoefenen en de goede dingen horen. En ik ben zelf iedere twee à drie weken in Brugge.

Want Brugge is dus echt het middelpunt?

Van VAP, van de business unit VAP.

Het eigenaarsbedrijf is..

Marine Harvest ASA. [...].

In hoeverre heeft u te maken met Marine Harvest ASA uit Noorwegen?

Met Marine Harvest ASA eigenlijk altijd indirect. Want ik rapporteer aan Brugge en op het moment dat ik wil investeren dan ga ik ook geld halen in Brugge. Maar in indirecte zin, als de resultaten extreem slecht of extreem goed zijn dan wordt dat natuurlijk vrij snel doorgestuurd naar Oslo. En als de investeringen heel groot zijn, dan moet Brugge ook weer toestemming vragen in Oslo. Maar rechtsreeks met Oslo, ik geloof dat mijn financiële man wel eens rechtstreeks contact heeft als hij vreemde valuta moet inkopen ofzo, dat wordt centraal in Oslo gekocht. Maar voor de rest. Voor ons lopen eigenlijk twee dingen door elkaar, we hebben Marine Harvest het hoofdkantoor in Noorwegen, Marine Harvest Noorwegen het hoofdkantoor. Maar je hebt ook natuurlijk Marine Harvest Noorwegen, de kweek van zalm. Daar hebben we af en toe natuurlijk wel rechtstreeks contact mee als we zalm nodig hebben.

Je kijkt naar de directie {7}, dan zit hier eigenlijk maar één business unit onder, da's VAP. En die farming, dat zijn er vier, daar valt Noorwegen onder, Chili, (Noord-Amerika en UK) onder. [...]. En dat is de vijfde (VAP) {8}.

En kennisrelaties, R&D, overeenstemming e.d.?

We hebben product development voor 80% gecentreerd in Brugge. We hebben hier nog onze eigen, ik noem het maar, het is misschien een beetje oneerbiedig, onze eigen kok. Die hier nog wat dingen maakt en probeert te optimaliseren. Dus dat is ook nog een stukje product development. Maar dat is nog wat kleiner dan in Brugge. Waarom zit dat in Brugge, omdat daar ook de verkoop zit, en die krijgen vaak de eerste vraag wat er speelt. En waarom hebben we er hier nog eentje? Omdat we hier producten hebben die ze in Brugge niet kunnen maken, dan is het van gooi even drie producten over de voorbaklijn en zien wat eruit komt, probeer het eens zo, probeer het eens zo. Dus dat is een beetje product development. Als je kijkt naar technisch, we hebben een soort van technical director daar in Brugge. Met wie met name de grote investeringen worden afgestemd enzo. Maar verder is dat wat meer dan product development, wat meer ieder voor zich. Dan heb je zelf wat meer idee voor een nieuwe machine, dan komt er soms wel eens wat uit en soms ook niet.

Verder op het gebied van relaties en kenniskringen heb ik, inkoop, verkoop, product development, daar doe ik niet zo veel mee. Wat wij wel doen hier is wat aansluiting te vinden bij netwerken, netwerkgroepen als het gaat om personeelszaken, als het gaat om hoe je leiding geeft, als het gaat om de introductie van die en die. Dan schuiven we even aan en praten we even mee en luisteren we goed. [...]. Bijvoorbeeld mijn productiemanager die gaat morgen naar een bijeenkomst die, Randstad die organiseert die één keer in de twee maand geloof ik. En morgen gaat het over, dat vertelde hij net, hij was hier net voor jou, morgen gaat het over hoe haal ik meer uit mijn leidinggevenden. Nou hij heeft een aantal productieleiders, die zitten er allemaal al 30 jaar en die zijn een beetje vastgeroest, schakelen en veranderingen, hij wil daar graag wat meer uithalen. En dan komt er zo'n netwerkbijeenkomst langs, dan is dat interessant en dan ga je er naar toe. En dat soort dingen daar schuiven we bij aan. [...]. We zijn wel een beetje 'zuinig', dus we proberen altijd wel een beetje gratis bijeenkomsten te pakken. Dat is een beetje een soort van policy die we hebben. Het is hartstikke leuk om ergens bij aan te schuiven, maar ik ga echt niet voor één of andere lezing 2.000 euro neertellen, dat vind ik echt jammer. [...]. Dan maak ik er liever de 180 man blij mee. Dan kijk ik wel of ik een kennis heb die één of ander elektronisch seminar beschikbaar heeft.

[...] Wat op dit moment in de visserij wel interessant is, is dat gezien de Noordzeevervisserij wel aardig onder druk ligt vanuit goedkopere alternatieven, vooral uit Azië. En dat de Nederlandse en misschien zelfs de Europese visindustrie een beetje de handen ineen slaat. En één van de dingen die interessant is, is dat de schol op de

nominatie staat om MSC-gecertificeerd te worden. En wat je dan ziet is dat we dan niet al gehele bedrijfstak, we dragen dat samen voor en we gaan dat samen organiseren, van dat er toch een aantal vissers zijn, die zeggen, ik krijg mijn boot MSC-gecertificeerd dus ik haal de vis eruit en waar alle schol, op de veiling via de klok wordt verkocht hebben zij dan een contract achterlangs gelegd naar een fabriek die dan die vis, die MSC-vis wil kopen en verwerken. Dan zie je eigenlijk dat er allerlei, eh, hoe zeg je dat, allerlei dwarsverbandjes ontstaan die je eigenlijk niet zou willen zien als je weet dat je een hele grote concurrent aan de andere kant van de wereld hebt zitten. Dan zou je eigenlijk een bundeling van krachten moeten zoeken, maar op de één of andere manier lukt dat dan niet zo goed. En dat is wel jammer. En als je dan kijkt naar jouw scriptie, en hoe ik daar allemaal naar luister en hoe ik denk dat dat interessant voor jou is, nou hoe dat krachtenspel, krachtenveld nu precies werkt; wat gebeurt er aan de ene kant van de wereld en wat gebeurt er bij ons? Dat vind ik wel een reuze interessante ontwikkeling naar de toekomst toe. En daar zal niet alleen bij vis spelen. Wij hebben allemaal last van Azië denk ik. En ik denk dat als wij hier over 30 jaar nog steeds een visbedrijf willen hebben dan eh, dan zullen we elkaar daarvoor nodig hebben. En in andere bedrijfstakken zal dat ook zo zijn denk ik. Misschien dat dat ook een interessante insteek is voor je onderzoek.

30-05-2012 – Interview met H. de Boer, Purchasing Manager Europe/ Eurasia bij Plusfood Holland B.V. te Oosterwolde, Friesland.

1. *Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

Het bedrijf heet geen Plusfood Holland BV, maar Plusfood BV. Het aantal werknemers is geen 395, maar op dit moment zeg maar zo'n 230. En we maken inderdaad onderdeel uit van Brasil Foods SA uit Sao Paulo. En dat is een grote multinational met zo'n 120.000 medewerkers. Maar die zitten niet alleen in het pluimvee, maar ook in roodvlees. Ze zitten ook in pasta's en pizza's. Ze zitten ook in de zuivel. Ze zijn over de hele food (-sector) aanwezig.

De volledige foodsector als ik het mag begrijpen.

Ja, en in pluimvee zijn ze wel heel groot. Zo'n één op de vijf kippen in de wereld komt bij deze groep vandaan. En ze zijn uitgegroeid in Brazilië, en dat is voor hen de reden om verder te gaan internationaliseren.

2. *Waarom is er door uw hoofdkantoor (in het buitenland) aan offshoring/ outsourcing gedaan? (zie figuur 4).*

Was dit bedrijf, Plusfood, een interessante investeringsoptie, een bedrijf wat zij zelf hebben opgestart?

Ze hebben ons in 1998 gekocht. Van de toenmalig aandeelhouder, Cebeco. En voor hen was het een mooie opstap om hun aanwezigheid in Europa te vergroten en eigen productiecapaciteit te hebben in Europa, wat ze nog niet hadden. Ze hadden alleen een verkoopnetwerk. En dat hadden wij ook. Maar zij zaten met name in de industrie. En wij zaten in foodservice and retail. Dus zo kwamen ze veel dichterbij meer klanten. En daarnaast de mogelijkheid om hier te produceren.

[...]. Cebeco was toentertijd een heel groot bedrijf voor Nederlandse begrippen, waar toentertijd wel 20.000 medewerkers voor werkten. En die hebben eigenlijk alles verkocht. Het was eigendom van boeren, verschillende coöperaties deden eraan mee. Op een gegeven moment lagen de belangen niet meer zo bij de nevenactiviteiten, zo wilden ze meer aandacht besteden aan hun hoofdactiviteiten. We haalden al veel vlees uit het buitenland.

[...]. Aviko hoorde daar ook bij, dat is ook verkocht. Heel grote bedrijven zaten daarbij.

Is Plusfood ook opgericht door Cebeco?

Plusfood is in de historie onderdeel van Cebeco en Meneba, Meneba zat in brood. Plusfood maakte toen nog onderdeel uit van Friki, da's het merk wat wij dan ook gevoerd hebben. Plukon, en die zijn hier begonnen om, ik denk met subsidie ook in het Noorden dit opgezet. Om de overschotten van de pluimveeslachterij die ze hadden hier te verwerken. We slachten hier niet, we krijgen hier vlees binnen en dan maken we er snacks en maaltijdcomponenten van. Zo kun je denken aan schnitzels, cordon-bleus, nuggets, allemaal producten op basis van kip en kalkoen. Dei gegaard zijn en geschikt zijn om snel klaar te maken.

En voornamelijk als ik het goed begrepen heb diepvriesproducten.

Ja, zeg maar dat we alleen maar diepvriesproducten hebben.

Maar geen verse producten verder dus.

3. *Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk? (Van oudsher, overgenomen, nieuw gestart door GUO, combinatie). In dit geval allen in het kader van captive offshoring (zoals te zien is in figuur 4).*

Ja, dat weet ik eigenlijk niet precies. Wiebe weet jij dat nog?

Waarom ze het bedrijf hier hebben neergezet vroeger, in het verleden? Dat had te maken met subsidies en de hoge werkloosheid hier. Daarom is het bedrijf hier neergezet op kosten van de staat. Daar kwam het op neer. [...].

Ja, we zijn hier in Oosterwolde ook de grootste werkgever. [...].

4. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Dat is voor de Europese markt bestemd. De hele Europese markt. Alle EEG-landen leveren wij.

Maar niet voor andere werelddelen?

Nee, puur bij ons is het Europa.

5. Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.

Ja, we zijn ingebed in de lokale economie. We maken ook regelmatig gebruik van mensen om ons heen. Een voorbeeld is nu, ze zijn nu het parkeerterrein op z'n kop aan het zetten en vernieuwen. Een lokale aannemer is daarbij betrokken. Als we aan het verbouwen zijn is daar ook vaak een lokale aannemer bij betrokken. We hebben een bakkerij in de buurt. Dus het is voor de regionale werkgelegenheid ook prima.

Er is dan zogenaamde spin-off.

Zonder meer.

Het is dus niet zo dat uw bedrijf hier is gekomen en de boel binnen de eigen deuren houdt?

Nee, we besteden veel uit.

6. Relaties van het bedrijf met de GUO/ de ondernemingengroep en met andere bedrijven (netwerk/kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).

Ja daar zijn intensieve relaties mee, in de zin van dat we, eh, zij zijn de eigenaar, dus zij willen ook weten wat er gebeurt. We proberen zo veel mogelijk samen te werken, waar we kunnen. We hebben hier ook inkoop, zo kijken we wat we voor hen kunnen betekenen. Dus het is geen relatie op afstand.

Misschien dagelijkse contacten?

Dagelijks gaat te ver. Maar we hebben wel zeer regelmatig contact. Op alle gebieden, of het dan gaat over kwaliteit, productontwikkeling of inkoop, engineering, over resultaten; alle aspecten van de bedrijfsvoering komen dan aan de orde. [...].

Hoe is uw bedrijf, een op zichzelf opererend bedrijf?

Nou, we hebben een Europese organisatie. Die winstverantwoordelijk is en die haar eigen plannen maakt. Er worden wel doelen gesteld en die moeten in principe gehaald worden. [...]. En die worden ook afgestemd jaarlijks met de moeder.

Dus het contact met Brazilië gaat via de Europese moeder.

Ja.

En de nevenvestigingen, in hoeverre zijn die een beetje verspreid over Europa, dan?

Nou we hebben twee productiebedrijven, eentje hier in Oosterwolde en eentje in Engeland, in Wrexham, Wales. Verkoopkantoren in Engeland, Frankrijk, Italië, Spanje, Duitsland, Hongarije, Rusland en we hebben in Nederland dan ook nog een verkoopkantoor in Den Bosch. Waar een soort 'shared service centre' zit zeg maar.

Een shared service centre? Wat is dat?

Dan moet je denken aan diensten als kwaliteitsdiensten die daar zit, overkoepelend. Daar zit een ..., daar zit een deel verkoop, human resources zit daar voor een deel, de directie zit daar voor een deel. En we hebben in Wenen nog een financieel centrum zitten en in Madeira hebben we ook nog een stuk financiën zitten. Dus we zijn wijdverspreid over Europa.

Wat is dan het Europese hoofdbedrijf?

Je zou kunnen zeggen, dat is Den Bosch.

Heeft u dan extra contacten met Den Bosch, aangezien het in Nederland gevestigd is (en het Europese hoofdbedrijf is)?

Nou, gewoon, normaal (qua contacten).

En BRF Brasil Foods, hoe is dat verspreid over de wereld. Een Europese tak dus. En in andere werelddelen?

Ze hebben een kantoor in Dubai. Daar zijn ze ook een productievevestiging aan het bouwen. Ze hebben een kantoor in Azië, in China. In Noord-Amerika hebben ze een kantoor, in Mexico hebben ze een kantoor. In Argentinië hebben ze een bedrijf overgenomen. In Afrika hebben ze een kantoor. Ja ze zijn heel verspreid over de wereld aanwezig. [...].

R&D, kennisrelaties, in hoeverre is dat aanwezig?

Ja we hebben hier een I&D-afdeling, 'innovation and design'. Die is in Oosterwolde gecentraliseerd. En die is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe producten, concepten. [...].

Hoe groot is die I&D-afdeling?

Als je het over mensen hebt toch wel een twaalf werknemers.

Heeft u dan ook contacten met de andere landen die u geschetst heeft?

Nou, buiten Europa heel weinig. Echt opgesplitst in verschillende markten.

Het nieuwe bedrijvenbeleid:

Dat is bij mij onbekend. [...].

Als ik het een beetje mag samenvatten is (Plusfood) een heel groot bedrijf?

Nou Brasil Foods is een heel groot bedrijf. En wij zijn naar verhouding een middelgroot bedrijf maar. We zijn wel sterk aan het groeien, we gaan uitbreiden. [...]. we zitten in een markt die nog steeds aan het groeien is.

Merkt uw bedrijf wat van de recessie?

We zijn minder recessiegevoelig dan andere bedrijven die rondom ons in de food zitten. Eten dat doet men altijd wel. En wij leveren zowel aan de retail als aan de foodservice, zeg maar de restaurant, hotels en groothandel. Dus als het in de ene sector minder gaat, dan blijft men toch eten. En we zitten niet in een heel exclusief segment qua producten.

06-06-2012 - Interview met K. de Graaf, Customer Service Manager bij Hoomark BV te Hoogeveen, Drenthe.

1. *Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

Dus papier is onze core business. Ik denk dat als ik het uitzet, dan is ruim 70% van de omzet, die wij doen, die is gerelateerd aan cadeaupapier. Hè, wat ik zei, er staat hier een grote fabriek achter, dus die moet ook gevuld worden. De bezettingsgraad is van groot belang. En zeg maar de 25 à 30 procent van het volume wat overblijft, die bestaat uit accessoires. Dat is een verzamelnaam voor; alle verpakkingsmaterialen voor cadeau, naast papier. En dan moet je denken aan cadeautassen, stack boxes, dat zijn verzameldozen, zeg maar, lintjes, strikjes, tasjes om kleding in te doen. Al dat soort producten.

Ik heb gevonden via de (NACE rev. 2) code, 'vervaardiging van papier en karton'.

Ja, dat is de industrie waarin je geplaatst wordt. Dat zijn van die containerbegrippen. En in grote lijnen wat wij dus doen is, we hebben een aantal elementen hier op het kantoor zitten. En een aantal jaren geleden deze kantorentuin gegenereerd. In het verleden was dit bedrijf alleen maar een drukker van cadeaupapier. De wereld was toen nog vrij overzichtelijk denk ik, dan praat ik over dertig jaar geleden. Het bedrijf bestaat ook iets van die lengte (van jaren). Machines waren redelijk transparant en eenvoudig. Maar ook de middelen die je had die waren redelijk beperkt. Dus het moment dat men begon met het maken van de collectie was het eigenlijk van, nou ja men bedacht iets wat technisch mogelijk was, dat werkte men uit met zogenaamde sleeves. Dat zijn eigenlijk mallen om cadeaupapier, de ... te drukken. En als die stonden, dan had je denk ik een groot verkoop-apparaat, distributeurs, die gingen op pad van dit zijn de 20 dessins die je als bedrijf kon kopen bij ons. Meer keuze had je haast niet. Dan had je in de loop van de jaren '80, jaren '90 werden de middelen steeds beter. Dus het productieapparaat werd steeds beter, in de zin van de mogelijkheden die ze konden aanbieden, veel meer flexibiliteit, kortere lengtes om te drukken, meer mogelijkheden om dessins te drukken, maar ook de inkten die je gebruikt, om dan de kleurstellingen te genereren die werden steeds beter, automatisering kwam om de hoek kijken. En dat ging van het maken van ontwerpen achter de computer, in plaats van met de hand en met tekening, tot het automatiseren van het productieapparaat.

Dus eh, 15 jaar geleden liep hier nog een inktmeester, die mengde de kleuren. Nou en als hij een druk weekend had gehad met veel alcohol, dan kon je best een andere kleur rood hebben dan de week ervoor. Dat was allemaal nog vakmanschap en moeilijk objectief meetbaar. En ik meen, ik werk hierzelf nu drie jaar, ik geloof pas eind jaren '90 is hier een inktmengmachine gekomen. Je drukt op de knop, je geeft aan welke kleurstelling je wilt en die mengt dan netjes de kleuren voor je. Je kunt het tegenwoordig ook meten met allerlei instrumenten, of de kleur rood die je gemengd hebt ook echt de kleur rood is die je voor ogen hebt, omdat er gewoon duizend kleuren rood zijn. Dus dat is de ontwikkeling die we van die kant meegemaakt hebben. Er is veel meer diversiteit mogelijk door het machinepark, maar ook door de automatisering op kantoor.

Nou begin 2000 zijn hier door die ontwikkelingen, zijn we in gelegenheid gekomen om zelf ontwerpen te gaan maken. Er zijn nu een vijftal ontwerpers full time bezig nu, die allerlei dessins genereren. En die dessins maken we dus primair voor onze eigen papierproductie. Maar die dessins maken we dus ook sinds, dat is een ontwikkeling sinds 2003-2004 voor die accessoires, waar ik het net over had. Dus wij ontwerpen dus een serie, een bepaalde lijn. Een trend van dit jaar qua kleurstelling of qua licentie. En die maken we op cadeaupapier, maar die zetten we ook uit op die accessoires, dus voor tassen of voor stack boxes. Als we dat hebben uitgewerkt, dan gaat dat deel van de accessoires naar de inkopers, er zijn twee à drie mensen bezig met inkoop in China. Die ontwerpen worden bij een aantal leveranciers daar neergelegd en die maken een offerte, en dan maken zij wat wij gespecificeerd en uitgewerkt hebben.

Dat is steeds meer van belang omdat we steeds meer grote klanten hebben, grote retailers. Dat is ook een ontwikkeling van de laatste jaren. Voorheen had je de kruidenier op de hoek, nu ja je weet ook, die concerns worden steeds groter, met als grote voorbeelden als Albert Heijn, Kruidvat, maar ook internationaal; Lidl, Aldi, ..., Carrefour, Mercadonna in Spanje. Het zijn allemaal klanten die wij bedienen, maar het zijn ook klanten die steeds groter worden, internationaler werken. En die vinden een standaardbrochure leuk om te zien, maar die zeggen allemaal, als je ons wilt leveren, dan moet je ook klantspecifieke oplossingen kunnen bieden. Dus die geven soms een bepaalde richting aan, van hierin moet je het zoeken, of die geven ons de vrije hand door te

zeggen maak maar voorstellen voor ons. En dan heb je het hele circus met welke voorstellen vinden ze mooi. Dat ga je dan verder uitwerken in offertes en dan kom je uit bij de prijsonderhandelingen en zo krijg je de opdracht. Dus van daar heb je dat we naast de standaardcollectie die we maken ook steeds meer projecten hebt. Daar is die organisatie helemaal opgebouwd en met die kantoortuin, in het verleden (had je) allerlei eilandjes; de inkoop, de studio, de binnendienst, de planning; dat is nu allemaal bij elkaar gevoegd om al die projecten beter te kunnen managen. Dat is de reden waarom we zitten zoals we nu zitten.

En dat hebben we ook trachten door te voeren met zogenaamde regioteams. Daar zijn we twee jaar geleden mee begonnen. Voorheen werden de opdrachten versnipperd in het bedrijf bij mensen neergelegd. Het kon zo zijn, er was een aanvraag, die kwam bij de binnendienst naar binnen. De ene keer bij ontwerper A, de volgende bij ontwerper B of bij ontwerper C. Alleen wat voorzien is, de klanten zijn allemaal prijsskopers. Het kan best zijn dat de klanten die je dit jaar hebt, ben je volgend jaar kwijt. Of andersom. Gelukkig zit er wel een constante stroom in, dat ze niet allemaal heel hard weglopen of terugkomen. Maar er zit wel een bepaalde herhaling in en klanten zijn eigenlijk niet zo heel dynamisch. Als ze eenmaal een basis hebben gelegd, dan zeggen ze vaak doe maar hetzelfde als vorig jaar, maar deze drie dessins die liepen wat minder hard of die zijn wat trendgevoelig, maak die maar (niet of) opnieuw. Voor de helft moet je nieuwe maken en voor de rest borduren ze voort op wat ze hadden. En dan is het gewoon beter dat je een team hebt van mensen die bijvoorbeeld in een regioteam Duitsland zitten en dat zowel de binnendienst als de buyer, die de spullen uit China importeert, dat ze aan tafel zitten, dat ze weten 'dit is voor Lidl, en Lidl is zo'n (type) klant, die vraagt dit en dit aan kleurstelling, behoudend of trendgevoelig, is qua prijsstelling hoog in de markt of laag in de markt'. Dat zijn allemaal elementen die je dan gelijk kunt plaatsen. Dat als je dan een voorstel maakt voor die klant, dat je dan goed weet hoe de insteek is. want in het verleden is het wel gebeurd; dan kwamen er aanvragen van klanten of eigenlijk prospects, grote retailers in Duitsland, nu ja die zijn dan voor mij als Nederlander volledig onbekend. Maar die kunnen dan bijvoorbeeld 5.000 winkels hebben in Duitsland, die vooral in het lagere segment zitten qua prijsstelling. Als je daar dan komt aanzetten met een oplossing met allemaal goud, ik noem maar wat, en add-ons, dingen die ze aanbrengen in China, ja dan kom je aanzetten met een offerte van 2 euro per tasje, terwijl die klant juist een tasje had verlangd van 25 eurocent.

Dus dat is een beetje de omslag qua cultuur waar we de laatste twee à drie jaar mee bezig zijn. Om dit bedrijf veel slagvaardiger te maken. Het werken met regioteams, dat de teams ook hun land kennen. Hun klanten die daar in zitten. En het beter en sneller kunnen schakelen op de vragen die komen. En met alle dynamiek die ik net geschetst heb van alles wat nu mogelijk is.

Een gigantische omslag.

Je gaat van een traditioneel productiebedrijf, dan probeer je toch de slag te maken naar een misschien meer een handelsbedrijf met ook accessoires die we in China inkopen.

Onze kernlanden zijn voornamelijk (in) West-Europa. De Benelux, Frankrijk en Duitsland. Dat zijn onze zogenaamde A-regio's. Dan heb je nog de B-regio's; en dat zijn landen die in potentie een A-regio kunnen worden. En in de A-regio's werken we met eigen salesmanagers, dat zijn lokale salesmanagers die daar ook wonen. Mensen die uit het land (zelf) komen, de taal en de geschiedenis kennen. En de B-regio's dat is bijvoorbeeld een Spanje, dat zijn een aantal landen met een grotere klanten van ons dan. Daar werken we dan met distributeurs en agenten. En eventueel gaat onze eigen exportmanager daar naar toe. En als laatste hebben we dan nog de C-regio's, dat zijn dan, daar we niks echt actiefs in. Meer een passief beleid, dat als we daar aanvragen uitkrijgen, dat zijn landen als Griekenland, Turkije, dan hangt het af van de potentie van de opdracht en van de klanten die erachter zitten. Dan haken we daar ook op in. [...]. Echt passief beleid. De A-regio's is echt actief, eigen salesmanagers die voor dit bedrijf werken. De B-regio's die zitten een beetje tussen actief en passief beleid in, maar daar werken we dus met distributeurs en agenten. We hebben één exportmanager, die doet de contacten met de distributeurs en agenten. Maar daarnaast als er echt hele grote klanten zitten, of in potentie grote klanten, zeg maar de Albert Heijns van Portugal of van Spanje, die benaderen we dan direct of via zo'n distributeur. Dat is een beetje de filosofie/ strategie van dit bedrijf op dit moment. Strategieën kunnen altijd anders worden. [...]. Dit is een weg die we nu een twee à drie jaar geleden ingeslagen zijn. Met de dynamiek van de klanten en van de markt past dit wel. En op een gegeven moment moet je inderdaad, stel je voor je hebt overal een 80% marktaandeel in de A-regio's, en je wilt alsnog groeien,

ja dan zul je toch je beleid moeten aanpassen en wellicht je organisatie om dan ook andere klanten, andere landen te gaan bedienen. Hoe we nu in elkaar steken qua schaalgrootte, er werken hier nu zo'n 100 mensen, past dit nu goed.

Zit daar (aantal werknemers) nog fluctuatie in?

We hebben met name in de productie, we zijn echt een seizoensbedrijf. Behalve alles wat ik net zei, hebben we ook nog te maken met de piek in het jaar. Voor ons is de kerst de belangrijkste periode. Ook daar valt weer het getal rond de 70%. Dus 70% van onze totale omzet is gerelateerd aan kerstvraag. We hebben twee catalogi in het jaar, dat zijn de zogenaamde 'everyday producten', daar staan de producten voor verjaardagen of Valentijn of Pasen, in beperkte omvang dan voor dat soort feestdagen. Maar kerst is toch het grootste thema in Europa. En een beetje Sint in de Benelux, maar dat (vergeleken met kerst) is dat niks. En wat je daarmee ziet, met name in de productie, je probeert zo laat mogelijk alles te maken. Sterker nog met deze tijden gaan ook klanten nog heel laat bestellen. De klanten waar ik het net nog over had, de klanten die een eigen collectie willen, die bestellen nog weer later dan vorig jaar. Met als gevolg dat als klanten hun orders nu pas definitief maken, dan moeten we alles nog uitwerken en uitzetten in China. Dan geeft dat een enorme belasting voor de binnendienst en voor de inkoop. Maar zeker ook voor de productie, die start dus eigenlijk op als alles duidelijk is. en het liefst zo laat mogelijk omdat we moeten investeren in grondstoffen. Allerlei materialen; hulpstoffen, dozen, noem alles maar op. En klanten betalen pas x-dagen nadat ze geleverd krijgen. Dus in het slechtste geval hebben ze een betalingsconditie van 90 dagen. Plaatsen ze nu een order en heb je eigenlijk pas volgend jaar rond deze tijd je cash binnen. Dus je bent eigenlijk alles aan het voorfinancieren, dat betaal je weer. Dat kan allemaal, de bank leent ook nog geld uit, alleen betekent dat wel dat je daar een forse rente over betaalt. Daarom probeer je dat toch zo laat mogelijk uit te zetten. Maar ja daar is een heel spel in.

Je moet ook de bezetting aan de praat houden. Dat je je vaste krachten aan het werk hebt en je uitzendkrachten probeer je te minimaliseren tot het moment dat het echt nodig is. En als dat plaatsvindt, dat is met name na de zomer dan heb je echt een periode van twee, tweeënhalve maand, dan is het zo druk in (de) productie, dan heb je een verhouding van één vaste kracht in de productie op soms twee tot drie uitzendkrachten. Ja dat geeft een enorme belasting. Dus na die tien of twaalf weken zeg maar, dan is de fles ook aardig leeg in de productie. Natuurlijk geeft dat een enorme belasting met zoveel druk. In het verlengde daarvan; elke te late levering wordt direct afgestraft met claims, zo zijn onze grote klanten dan ook wel weer. Maar ook het begeleiden van al die uitzendkrachten, dat vraagt ook heel veel energie. Dat vind je uiteindelijk ook wel weer terug in de efficiency van wat je genereert, de output.

Dat het zo'n seizoensbranche zou zijn, dat had ik niet verwacht.

Nou ja het is niet zo erg als de schaatsbranche, de schaatsenmakerij. Maar het riekt er wel heel erg naar. En natuurlijk hoopten wij ook dat de everyday een onderstroom instond, die hoger ligt dan nu. Maar dat is gewoon heel moeilijk te realiseren. Er is overcapaciteit in de markt. Er is een aantal vergelijkbare concurrenten in Europa, met z'n allen hebben we eigenlijk teveel machinecapaciteit en dat is één moment. In die piek zit iedereen vol, die drie maanden na de zomer. En voor die tijd, die andere negen maanden zit iedereen te wachten op orders. Kom je hier in december, januari dan maken we alle standaard producten, die leggen we op voorraad. Maar het liefst maken we natuurlijk orders voor klanten. En die zijn er dan vrijwel niet. Dat probleem hebben wij, maar ook die andere concurrenten van ons. Dus wat je dan ziet is dat ze toch bezetting gaan kopen. Dus je probeert je grote klanten al te overtuigen van plaats je kerstorder alvast bij mij en dan krijg je een hele scherpe prijs.

En dat is nog wel iets wat nog wel levensvatbaar is?

Als je kijkt naar de marges die in deze industrie worden gerealiseerd, die zijn vrij mager. Het is bijna de automobieliindustrie. Als je drie procent rendement haalt, dan doe je het in theorie al goed. Maar het is een beetje een dubbeltje op zijn kant. Je hoeft maar wat tegenslagen te hebben; een aantal grote klanten die afhaken of andere probleempjes en dan zit je al vrij snel in de gevarenzone.

Maar bij Hoemark valt dat nog wel mee?

Nou, dat valt wel mee. Maar je moet wel nagaan, dit bedrijf is pak 'm beet tien jaar geleden ook al een keer failliet geweest. [...]. Opggericht is het in 1977, of ergens in die jaren. En volgens mij zijn ze in 2002 failliet geweest. En toen zijn ze destijds door de directeur en de NOM, die hebben dit bedrijf overgenomen, zo hebben

ze een doorstart gemaakt. Da's redelijk succesvol geweest. Zowel van groei van papierproductie als de handel, die (laatste) toen is opgestart. En ik meen in 2004 zijn ze overgenomen door International Greetings (PLC), en dat is een Engels bedrijf, beursgenoteerd. En die had een, heeft nog steeds een expansiedrift. Om wereldwijd een speler te worden op het gebied van cadeaupapier en accessoires. En die is toen in dit bedrijf gestapt en die is nu volledig eigenaar van Hoomark.

2. *Waarom is er door uw hoofdkantoor (in het buitenland) aan offshoring/ outsourcing gedaan? (zie figuur 4).*

Met name om hun expansiedrift vorm te geven. Dus, zij willen wereldwijd een speler worden op dit gebied. Het is een bedrijf wat uit Engeland komt. In ieder geval in Wales zit een hele grote fabriek, die is vergelijkbaar met deze, maar dan dubbel zo groot qua omzetvolume, maar ook qua mensen. En zij hebben nog een aantal andere vestigingen. Die zijn teruggebracht trouwens, die zijn met name gericht op handel. En dat is breder dan wat wij doen, dat is dan ook handel in allerlei zogenaamde stationery producten. En dat zijn pennensets, back-to-school producten, back-to-school is als de kinderen weer naar school gaan zeg maar; agenda's, en allerlei van dat soort producten. [...]. Dus dat is wat ze daar doen. Ook dus, naast de productie van cadeaupapier, dat hebben ze allemaal gecombineerd in de loop der tijd. Die groei die ze meegemaakt hebben die gaat dan verder uiteindelijk. Engeland is redelijk geïsoleerd qua land. Vergeleken met mainland Europe. En om hun exportmogelijkheden te vergroten hebben ze gezegd laten we in Europa een fabriek kopen. Om zich binnen te vechten. En zodoende is Hoomark in beeld gekomen.

Ze hebben nog een fabriek in Amerika. Daar zit een vergelijkbare constructie als in Engeland. Dus je hebt een fabriek zoals wij zijn, die zit aan de oostkust, ergens in Savannah (?). Je hebt dan nog een kantoor in Atlanta. Daar ontwerpen ze ook en doen ze met name heel veel handel. Dus ook handel vanuit China en alles op het gebied van cadeauaccessoires, maar ook daar gaat het weer verder naar allerlei stationery producten. Dan hebben ze nog een inkooporganisatie in Hongkong. Die maakt ook producten, maar die koopt ook in, die sourced in China. En we hebben nog een vestiging in Australië. Dus in die zin is men wereldwijd redelijk aanwezig.

Het inkopen in China, we hebben hier eigen inkopers. Maar de vestigingen in Engeland en Amerika die kopen in via Hongkong.

En jullie niet?

Wij proberen zelfstandig te blijven. Onze prijzen die we krijgen zijn redelijk scherp. En misschien een beetje de Hollandse mentaliteit, dat we dat toch graag in eigen handen willen houden.

Dus de prijzen die jullie krijgen...

Wij zijn goed concurrerend. Er wordt behoorlijk wat gebenchmarked, en daaruit blijkt toch dat we het toch het goedkoopst kunnen inkopen tot nu toe.

Dus tot nu toe werpt de Hollandse bedrijfsmentaliteit zijn vruchten af.

Ja tot nu toe nog steeds. En zolang je het goed doet zul je weinig last hebben van het hoofdkantoor. Tot dat het wat minder gaat, dan is de kans wat groter dat ze je wat vaker een bezoekje komen brengen.

Alleen die markten die zijn zo verschillend qua aard. De Europese markt is in dat opzicht zo versnipperd. Wel steeds meer mondialisering, globalisering. En als je kijkt naar onze klanten, dan is dat in vergelijking met bijvoorbeeld Amerika, dan is dat hier nog redelijk versnipperd. Als je daar een klant krijgt, ik noem maar wat, de Walmart. Dan bedien je gewoon heel Amerika. Dat zijn opdrachten, als je daar tassen voor moet inkopen dan praat je gelijk over miljoenen tassen. Terwijl als we een hele grote klant, ik noem maar wat, voor een Carrefour moeten inkopen, dan praten we niet over miljoenen tassen, nog steeds niet. En wat je hier dus ook hebt, de smaken zijn in Frankrijk heel anders dan in Nederland en ook weer in Duitsland. Ook dat groeit wel steeds meer naar elkaar toe, maar je hebt toch nog steeds verschil, in de smaken per land. En ook al zouden de klanten hetzelfde willen, de eindconsumenten, dan nog heb je inkopers, die bepalen wat er in de winkel ligt. Die geven er ook weer een eigen draai aan.

Dus nog regiopecifiek.

Ja, behoorlijk wel. Met name in Engeland, daar kijken ze er nog anders tegenaan. Met het idee van wij maken wel ontwerpen voor jullie, dan kunnen wij dat ook wel drukken en kopen we het in en blablabla. Alleen dat

model werkt niet, omdat die smaken anders zijn. En omdat die grotere klanten, waar ik het net over had, die willen hun eigen producten hebben. En zeker als je dan de smaken afzet van hier naar Engeland; nu ja, ik zou niet zo snel Engelse dessins kopen, die zijn redelijk met groen en goud, zeker met kerst. Dus dat is heel anders dan hier. [...].

IG (International Greetings plc) wordt gedreven door een expansiedrift, die wil domweg de nummer één zijn in de wereld.

3. *Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk? (Van oudsher, overgenomen, nieuw gestart door GUO, combinatie). In dit geval allen in het kader van captive offshoring (zoals te zien is in figuur 4).*

...

4. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Internationaal als in Europa, en zijn er verder nog klanten globaal?

Niet echt, maar wij hebben wel in Zuid-Afrika een klant zitten, daar leveren we zogenaamde jumbo's, dat zijn de gedrukte ?-rollen. Die leveren wij daar naartoe. Daar zijn bedrijven die die jumbo's weer naar consumentenproducten maken, zoals ze in de winkel liggen.

En sporadisch wordt er wel eens wat verkocht. Maar dat zijn vaak handelaren, opkopers. Maar niet echt actief, dat we daar naartoe verschepen.

Het kerngebied is de ABC-strategie. Van de A-regio's, de B-regio's en de C-regio's. Hoe ga je daarmee om. Dat is waar onze focus op ligt.

Wat dat betreft is er geen directe intentie om die kant op te gaan?

Voorlopig zijn we daar (ABC-strategie) druk genoeg mee.

5. *Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.*

Ja nou ja, als ik er even over heen zweef. Het productiepersoneel is met name, komt met name uit deze regio. Kantoor hoofdzakelijk ook wel trouwens. De salesmanagers voor Frankrijk en Duitsland, dat zijn allemaal natives, die wonen en werken daar. Maar wat je ook wel ziet, we hebben recent ook wel mensen aangenomen die wat verder weg wonen. We hebben een 'category manager', die gaat dus over het assortiment. Die woont in Amsterdam. Dus die komt drie dagen, gemiddeld, in de week hier naartoe met de trein. We hebben recent een buyer aangenomen, die zit regelmatig in China, die woont in de buurt van Leiden. Dus die komt hier ook twee tot drie dagen in de week. En voor de rest doet hij het werk thuis of zit hij ergens in China.

Dat zijn dat specifieke mensen voor specifieke taken?

Ja, dat zijn mensen die wat minder kantoorgebonden hoeven te zijn. En als je kijkt naar de mensen op kantoor, er zijn ook wel wat mensen die komen uit Groningen, een paar uit Friesland. Ik denk als je de 80-20-regel erop loslaat, 80% komt wel uit Hoogeveen en omstreken. Zaken doen qua inkopen, dat is ook divers. Daar zijn we niet echt regiogebonden in. We hebben wel de labelleverancier, elk rolletje papier daar zit een labeltje op, dat zit wel lokaal. De dozenleverancier, dat zit ook wel redelijk lokaal. Lokaal is voor mij een beetje het Noorden. Zeg maar boven de rivieren. Maar dan heb je nog een aantal andere specialismen, die sleeves waar ik het net over had, de mallen voor de drukpersen. Dat komt allemaal elders vandaan, tot en met Frankrijk.

Het uitbesteden is wel weer vaak regiogebonden. Veel contacten met de sociale werkplaats. Die mensen komen of hier of wij brengen de producten daar naartoe en ze daar oververpakt of overgestickerd kunnen worden. Nou, en alle uitzendkrachten in die piek van het jaar, dat loopt ook via een lokale organisatie. Dus ik denk dat we wel een behoorlijke plek in de regio hebben. Er zijn ook wel veel contacten met de gemeenten, de overheden. Dat moet ook wel zeg maar, ook gezien het pand, we liggen vlak bij het centrum. En alle ontwikkelingen die je soms hebt op dat gebied. Het kan best zijn dat de overheden lokaal een belasting willen heffen. Een tijdje geleden was dat namelijk zo. Je krijgt soms toch wat verpaupering binnen dit soort industrieterreinen. Zo had de gemeente bijvoorbeeld het idee om een euro per vierkante meter, wat op je erf ligt, om daar dus die belasting op te heffen. Om dat geld te gaan gebruiken voor de verbetering van de

uitstraling. Nou ja, je praat hier over een dikke 50.000 euro dan, omdat we zoveel grond bezitten. Dus dat hakt er nogal in. Dus daarom moet je ook altijd lokaal nauw aansluiten bij de gemeente om toch op de hoogte te blijven van wat er allemaal gebeurt. Los daarvan hebben ze ook allerlei vragen (vereisten) op het gebied van lozingen, emissies, noem alles maar op.

En als bedrijf zijn we ook, niet dat we zeer nadrukkelijk aanwezig zijn, maar we doen ook mee met de open dagen van Hoogeveen. Daar doen we niet elk jaar aan mee. Dat betekent dat we één keer in de twee tot drie jaar ons bedrijf openstellen op zo'n dag. Dus dan kunnen mensen hier, worden hier mensen rondgeleid. En dan vertellen we hier iets over de productie, over wat we allemaal doen. En meestal aan het eind krijgen ze nog wat cadeaupapier mee. Ik moet het even uit mijn blote hoofdje doen, maar ik meen dat we twee jaar geleden ook mee hebben gedaan. Ik meen dat er zo'n 3.000 mensen toen zijn geweest. Wat je dan ook hebt, is omdat Philips hier ooit in het pand heeft gezeten, in de hoogtijdagen van Philips werkten hier meer dan 1.500 mensen. Dus die kennen allemaal het pand en die zijn allemaal nieuwsgierig, misschien een aantal gepensioneerd nu, die zijn allemaal nieuwsgierig 'wat zit er nu in'. Dus het heeft wel een redelijke naamsbekendheid. Deels door de historie van het pand. En we proberen daar dus ook zelf aan bij te dragen, door ook sponsoring, met de Cascaderun doen we mee, ook als zeg maar subsponsor. Zo proberen we ook aan onze sociaal-maatschappelijke verplichting invulling te geven.

Hoomark heeft aan de overkant van de kruising gezeten, als ik het goed heb.

Ja dat klopt, daar is het allemaal begonnen zeg maar. En daar zijn we helemaal uitgegroeid. En ook in die tijd, in 2003 toen Philips aangaf van 'we gaan hier de boel sluiten'. De gemeente zit met zo'n enorm pand in zijn maag, 'wie kan hier in vredesnaam naar toe'? Afijn, door de contacten van de toenmalig directeur is dat zo gaan rollen. En toen werd er gezocht naar een uitbreiding gezien de groei die ze meemaakten en zodoende zijn we hierin terechtgekomen. Dat oude pand hebben we toen nog een tijd, dat is verkocht. Toen hebben we het nog gehuurd en sinds dit jaar zitten we er niet meer in. Toen hebben we de huur ook opgezegd. [...].

Sinds de overname door de NOM en de directeur destijds. Maar met name ook door de overname van IG. Sinds die tijd is de omzet meer dan verdubbeld.

Wat dat betreft heeft dat het bedrijf wel goed gedaan.

Het was goed om de boel, om het kussen weer even op te schudden. Er zijn een aantal goede, het kan altijd een samenloop van omstandigheden zijn, de economie zat toen in de lift. Maar afijn, je moet het toch maar allemaal realiseren. En ik denk toen door de handel die toen is gegeneerd, dat was nieuw voor ons, door het goede salesapparaat en de goede klanten die daaruit kwamen. Dat heeft het bedrijf echt een boost gegeven.

6. Relaties van het bedrijf met de GUO/ de ondernemingengroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).

In het verleden hadden we twee buitenlandse vestigingen. Die binnen Hoomark BV ook vielen. Er zat één bedrijf in Duitsland, die maakte apparaatrollen, de toonbankrollen die in de winkel liggen. Dat bedrijf hebben we helaas moeten sluiten vorig jaar. Dat was gewoon niet rendabel te krijgen. Dat was een bedrijf dat leverde individuele rollen aan elke supermarkt om de hoek tegen prijzen, daar konden we niet voor werken. En daar is jaren aan gesleuteld om dat toch te repareren en prepareren, maar uiteindelijk was het trekken aan een dood paard en is, ja hebben we die opgegeven.

En we hebben nog een vestiging in Polen zitten. En in Polen is, die verkopen ... (?) wat wij ook hier doen. Het concept is dat hier dan de jumbo's drukken. Die gaan op transport naar Polen en daar worden ze gewikkeld tot consumenteneenheid, verpakt en gedistribueerd. En daar zit ook een aantal eigen verkopers. Het is van oorsprong ook een Pools bedrijf, wat dan ook gewoon gekocht is (door ons). Ja en als dat afzet naar hier, dan is dat qua omzet een factor 10 kleiner. Dus zeg maar van de 30 miljoen die wij totaal doen aan omzet, doen zij iets van twee, tweeënhalf miljoen euro.

Maar die bedrijven zijn van oudsher?

Nee, dat is allemaal redelijk recent. In de zin van, ook in die groei zeg maar. Na het faillissement is dat er allemaal bijgekocht. Dus ook om invulling te geven aan die expansiedrift die IG had, de aanwezigheid in Europa, en dat verder uitbouwen.

En hoe zit het met R&D, kennisinnovaties?

Wij zijn een zelfstandige vestiging, er wordt vanuit het hoofdkantoor, is er weinig bemoeienis. Dat zit voornamelijk op financieel vlak. Men is wel bezig om toch wat kennisdeling te doen. Zo hebben we toch wel één keer in het jaar overleg voor de inkoop in China, daar is een zogenaamd forum voor. Dan komen een aantal inkopers van de verschillende vestigingen ter plekke. Om te kijken wat ze samen eventueel zouden kunnen doen. En we hebben ook voor de ontwerpers, er worden hier ook ontwerpen gemaakt, die zou je eventueel kunnen gebruiken in andere landen. Ook daar is steeds meer overleg voor en systemen om dat transparanter te maken. Maar, afijn, primair zijn we, als we zeggen 'daar willen we toch niks mee', dan mogen we onze eigen weg inslaan. Dus het is behoorlijk autonoom. We hebben ook alles in huis om het werk te kunnen doen, er zijn geen centrale staffuncties of centrale afdelingen die bijvoorbeeld de boekhouding voor alle vestigingen doen. Dat is allemaal lokaal.

Dus voornamelijk financieel?

Dat is waar ze zich met name op richten. Dat heeft denk ik ook een beetje te maken met de economische fase waarin Europa zit en misschien de wereld wel. Ze zijn beursgenoteerd en het is gewoon erg van belang dat de relatie met de aandeelhouders en de stakeholders, de banken ook, zodat die gewoon heel goed is. Dus ja, de laatste jaren is er erg gewerkt aan efficiency, effectiviteit, transparantie. Dus wat minder gericht op onstuimige groei, maar meer nu van 'probeer wat er allemaal te maken is'. Om daar betere structuur in aan te brengen en een betere voorspelbaarheid met name. Dat de communicatie naar de buitenwereld in orde is; dat er nooit verrassingen zijn voor banken en aandeelhouders, dat er enorme pieken kunnen ontstaan in rente die ze vragen of geld wat ze niet willen uitlenen of schommelingen in koersen.

Het nieuwe bedrijvenbeleid. Heeft u dit meegekregen?

Jawel, als je het zo bekijkt. We doen hier het zogenaamde EVC-traject, dat is 'erkenning verworven competenties'. Dat is ook een opzet die vanuit de overheid geïnitieerd is. om met name de doorstroming eventueel te kunnen bevorderen. En vroeger werkten mensen 45 jaar bij een bedrijf, dat is nu bij uitzondering, dat iemand daar nog eens aan toe komt. Bedrijven gaan sneller failliet en dergelijke. En je hebt heel veel mensen die hebben een afgebroken opleiding, die zijn uiteindelijk het vak ingerold en op basis van hun kunnen wat ze hebben opgebouwd, hun vakmanschap, is dit een traject dat je kunt aantonen van 'ik werk al tien jaar als lasser', ik noem maar even wat en ben je op basis van die kennis, kunde en vakmanschapelementen, dat doe je dan in samenspraak met de regionale opleidingen, kunnen mensen dan daarmee een certificaat krijgen. En met een aantal van die certificaten kun je wellicht een diploma krijgen. Bijvoorbeeld een MTS-diploma. Dus daar hebben we ook een actief beleid in. Niet zozeer gericht op doorstroming van onze kant, maar ook meer als invulling, je probeert ook de mensen mee te krijgen, mensen op een hoger niveau te krijgen. Omdat die wereld ook steeds complexer wordt en dynamischer. Dus da's een element.

Even heel praktisch, we hebben laatst een nieuwe machine aangeschaft. Een nieuwe drukpers, da's toch een machine van tweeënhalf miljoen euro. Dat is, dat zijn geen machines die op de plank liggen zeg maar. Dus die worden altijd geconfigureerd en gemaakt voor zoals wij zijn. Maar daar zitten zoveel nieuwe elementen in, ook voor de nieuwe operators die de machine moeten bedienen. Daar zit ook een heel opleidingstraject aanvast. In samenspraak met in dit geval de Italiaanse leverancier.

Als ik kijk naar de regeldruk, daar merk ik niet zo heel veel van. Als ik kijk naar wat wij moeten rapporteren aan verpakkingen, belasting, statistieken, douaneaangifterapporten. Dan is het niet zo dat ik kan zeggen die regeldruk is verminderd. Hij is wel voor ons eenvoudiger geworden in de zin van dat we zelf dus heel erg gewerkt hebben aan betrouwbaarheid van data. Maar dat is uit ons zelf gekomen, dus daar hebben we zelf profijt van. Daardoor werken we ook weer efficiënter. Maar vanuit de overheid merk ik daar weinig van, als ik kijk naar wat we allemaal moeten rapporteren aan alle overlegorganen die er zijn. Wat ik net ook al zei over alle lokale overheden, die willen weten van, tot en met. Toen we in het oude deel van dit pand zaten en we gingen hier naartoe verhuizen, je moet alles controleren, mag je überhaupt wel hier weer zomaar gaan zitten. Of moet je daar nog goedkeuring over vragen. En dan heb je nog weer en de verzekering, en weet ik het, allerlei inspecties op het gebied van heb je wel genoeg veiligheidsuitgangen en noem alles maar op. Ik zie daar geen kentering in. [...].

(Op het industrieterrein van Hoogeveen ligt een glasvezelnetwerk).

Je kunt wel behoorlijk wat subsidies krijgen, voor allerlei opleidingen, eventueel ook voor nieuwe machines, omdat we toch in één van de drie Noordelijke provincies zitten. Daar zijn aardig wat subsidiepotjes voor vanuit de NOM bijvoorbeeld. Maar het hangt wel erg af van hoe je zelf presteert. En van de schaalgrootte van je bedrijf. En als ik dat vergelijk met mijn vorige werkgever, dan maakten we daar destijds veel meer gebruik van, daar konden we ook gebruiken maken van dan hier. Ik weet ook dat de NOM bijvoorbeeld, die is of gaat redelijk op de schop. Ook daar drogen die potjes op zeg maar.

Ik geloof dat Hoomark werkzaam is in de grafische industrie als sector van de negen topsectoren.

Ja dat klopt. Maar ook een groot deel dat hier van belang is, is ook de logistiek. Alles wat we maken, als je kijkt hoe dat de deur uitgaat. Met name in de piek, ik zal je zo wel even wat laten zien van onze productie, maar het staat nu allemaal leeg, maar in de periode na de zomer, dan hebben we ruimte tekort zelfs. Dan moeten we nog ruimte bijhuren hier in de buurt. Dat is ook een hele logistieke operatie. Als je kijkt wat er allemaal weggaat op de drukste dag van het jaar hier, dan moet je rekenen dan worden er ruim 80 vrachtwagens geladen op één dag. Dat is nogal wat, dan heb je een file hier staan aan vrachtwagens. Want zo snel kun je ook niet werken (qua laden). Maar je moet wel alles voor die tijd prepareren (geproduceerd en klaargezet hebben). Dus er zijn behoorlijk wat goederenbewegingen zo over het hele jaar, naar allerlei plaatsen binnen Europa. Primair zijn we in de (grafische) industrie, maar belangrijk voor ons is ook de logistiek. En als je kijkt naar, los van alles wat uitgaat, ook naar dat wat binnenkomt, ook vanuit China, de containers. Dat is toch weer een vak apart.

Ik ben zelf universitair opgeleid en de directeur is ook nogal van de strategie en onderbouwing, zeg maar. De voorgaande directeur was misschien meer een entrepreneur, die heeft het onstuimig laten groeien. En op een gegeven moment als je te hard groeit en je (kunt er niet meer voor zorgen) zorgt er niet meer voor dat de structuren er zijn, op een gegeven moment gaat dat toch weer vastlopen. En dat is wat hier ook dreigde te gebeuren en vandaar ook de wisseling van de wacht. En vandaar ook dat één van zijn taken is om ervoor te zorgen dat wat je hebt opgebouwd om dat even goed in cement te gieten. Tja niet dat het helemaal vaststaat natuurlijk. Maar dat alles wel gestructureerd is en dat de contacten met de overheden, de rapporten die je moet doen, transparantie naar het hoofdkantoor qua cijfers; dat moet allemaal goed, duidelijk zijn, geen verrassingen. En dat is één van de thema's en je moet als bedrijf, denk ik, los van de directeur goed weten waar je naar toe wil. Er liggen aan de ene kant heel veel kansen, maar als je overal maar op los schiet en iedereen is heel hard bezig met van alles, ja dan ga je ook vastlopen. En ik heb maar een beperkt aantal mensen om alles voor te bereiden voor de inkoop en voor productie. En als die met van alles en nog wat bezig zijn, dan krijg ik dat ook niet meer rond. Dus vandaar die focus van 'eerst dit doen, doen we dat goed dan kunnen we altijd nog weer verder kijken', en als er kansen liggen dan laten we die echt niet liggen, dan pakken we die wel. Maar daar zijn we niet dagelijks mee bezig, met allerlei projecten in Rusland. Dus een duidelijke focus, net als wat ik al zei. De hele filosofie, de cultuurverandering waar we het in het begin over hadden en het beleid hebben we op die manier vorm proberen te geven. Het geeft in dat opzicht wel heel veel duidelijkheid voor mensen denk ik. De invulling is altijd wel wat op aan te merken natuurlijk. Het is niet altijd een even makkelijk traject. Maar mensen weten wel, 'onze neuzen staan die kant op'.

B.2. Interviews afgenomen bij Noord-Nederlandse bedrijven met dochterondernemingen in het buitenland.

05-06-2012 - Interview met de Manager Public Affairs bij Avebe Group te Veendam.

- 1. Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

Avebe betekent oorspronkelijk 'aardappelzetmeel verkoopbureau'. Zoals ik net zei dat er oorspronkelijk heel veel bedrijfjes waren. En de private bedrijven zich samen balden tot het Scholten concern, die hadden hun verkoop goed op orde. De coöperatieven zagen dat als we willen kunnen concurreren dan moeten we professioneler gaan verkopen. Ze hebben toen gezamenlijk een verkoopbureau opgericht in 1919 en dat is Avebe.

Jaren later, ik weet zo uit mijn hoofd niet in welk jaar, is het verkoopbureau en de onderliggende coöperaties één geworden. Dus was het eerder een verkoopbureau van verder zelfstandige coöperatieve fabriekjes, op een gegeven moment is dat één entiteit geworden. Sinds die tijd is Avebe het bedrijf dat ook produceert. En oorspronkelijk in tamelijk veel fabrieken, maar dat is nu teruggelopen tot vier fabrieken; twee hier in Nederland, waar nog aardappelzetmeel wordt gemaakt, en dat zijn fabrieken in Gasselternijveen en Ter Apelkanaal. En twee in Duitsland. En Duitsland moet je dan denken aan iets voorbij de Elbe, iets voorbij Hamburg.

We hebben tot en met 2005 de strategie gehad dat we wilden diversificeren. En in 2005 hebben we dat gestopt, die strategie. We hebben een heroriëntatie uitgevoerd. We hadden tot die tijd de strategie om ook andere zetmelen te maken. Dus we hadden in die tijd een tarwezetmeelfabriek in Nijmegen en we hadden tapiocazetmeelfabrieken in Thailand, Brazilië, Indonesië. Die strategie was op zichzelf niet slecht, alleen we zagen dat Avebe niet de tijd en de middelen had om dat tot wasdom te brengen. En dat het te lang zou duren om er echte revenue uit te laten komen. En we wisten toen ook al dat het EU-subsidie gebeuren voor onze sector in 2012 zou ophouden. Dat het 2012 zou worden dat wisten we in 2006 nog niet, maar dat het binnen afzienbare tijd zou ophouden, dat wisten we wel. Dus het is toen met wat trammelant, een directiewisseling, een staking; wat gedoe, is in 2006 de strategie drastisch omgegooid en zijn we teruggekeerd tot de oorspronkelijke doelstelling van de coöperatie, namelijk 'het tot waarde brengen van de aardappelen van de eigenaren', de akkerbouwers die lid zijn van Avebe. Dus in één jaar tijd is alles wat daar niet bijpaste afgestoten. Dus we hebben geen andere zetmeelfabrieken meer, die zijn allemaal weg. Nu is Avebe alleen nog maar de aardappelzetmeelfabrieken die ik net noemde, hè die vier, en daarnaast hebben we nog één fabriekje in Zweden, waar zetmeel wordt gemodificeerd. Dus zij maken zelf geen zetmeel, er worden geen grondstoffen verwerkt tot zetmaal, maar er wordt zetmeel verwerkt tot gemodificeerd zetmeel. Maar dat is het dan ook, dus het is een veel simpeler bedrijf geworden, sinds 2006.

Eerst was het nogal breed, verschillende typen zetmeel die werden geproduceerd.

En we hadden ook een organisatie die daarop geënt was, dus met werkmaatschappijen; een Avebe-food, een Avebe-papier, een Avebe-textiel, een Avebe-nou ja. Al die marktgeoriënteerde segmenten bestaan nog steeds in de verkoop. Dus daar is het, zijn we nog heel duidelijk marktgeoriënteerd. Alleen de organisatie is weer heel simpel; we hebben Avebe-operations voor de fabrieken en Avebe-commerce voor de verkoop, de R&D en de marketing. Dus een simpele organisatie en een simpele strategie. Die strategie is er op gericht terug naar de kernactiviteit (1), aardappelzetmeel, (te gaan) en van daaruit te maken andere producten. Zorgen dat je kostprijsleider wordt (2), dat waren we duidelijk niet in 2006. Je weet niet precies of je het nu wel bent, maar in ieder geval zijn we er een stuk dichterbij. Want je weet natuurlijk niet precies wat de kostprijs is van je concurrenten. Maar je kunt niet alleen maar op kosten blijven drukken, er moet ook nog ergens nieuw geld worden verdiend. Dus de andere poot van de strategie is dan innovatie (3). En als vierde punt samenwerking (4).

Dus dit jaar maken we de 'big bang' mee in onze sector, dat wil zeggen dat alle subsidies over een paar weken stoppen, vanaf 1 juli 2012 geldt de vrije markt. Punt, niets dan de vrije markt. Terwijl wij tot nu één van de

meest ingewikkelde marktordeningen hadden van de hele EU. Met gekoppelde steun voor de telers, dus elke ton zetmeelaardappelen die, zeg maar, door een boer aan de fabriek werd geleverd, daar zat subsidie op. En elke ton zetmeel die de fabriek maakte, daar zat ook nog voor de fabriek subsidie op. Dat valt dan in één keer weg en dat gaat om tientallen miljoenen per jaar. Dus daar hebben we ons op voorbereid. Dus wat dat betreft was die heroriëntatie in 2006 heel goed en heeft het ook resultaat opgeleverd, dat we er nu klaar voor zijn, zeg maar.

Anders was dat dan toch wel moeilijk geweest, zo breed te zijn?

We hadden dan onvoldoende focus gehad. [...].

Maar terug naar je opzet, we hebben dus heel weinig buitenlandse dochters overgehouden. Da's een beetje de omgekeerde beweging van wat je onderzoekt. Of niet.

Min of meer, maar hoe dan ook, het is zeker heel interessant. [...].

Dus we zijn een bedrijf wat hier geworteld is, we kunnen het ook niet verplaatsen. Die zetmeel-aardappelen die kun je het beste in deze streek verbouwen. Het hart van ons teeltgebied zijn de Veenkoloniën met de randgebieden. Inclusief, trouwens, het aangrenzende Duitse gebied, dus ook vanuit wat we noemen Weser-Ems worden zetmeelaardappelen geleverd aan de Nederlandse fabrieken. En de Duitse fabrieken trekken de aardappelen uit een veel verder weg gelegen gebied, rond de Elbe. En er is geen uitwisseling. Want je gaat geen 300 kilometer met zetmeelaardappelen rijden, dat is te duur. Hè, 80% water, dat kan niet uit. Je moet vrij dicht rond de fabriek je grondstoffen kunnen vinden, anders houdt het op.

2. *Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk?*

(Omdat de productie van de zetmeelaardappelen hier plaatsvindt). Nadat de turf was afgegraven bleef hier die dalgrond over, die is verrijkt met stadsafval. De schepen gingen met turf naar de steden in Holland, Utrecht. En kwamen met een retourvracht aan stadsafval terug, dat werd hier omgewerkt. Als je hier aardappels teelt dan zijn ze een beetje zwart. [...]. Er zit nog veel koolstof in de grond. Je kunt, en dat is in Duitsland dus niet zo, je kunt als je in de fabriek in Ter Apelkanaal bent kun je zien, 'oh die aardappelen komen van een Duitse teler, die zijn schoon, en deze komen uit de Veenkoloniën'. En dat betekent ook dat als je hier consumptieaardappelen teelt dat kan wel. Maar dan heb je toch een lichte achterstand op consumptieaardappelen uit andere gebieden. Ze zien er gewoon niet mooi uit, dus je zou ze eigenlijk eerst moeten wassen. Dat geeft weer extra kosten, dus dat doe je liever niet. Dit gebied is dus bij uitstek geschikt voor zetmeelaardappelen en iets minder geschikt voor consumptieaardappelen.

3. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Mondiaal, aardappelzetmeel is een toch wel typisch Europees product. Iets van driekwart van de wereldaardappelzetmeelproductie komt uit de EU. En Avebe is in de EU verreweg de grootste speler. We hebben natuurlijk wel concurrenten, maar die zijn allemaal kleiner. De Duitse concurrent is net iets meer dan de helft van onze grootte. En de volgende concurrenten in Frankrijk, Denemarken enzo, die zijn weer kleiner. Dus Avebe is verreweg de grootste. Het is een product wat we over de hele wereld verkopen, want de andere productie in de wereld zit in China en Japan. Verder is het eigenlijk marginaal wat er geproduceerd wordt. Dus er is een wereldmarkt voor en die wordt vanuit Europa bediend. [...]. Er zitten ook nog concurrenten in Oostenrijk, Finland, Zweden en in Tsjechië. Er zitten geen zetmeelaardappelen bijvoorbeeld in België, hoewel dat wel een aardappelland is. Wel in Polen, die vergeet ik nog te noemen. Ook niet in Groot-Brittannië, daar is ook geen aardappelzetmeel. Dus er zitten nog wel in aardig wat landen, maar dat zijn meestal kleine fabrieken. De grootste concurrenten zitten in wat ik net noemde, Duitsland, Frankrijk en Denemarken.

Dus de producten die hier in Nederland en in de Duitse dochterondernemingen gemaakt worden die gaan de gehele wereld over eigenlijk?

Ja, niet ieder bedrijf heeft dezelfde internationale focus, maar in principe wel ja. En wat je dan ziet is dat ongeveer tweederde tot driekwart van het aardappelzetmeel eerst nog wordt gemodificeerd tot andere gemodificeerde zetmeelproducten. Dus dat betekent dat je chemisch, fysisch of enzymatisch wat aan veranderd aan dat molecuul. Zodat het bepaalde eigenschappen krijgt die het bij uitstek geschikt maken voor

bepaalde toepassingen. Dus een relatief klein deel van het aardappelzetmeel wordt zo verkocht, als natief aardappelzetmeel, zoals we dat dan noemen. [...]. Dus zoals het uit de aardappel komt, zonder dat je het modificeert. Dus het grootste gedeelte van het aardappelzetmeel wordt gemodificeerd. En meer geschikt gemaakt voor toepassing in met name voeding.

(Voeding) Daar gaat ongeveer de helft van onze producten heen. En daarnaast hebben we toepassingen in de papierindustrie, textielindustrie, de bouw, kleefstoffen; dat zijn de belangrijkste. Maar goed, het is allemaal business-to-business, er is geen enkel consumentenproduct. Het is een ingrediënt wat door onze klanten weer wordt gebruikt in hun eigen producten. Dus in de voeding is het met name het binden; soepen, sauzen. In de papier ook; vezeltjes aan elkaar plakken of het papier coaten zodat het mooi glad wordt, gaatjes opvullen in het ruwe papier. In de textiel is het bijvoorbeeld dat je de garens door een bad van zetmeel haalt zodat ze mooi glad worden, zodat je ze op hele snelle machines kunt verwerken, die garens. Voor het weven, maar ook bij het bedrukken komt er zetmeel aan te pas. Bij het bedrukken van kleding. In de bouw heeft het toepassingen in beton, zodat je het mooi vlak kunt laten uitvloeien, zonder dat je het met een plank hoeft recht te trekken, zodat het vanzelf mooi vlak uitvloeit. En in de kleefstof, tja daar heb je een hele hoop toepassingen, er zijn hele oude toepassingen; postzegellijm, op enveloppen, of in kartonnen kokers, die zijn gewikkeld en daar zit een lijm in om goed die koker te kunnen maken. Nu ja, dat dus allerlei toepassingen.

Dus het zijn allemaal toepassingen, waarvoor Avebe de zetmeel verkoopt aan bedrijven die er zelf een product van maken?

Dus wij brengen geen lijm op de markt, maar een lijmmenger, een lijmformuleerder, die kan wel zetmeel in zijn lijm verwerken. Bijvoorbeeld behangselijm. Maar er zijn geen Avebe-pakjes behangselijm. Er zijn wel pakjes behangselijm waar ons product weer inzit.

Een soort halffabricaat?

Zo kun je het noemen, maar vaak is het niet meer dan een ingrediënt.

Maar halffabricaat is geen goede benaming ervoor?

Nee, want zo betekent het dat we een groot deel van het eindproduct uitmaken. Vaak is dat niet zo, als je alleen maar als functie hebt dat je iets bindt, dan is datgene wat je bindt het hoofdproduct. En dat binden, dat is een bijzaak. Niet onbelangrijk, maar het is toch een bijzaak. We zijn meer een ingrediëntenbedrijf. Een klein percentage van het eindproduct maken wij uit.

Zo zie je toch dat het anders is dan de verwachtingen.

Het bestaat wel, je kunt wel bij de supermarkt pakjes aardappelzetmeel vinden. Van Honig denk ik. Maar dan zijn wij het niet die het in die consumentenverpakking stoppen, maar iemand anders. Maar je kunt het wel als onbewerkt product in de keuken gebruiken (als bindmiddel voor sauzen e.d.).

4. Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.

Dat heb ik eigenlijk al gezegd. Dat is volledig hier geworteld. Wij kunnen nooit dreigen met 'als je ons daar en daar niet mee helpt, dan vertrekken wij' dat gaat niet. De grondstof komt hier vandaan, en we moeten dicht bij de grondstof fabriceren omdat het anders te duur wordt. Je gaat (/kunt) niet met die grondstof slepen. We maken indirect via onze telers ook een groot deel uit van de akkerbouw in deze omgeving. Het traditionele bouwplan van de akkerbouwers van de Veenkoloniën is zetmeelaardappelen, suikerbieten en graan. En die zetmeelaardappelen, dat is een heel groot deel daarvan. Daarom zijn er ook legio rapporten geschreven over Avebe en de Veenkoloniën.

Stapels over wat moet Avebe doen, nou ja dat kunnen we het beste zelf verzinnen, de politiek heeft zich er heel vaak mee bemoeid; men was bang dat het bedrijf zou omvallen. En wat zou er dan in vredesnaam met die hectares moeten gebeuren, die vrij zouden komen. Dat zou een enorme impact hebben, als er van vandaag op morgen geen aardappelzetmeel meer geproduceerd zou worden, als Avebe niet meer zou bestaan. Dan zou er iets van 40.000 hectare vrijvallen. Die boeren gaan dan iets anders verbouwen en verstoren allerlei andere markten. Dus de akkerbouw in Nederland heeft er ook belang bij dat die zetmeelaardappelen blijven waar ze zijn. Dat de boeren niet allerlei andere dingen gaan doen, want dan verstoren ze allerlei andere markten. [...].

Dus we zijn heel erg geworteld hier. Ik zou eigenlijk geen ander bedrijf kunnen noemen wat sterker is verbonden aan deze streek dan Avebe. We zijn ook één van de weinigen met ons hoofdkantoor hier, met onze R&D. [...]. Bij de R&D kun je er nog over twisten. Als 't meeste R&D voeding gerelateerd is, dan kun je overwegen om het gehele R&D te verplaatsen naar Wageningen. Daar wordt ook wel eens over nagedacht, maar op dit moment hebben we daar geen concrete plannen voor. Maar het zou wel kunnen. [...]. Dat (R&D) is dus niet strikt gebonden aan deze streek. Daar kun je een omgeving voor opzoeken met meer een soort 'foodvalley', waar meer gebeurt op dit gebied, waar je inspiratie kunt opdoen als onderzoeker. Maar goed die plannen zijn er niet. [...]. Maar de fabrieken verplaatsen, dat zou volslagen onzin zijn. [...]. Dat kan dus in feite niet. Sowieso kun je die investering nooit meer herhalen, dat is gegroeid, er is heel veel geïnvesteerd in die fabriek. Dat kun je niet zomaar loslaten en ergens weer opnieuw doen. En je gaat niet slepen met die grondstoffen, je probeert juist die afstand tussen de akker en de fabriek zo klein mogelijk te houden.

[...]. Dat is bij de concurrentie, de graanzetmeel, die toch op sommige terreinen onze concurrenten zijn, natuurlijk anders, want je kunt maïs of tarwe, dat kun je gewoon van de wereldmarkt halen. Dat hoeft je niet lokaal te produceren. De Nederlandse graanzetmeelindustrie haalt zijn graan ook niet uit Nederland, maar uit Frankrijk, Hongarije, wel uit de EU. Omdat het droge producten zijn kun je daar veel makkelijker mee gaan slepen. Dat waterige karakter van die aardappel is wat dat betreft wel een beetje een nadeel. Je kunt de grondstof slecht bewaren, het kan wel, maar dat geeft hoge kosten want voor je het weet gaan ze rotten. Zeker 's zomers en 's winters dreigen ze te bevriezen. Dus het is een slecht bewaarbare grondstof. Je moet 'm eigenlijk snel verwerken. En ook zo min mogelijk ermee gaan sjouwen. Daarom hebben wij ook een campagnebedrijf, de aardappelzetmeelproductie is een campagnebedrijf, dat begint half augustus en is zo'n eind maart, begin april afgelopen. De rest van de tijd is de zetmeelfabriek dus dicht. De andere fabrieken, die zetmeel modificeren tot andere producten, die draaien wel het hele jaar door. Maar de zetmeelbedrijven, net als de suikerbedrijven zijn campagnebedrijven. Die staan dus een gedeelte van het jaar stil omdat zoals gezegd die bewaarkosten zo hoog zouden worden als je het wel het hele jaar door zou willen draaien dat het oneconomisch wordt.

Echt seizoensgebonden dus.

Ja. [...]. Je hebt toch behoorlijke oogstfluctuaties, je hebt goeie jaren en slechte jaren. [...]. Je kunt wel contracteren, maar het is toch altijd de vraag wat er van die gepote aardappelen terecht komt. Ze kunnen verzuipen of ze kunnen helemaal uitdrogen. Het ene jaar kan een stuk betere oogst opleveren dan het andere.

5. *Waarom heeft uw bedrijf aan offshoring/ outsourcing gedaan, en welk type is voor uw bedrijf van toepassing? (Vnl. focus op captive offshoring) (zie figuur 4)*

Dat was om ons marktaandeel te vergroten. Die fabrieken kwamen op een gegeven moment op de markt. Ze zijn door anderen opgezet en die kregen ze niet rendabel. En onze expertise zit 'm d'rin dat wij die fabrieken wel goed laten draaien. We hebben dat twee keer gedaan, een fabriek overgenomen die vrij nieuw was, maar waar de eigenaar er onvoldoende rendement uit kon halen. Eentje in West-Duitsland vlak tegen de oude zonegrens en na de val van de Muur ook eentje in het oude Oost-Duitsland.

Wanneer was dat ongeveer?

Eentje was ergens in de jaren '80, de West-Duitse fabriek en de Oost-Duitse ergens in de jaren '90. De precieze getallen weet ik zo niet uit mijn hoofd.

En de gemodificeerd zetmeelfabriek in Zweden?

Dat is een erfenis van de overname van de failliete KSH (Koninklijke Scholten-Honig), het failliete Scholten segment. Scholten was veel internationaler dan Avebe. Dus toen wij de zetmeelfabrieken overnamen in 1978 zaten daar Italiaanse, Franse en dit Zweedse bedrijf bij. Die andere hebben we inmiddels afgestoten, maar dit Zweedse bedrijf hebben we nog.

En waarom zijn die afgestoten, omdat ze met andere zaken dan aardappelzetmeel bezig hielden?

Nee, dat niet, omdat we ze onvoldoende rendabel vonden. Zo hadden we een gemodificeerd zetmeelfabriek in een voorstad van Parijs. Die productie hebben we overgebracht naar Nederland en de fabriek gesloten. Maar die Zweedse fabriek die doet het goed, dus die mag blijven. Maar die hebben we dus niet als Avebe zelf opgezet.

Die hadden we wel, we hadden ook een aardappelzetmeelfabriek in China, maar dat hebben we allemaal afgestoten bij de strategiewisseling in 2006.

Waarom dat, om veiliger binnen Europa te zijn?

Nee dat niet zo zeer. Maar als coöperatie kun je je alleen veroorloven om dingen buiten te doen, hè dus de coöperatie heeft als doelstelling om waarde toe te voegen aan de zetmeelaardappelen van de leden. Dan kun je natuurlijk zetmeelaardappelen kopen in China en daar lokaal aardappelzetmeel te gaan maken en daar lokaal geld mee proberen te verdienen. Dat vinden de eigenaren van de coöperatie hier in Nederland goed, zo lang dat geld oplevert. Als dat zich dreigt te ontwikkelen tot een bodemloze put, dan zeggen ze 'weg ermee'. Nu was het niet zo extreem, maar zoals gezegd was de afweging in 2006 'het gaat wel veel geld kosten om het tot wasdom te brengen, en het zal pas in de verre toekomst geld gaan opleveren, die tijd hebben we nu niet, dus weg ermee en terug naar de oorspronkelijke doelstelling van de coöperatie'. Dus het is voor een coöperatie niet zo voor de hand liggend om dingen buiten het coöperatiegebied te gaan doen. Het kan wel, de eigenaren / de telers kunnen zeggen 'ga maar paraplu's maken', zo lang je er heel veel geld mee kunt verdienen vinden ze het prima. Maar het ligt niet voor de hand. [...]. Het gaat om het verwaarden van de aardappelen die van hun (de aardappelboeren) land komen. [...]. En andere activiteiten daar kun je als directie wel mee aankomen, maar die worden alleen maar goedgekeurd als ze heel veel geld opbrengen. Je kunt de boeren wel steunen als het tot een winstuitkering leidt, maar dat ligt voor een coöperatie niet voor de hand om dat te doen.

6. Relaties van het bedrijf binnen de ondernemingengroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).

De buitenlandse vestigingen in Duitsland dat zijn productievestigingen punt. Daar zit verder geen R&D ofzo bij. In Nederland hebben we wel wat netwerkcontacten, er is bijvoorbeeld zoiets als een 'Dutch Bio Refinery Cluster'. [...]. En er is zoiets als een Carbohydrate Competence Centre, dat is een virtueel instituut waar verschillende bedrijven samenwerken aan onderzoek naar koolhydraten. Dat soort netwerkcontacten is er wel. Maar verder zijn wij de enige in onze soort in Nederland. Dus wat dat betreft zijn we wel een beetje speciaal. Onze R&D heeft allerlei contacten met universiteiten enzo.

We doen ook wel dingen samen op het gebied van de arbeidsmarkt. We hebben zien aankomen dat er een heleboel werknemers, die horen bij de naoorlogse geboortegolf zeg maar, die allemaal tegelijk afvloeien dat we dan nieuwe operators in de fabrieken nodig hebben. Zo doen we samen om op middelbaar onderwijs niveau operators op te leiden gezamenlijk. Details daarvan weet ik zo niet, maar dat soort dingen doen we dan ook samen met andere bedrijven in de regio.

Het is dus meer dan alleen R&D, ook de arbeidsmarkt.

Dutch Bio Refinery Cluster en Carbohydrate Competence Centre is allebei R&D gedreven.

En elk van de productiefaciliteiten heeft geen R&D.

Ja, Avebe is één bedrijf, met één R&D. [...].

Eigenlijk een hele simpele vraag, hoeveel werknemers zijn er werkzaam binnen Avebe als geheel?

Wereldwijd iets van 1.300 en in Nederland rond de duizend.

En zijn er nog specifieke verschillen tussen de beide productielocaties in Nederland, Duitsland en gemodificeerd zetmeelfabriek Zweden?

Je hebt hier in Nederland Gasselternijveen als vrijwel pure aardappelzetmeelfabriek, dat is een fabriek die alleen maar aardappelzetmeel maakt, een campagnebedrijf. En Ter Apelkanaal is eigenlijk onze hoofdvestiging en daar wordt de bulk van onze gemodificeerd zetmeel gemaakt. En in Duitsland is het een beetje hetzelfde; in één van de twee is het alleen maar zetmeel en de ander doet naast zetmeel ook nog wat gemodificeerd zetmeel. En Zweden is alleen maar gemodificeerd zetmeel.

20-06-2012 - Interview met de Manager Financiën, Automatisering & Control bij Koopmans Koninklijke Meelfabrieken BV te Leeuwarden.

De heer Antonisse is opgeleid als accountant. En is via de Rijksuniversiteit Groningen bij KKM terechtgekomen. Als manager financiën, automatisering & control bij KKM staat de heer Antonisse middenin het bedrijf als geheel met onder zich drie controllers die verantwoording aan hem afleggen. Het bedrijf KKM kan opgesplitst worden in drie werkmaatschappijen: Koopmans Meel, Laco Crumbs en Koopmans Bakery Products.

KOOPMANS KONINKLIJKE MEELFABRIEKEN EN HAAR WERKMAATSCHAPPIJEN

Drie gespecialiseerde werkmaatschappijen

Met Nederland als thuismarkt leveren de werkmaatschappijen van Koopmans Koninklijke Meelfabrieken aan nationale en internationale afnemers, zowel binnen het ambachtelijke als industriële segment. De drie werkmaatschappijen hebben zich elk ontwikkeld tot specialist op een eigen gebied: Koopmans Meel in met name broodbloem, tarwemeel en speciaalmixen, Laco Crumbs in food coatings en Koopmans Bakery Products in diepvriesdegen en minigebak.

(bron: <http://www.kkmgroep.nl/Werkmaatschappijen/>)

1. Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.

Het bedrijf is geen multinational, omdat alle productie in Nederland plaatsvindt.

Het huidige KKM is in bezit van zo'n 180 aandeelhouders, er is nog zo'n 90% van de aandelen in bezit van de familie Koopmans.

Het bedrijf is in 1846 opgericht door Uilke Klazes Koopmans. Het bedrijf bestond toen uit een rosmolen in het dorp Holwerd.

Uilke Klazes Koopmans wordt ondernemer

In 1846 neemt Uilke Klazes Koopmans, tot dan toe bakkersgezel bij zijn vader, een gedurfd besluit. Hij wil op eigen benen gaan staan. Misschien wel omdat hij binnenkort trouwt met zijn Trijntje Jans Bierma. Waarschijnlijk wil hij zijn financiële toekomst veiligstellen. Wie zal het zeggen...

Voedzame grondstof voor brood en pap

Al snel valt het oog van Uilke Klazes Koopmans op een rosmolen in de dorpskern van Holwerd. Een rosmolen is een molen waarin paarden rondlopen die zorgen dat de maal draait. Deze molens zijn zeer geschikt om boekweit te malen. Paarden lopen heel gelijkmatig en dat is goed voor de boekweiddoppen.

Met 1.550 harde guldens geleend geld van zijn familie heeft hij de financiering rond en daar, in de verre kop van Friesland, begint de jonge Uilke Klazes Koopmans met het malen en builen van boekweit. Voedzame grondstof voor brood en pap, energieverschaffer voor de toenmalige zware lichamelijke (land)arbeid.

Boekweit boordvol vitamines en mineralen

Boekweit is een populair product, het is goed voorradig in Friesland en bovendien zit het boordvol vitamines en mineralen. De Friezen maakten er vooral gruttenbrij van en pannenkoeken. Het was vaak de lunch als de mensen op het land werkten. Lekker met stroop en spek. Het is dan ook niet zo gek dat het goed gaat met de molen van Uilke Klazes Koopmans. Hij kijkt weer eens naar de mogelijkheden voor zijn molen. "Natuurlijk had ik puik meel", schrijft de molenaar in een van zijn vele bewaard gebleven dagboeknotities.

In 1856 neemt hij de proef op de som en maalt tarwe in zijn molen. Helaas is het geen succes. De molen is niet geschikt. Als Uilke Klazes Koopmans tarwe wil malen, heeft hij meer kracht nodig. Méér dan een stoommachine in die tijd kan leveren.

Graan uit Amerika en de Baltische staten

Uilke Klazes Koopmans blijft zoeken naar mogelijkheden. Inmiddels zijn de hoeveelheden boekweit die hij wil verkopen niet meer te krijgen in Friesland, dus Uilke Klazes Koopmans zoekt het verder op. Maar hij loopt tegen een probleem aan. De grondstoffen komen per schip naar Holwerd en als hij grote hoeveelheden boekweit inkoopt, zou de lading overgeheveld moeten worden naar kleinere schepen. Dat is niet echt een hele praktische oplossing.

Uilke Klazes Koopmans bekijkt alle mogelijkheden en besluit zijn bedrijf naar Leeuwarden te verhuizen. Door de nieuwe locatie kan de ondernemende molenaar overal granen vandaan halen. Nederland is te klein, dus start de import van graan vanuit Amerika en de Baltische staten.

Stoommeelfabriek van Hein Bloek Wycherbrandi

In het voorjaar van 1867 is het zover en koopt Uilke Klazes Koopmans de stoommeelfabriek van Hein Bloek Wycherbrandi. Hij denkt daar mee lang vooruit te kunnen, maar al snel komt hij tot de ontdekking dat het bedrijf verouderd is. De stoommachine heeft de kracht van twee paarden. Eerder dan verwacht moet machines vervangen worden. Als Jan Koopmans, de zoon van Uilke Klazes Koopmans, veertien wordt, begint hij ook in het bedrijf van zijn vader.

In 1881 neemt Jan Koopmans het bedrijf over. Het gezin van Jan Koopmans woont naast het bedrijf. De kinderen spelen regelmatig in de fabriek. Er is daar van alles te zien, te doen en te klauteren. De zonen van Jan Koopmans, Uco, Daan en Jo, groeien letterlijk spelenderwijs op binnen het bedrijf. (bron: <http://www.kkmgroep.nl/Geschiedenis/>)

Zoals in het verhaal naar voren komt verhuist het bedrijf op een gegeven moment naar Leeuwarden, dit is in 1876. En in het jaar 1900 verhuist het naar de huidige locatie.

In het jaar 2000 is de Koopmans pannenkoekenmix afdeling verkocht.

Pakken mix voor pannenkoeken en poffertjes

Als de drie broers ouder zijn nemen zij het bedrijf over van hun vader Daan. Deze nieuwe lichter zorgt ook voor een nieuwe, frisse wind door het bedrijf. De broers verzinnen nieuwe richtingen, waaronder nieuwe producten voor de consumenten. Zo worden de Koopmans bakproducten ontwikkeld en komen er de eerste reclameacties en de vertegenwoordigers bij Koopmans.

Inmiddels is Koopmans niet meer weg te denken uit de supermarkt. Daardoor kent iedereen van jongs af aan de naam Koopmans van de pakken pannenkoek- en poffertjesmix. Deze consumentendivisie is echter in 2000 verkocht en hoort dus niet meer tot Koopmans Koninklijke Meelfabrieken. (bron: <http://www.kkmgroep.nl/Geschiedenis/>)

Koopmans Meel

Koopmans Meel: het bloemrijkste assortiment van Nederland

Pijler van het assortiment is de grote diversiteit aan broodbloem en tarwemeel. Aangevuld met een uitgekiende keuze in specialiteiten, waaronder in het bijzonder boekweit, rogge en de speciale Eko-serie. Dit alles gecompleteerd met een aanbod prémixen en compleetmixen. (bron: <http://www.kkmgroep.nl/Werkmaatschappijen/>)

Er is sprake van overcapaciteit op de bloem- en meelmarkt. Meneba (te Rotterdam en Wormerveer) is de grootste concurrent van Koopmans, verder zijn er nog als grote concurrenten; Ranks Meel (te Uithuizermeeden) en Krijger Molenaars (te Renesse).

Er bestaat een grote volatiliteit op de inkoopmarkt van granen omdat het een landbouwproduct is waarvan het aanbod per jaar kan verschillen. De interventievoorraden zijn in de laatste jaren weggefallen, dit zorgt voor een prijsopdrijvend effect (van de prijs van graan en dus ook van de prijs van meel). Uit Azië komt steeds meer concurrentie, dit zorgt ervoor dat het steeds moeilijker wordt om de producten vanuit Nederland te exporteren.

De afzetmarkt van Koopmans Meel is Nederland. Wat bestaat uit drie gedeelten:

- 1. *Industriële bakkers.* Dit is echt industrieel, de broden hier worden enkele dagen van tevoren gebakken en verkocht via o.a. supermarkten.
- 2. *Ambachtelijke bakkers.* Waar het brood daadwerkelijk vers door de bakker 's nachts/ 's ochtends wordt gebakken. Het aantal ambachtelijke bakkers neemt af in Nederland, van 2.500 in het jaar 2000 naar zo'n 1.200 anno nu. Door filialisering (het samengaan van verschillende bakkers ofwel het één bedrijf met meerdere vestigingen te gaan vormen) kruipen ook de ambachtelijke bakkers meer richting de industrie. → Hierdoor komt de marge voor KKM (/de meel producerende sector) onder druk.

- 3. *Overige industrie.* In de industrie wordt het meel gekocht bij KKM gebruikt in o.a.; beschuit, rogge, drop, soep, thuisbakproducten. Je kunt het bijna zo gek niet bedenken.

Laco Crumbs

Laco Crumbs: meer dan tweehonderd paneermeelproducten

Laco Crumbs is de handelsnaam van Laco Paneermeelfabriek B.V. Meer dan tweehonderd verschillende hoogwaardige paneermeelproducten en producten als coating, vulmiddel en predest vormen het brede en onderscheidende assortiment. Dagelijks vers geproduceerd uit speciaal bereid brood. Volgens reeds jarenlang succesvolle receptuur en tegelijk de actuele trends volgend. Zo sluiten zij perfect aan op consumentenwensen als gezondheid, gemak, genieten, gedrag en goede prijs/kwaliteitverhouding. (bron: <http://www.kkmgroep.nl/Werkmaatschappijen/>)

Laco Crumbs is een paneermeelfabriek. Hier wordt van alles geproduceerd van dagelijks kwaliteitsvoedsel tot veevoer; alles (van de binnengekomen granen) wordt gebruikt, het liefst zo hoog mogelijk in de productieketen, omdat er daar het meeste geld op verdiend kan worden.

De graanontvangst begint met de groffe reiniging. Dit gebeurt omdat er graan binnenkomt van verschillende boeren en verschillende akkers, dit zorgt voor verschil in kleur en kwaliteit e.d.. De groffe reiniging zorgt voor een constante/ gelijke kwaliteit van graan omdat anders het productieproces in het gedrag kan komen door verschillende kwaliteiten.

Ook kunnen er verschillen zijn in kwaliteit omdat er bijvoorbeeld in Frankrijk te weinig regen is gevallen en te veel in Duitsland; dit zorgt voor een afwijkend eiwitgehalte.

De door KKM gekochte granen komen uit Duitsland, Frankrijk, Nederland en soms uit de VS en Canada.

De binnengekomen granen worden in silo's opgeslagen. Wanneer benodigd gaan de granen door ofwel de groffe wals ofwel door de gladde wals (van korrelig naar fijn). In de mengerij kan men stofjes toevoegen om het product te verbeteren.

Laco Crumbs kan in een range van zo'n 500 kilometer haar producten leveren, dit houdt in voornamelijk de Benelux en Europa. Deze producten zijn o.a.; paneermeel, batters, tempuras en feathers. Laco levert o.a. aan de snackindustrie en aan industrieën in vlees, vis, pluimvee, aardappel, specerijen, diervoeding (voornamelijk vogelvoer) e.d..

Koopmans Bakery Products

Koopmans Bakery Products: export van diepvriesproducten

Koopmans Bakery Products is gespecialiseerd in de export van diepgevroren deegproducten. Het assortiment bestaat onder andere uit slagroomsoesjes, eclairs, en diverse soorten taart en bladerdeegproducten. Deze producten vinden hun weg onder onze eigen merken Café Condito®, Mini Windy's®, RuckZuck®, Zauberteig® en MF®, maar ook onder private label naar zowel het retail- als het Out-of-Home-kanaal. (bron: <http://www.kkmgroep.nl/Werkmaatschappijen/>)

De producten van KBP zijn o.a.: kleine taartjes, bladerdeeg, slagroomsoesjes, éclairs e.d.. Dit wordt voornamelijk geleverd aan Duitstalige landen (Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland) en langzaam is er een trek richting Oost-Europa. In de Duitstalige landen kopen consumenten het liefst niet de grote merknamen, maar liever de huismerken (private label). Dus daar produceert KBP dan ook voor. Duitsland kan verzadigd genoemd worden als het gaat om de consumentenmeelmarkt (als je hier nog marktaandeel wilt verkrijgen door marketing/ reclames dan is dit een kostbare zaak).

Fortuna Assurantiën

Onder KKM BV valt ook nog Fortuna Assurantiën. Het is opgericht om de tussenpersoon tussen de werknemers en de verzekeraar van de werknemers eruit te halen en zo op die kosten te besparen. Dit is van oudsher zo gegroeid. Het komt nog uit de tijd dat KKM als geheel nog zo'n 400 à 500 werknemers had voor wie allen verzekeringen verzorgd moesten worden. Nu werken er nog zo'n 110 mensen bij KKM.

KKM is een heel solvabel bedrijf, het kan haar rekeningen met gemak op tijd betalen. Wel zijn er nog 2 à 3 moeilijke jaren in het vooruitzicht, dit door de overcapaciteit die er bestaat op de markt. Maar men heeft er een goed gevoel bij en gaat het met vertrouwen tegemoet.

Een paar jaar geleden (in 2008) zijn er invallen door de NMA geweest bij meelproductiebedrijven, waaronder Koopmans. NMA heeft voor Koopmans geen boete vastgesteld (door verjaring), alles was prima.

2. Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk?

De verplaatsing van Holwerd naar Leeuwarden is gekozen in verband met de aanvoer van graan via het water. Vanuit de historie zit het bedrijf in Friesland. Het bedrijf bevindt zich daarnaast ook in landbouwgebied, waar ook graan wordt verbouwd. De graangebieden in Nederland zijn; Noord-Friesland, Groningen, Zeeland en Noord-Brabant.

De aanvoer van het graan moet via het water omdat via de weg gewoonweg te duur is. In de winter zijn er wel eens problemen omdat de waterwegen bevroren kunnen zijn; een groot probleem is vaak het Duitse Mittelland-kanaal, het vervoer gaat dan via Delfzijl.

Dat is een groot probleem want dat is kostprijsverhogend en de marges zijn al laag.

De concurrent Meneba uit Rotterdam is kleiner geworden door de verminderde vraag vanuit Afrika, als gevolg van de concurrentie uit China e.d..

3. De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?

Voor Koopmans Meel is het afzetgebied Nederland.

Voor Laco Crumbs zijn de afzetgebieden met name de Benelux en verder nog (West-)Europa.

Voor Koopmans Bakery Products zijn de afzetgebieden de Duitstalige landen (Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland) en is er een trek naar Oost-Europa te zien. Daarom is er in Duitsland Koopmans Backspezialitäten GmbH gevestigd.

4. Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.

De dienstverlenende bedrijven worden regionaal gezocht en gevonden. De installateur is toevallig regionaal gevonden. Natuurlijk is het kostenaspect belangrijk, maar face-to-face contact is belangrijk voor het vertrouwen. Daarom is de automatisering in Leeuwarden gezocht.

De hoofdmoot van de inkoop van de grondstoffen gebeurt in Duitsland en Frankrijk, maar ook in de VS en Canada.

Retailers willen tegenwoordig steeds meer 'ketenregie', in het kader van duurzaam ondernemen, daarom willen zij weten waar hun producten vandaan komen, van welke boer en welke akker.

De molens komen uit Baar te Zwitserland, hier worden de Rolls Royces onder de molens gefabriceerd. Kwaliteit staat voor KKM voorop, als voorbeeld; in de AD Oliebollentest waren van de top-22 olieballen er 17 gemaakt met meel van KKM. Men streeft naar zo laag mogelijke kosten, zonder in te boeten op de kwaliteit.

Het vervoersbedrijf (Sikkema Knollema) komt ook uit Leeuwarden.

5. Waarom heeft uw bedrijf aan offshoring/ outsourcing gedaan, en welk type is voor uw bedrijf van toepassing? (Vnl. focus op captive offshoring) (zie figuur 4)

Koopmans Backspezialitäten GmbH is in Essen, Duitsland gevestigd omdat er een lokaal verkooppunt moest zijn voor Duitsland (uit tactisch oogpunt). Omdat men in Duitsland daar nogal gevoelig voor is. De Nederlandse manier van zaken doen is te informeel voor Duitse zakenmensen. Het verkoopbedrijf in Essen kan aan de Duitse formaliteiten voldoen, heeft lokale marktkennis, kent de lokale gebruiken.

6. Relaties van het bedrijf binnen de ondernemingsgroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).

Tussen de bedrijven (/werkmaatschappijen; Koopmans Meel, Laco Crumbs en Koopmans Bakery Products) bestaat veel synergie. Zoals de Febo-kroket, daar zitten twee ingrediënten in van Laco Crumbs en één van KBP. KKM probeert zo om zoveel mogelijk synergie te laten plaatsvinden om zo echt één bedrijf te zijn.

Ook doet KKM mee aan Innexus. Dat is een Fries samenwerkingsverband op o.a. het gebied van R&D om tot betere kennis e.d. te komen. Maar ook op financieel en juridisch gebied probeert KKM verder te komen.

Tijd = geld. Contracten moeten op tijd worden nagekomen, hierin is KM ver. Als klant bij KM kun je niet alleen het product meel krijgen, maar verstrekt KM ook kennis, dit is kennis over manieren van zakendoen, contracten nakomen e.d.. Dit is om de klant te beschermen en om klantenbinding. Het is een extra dienst voor het onderscheidende vermogen. Maar uiteraard is meel het hoofdproduct wat verkocht wordt aan de klanten. Continuïteit (het te alle tijde kunnen leveren van een gewenst product met de juiste kwaliteit, zonder fluctuaties) is erg belangrijk in het bedrijfsleven, zo ook voor KM. KM is een zelfstandige meelfabrikant, van hieruit wil KM voorkeursleverancier zijn voor haar klanten.

Over het nieuwe bedrijvenbeleid van het ministerie van EL&I

De subsidies die beschikbaar gesteld worden zijn minder geworden. Waar eerst een investeringspremiereregeling bestond, voor bijvoorbeeld de aankoop van een nieuwe molen is die er nu niet meer, en dan gaat het toch om een fiks bedrag, zo'n 500.000 euro. De vakopleiding gebeurt bij onszelf in het bedrijf, er is wel wat voor nodig om een goede molenaar te worden. Qua regels, de hoeveelheid lijkt niet afgenomen te zijn, er zijn legio regels waar wij ons aan moeten houden, maar dat komt ook doordat we een bedrijf in de foodsector zijn.

25-06-2012 - Interview met A. van der Hoek van Litams BV te Klazienaveen.

1. *Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

Ja, wij produceren, wij produceren wel wat. Wij produceren hoofdzakelijk software. De rest eigenlijk niet. We maken wel wat hardware, maar dat is eigenlijk meer om de software te bewijzen en voor de rest doen we daar eigenlijk niet zo veel mee. Dus hoofdzakelijk software. Of eigenlijk alleen maar software, moet ik eigenlijk zeggen. Dat doen we bij twee bedrijven, dat hebben we uitbesteed. [...]. Wij zeggen wat er gemaakt moet worden, dus wij maken een soort ontwerp en dan zeggen we 'nou dit is voor jullie' en 'dit is voor jullie', één bedrijf zit in Emmen, en die maken het dan en die leveren het terug, of leveren het terug; die maken het in opdracht en dan wordt het gebruikt. [...].

Op jullie site zag ik dat jullie samenwerken met een bedrijf wat 'Ready Tag' maakt.

Dat is meer eh.. Wat wij dus doen is elektronische identificatie van dieren. Dan moet je een chip inbrengen bij een dier op de één of andere manier. Wij doen dat aan de hand van oormerken, en dat bedrijf maakt dan die oormerken voor ons. Of, niet alleen voor ons, maar onder andere voor ons. En daar zijn we samen mee aan het doorontwikkelen. Maar niet speciaal voor ons, Splitthoff is dat bedrijf, dat zit net over de grens bij de Achterhoek, in Duitsland. Daar kunnen wij heel goed mee samenwerken, maar er is geen exclusief. Wat wij ontwikkelen, ontwikkelen we voor ons en wat zij ontwikkelen, ontwikkelen zij voor hen. Alleen we zijn wel van 'er zit wel veel overlap, dus we kunnen veel samendoen', dus dat is hoe dat zit.

Dus wel een mate van samenwerking?

Ja, een hoge mate van samenwerking. Ja, dat moet wel samengaan dat ontwikkelen.

Hoeveel werknemers zijn er binnen Litams BV werkzaam?

Bij Litams, met de buitenlanders erbij, zijn dat er zes nu. En ik denk dat als je iedereen telt die op dagelijkse basis voor ons aan het werk zijn, dan zou je tot een man of twaalf komen. Dat zijn de softwarejongens en wat hardware.

Hoe zit dat? U produceert voornamelijk software, de hardware is hier ondersteunend aan. Hoe moet ik me het product voorstellen?

Wij maken inzichtelijk wat er met een dier gebeurd is. Dus vanaf de geboorte totdat hij bij Albert Heijn ligt proberen wij inzicht te geven, dat ligt een beetje aan wie wat waar doet. Maar wij geven inzicht in welke handelingen er geweest zijn; welke medicatie gehad, waar heeft 'ie gelopen, welk voer, hoe oud is 'ie, is 'ie altijd gezond geweest, heeft er wat aan hem gemankeerd, wanneer is 'ie geslacht, waar is 'ie geslacht, wat is er toen met de verschillende delen gebeurt, zijn die geëxporteerd of weet ik wat allemaal.. Dat is wat wij inzichtelijk maken, en daar moet je uiteraard readers voor hebben, maar dan ga je weer naar de hardware toe waar de software op draait. Zoals je iPod, die mp3tjes moeten ergens op staan, anders werkt het niet. En zo moet je dat bij ons ook zien.

Dus uw bedrijf creëert de database?

Per dier, want in het verleden gebeurde het ook wel, maar werd het meer op batchwijze gedaan. Dus meer van er worden 100 dieren van A naar B vervoerd, maar ja dat weet 't nog niet precies, want die worden opgesplitst en weet je niet welke waar gebleven is. En door het individueel te doen, wat overigens steeds meer een overheidseis wordt, ga je steeds beter zien waar de stromen lopen, en als er één of andere ziekte uitbreekt, zoals een jaar of twee geleden met de EHEC. En als je dan zoiets hebt, dan zou je heel snel kunnen traceren van daar is het vandaan gekomen. En die kunnen er mee besmet zijn, die moet je eruit halen en de rest kun je met rust laten.

Dus het heeft echt te maken met traceerbaarheid van eventuele ziektes en dergelijke.

Voedselveiligheid. En als je dat doet, dan kun je daar nog weer een stuk bedrijfsmanagement voor de veehouder aanhangen. Omdat je toch al een database aan het creëren bent, dat is dan een bijkomend voordeel.

Primair voor de traceerbaarheid/ voedselveiligheid en secundair voor de veehouder qua bedrijfsmanagement.

Zo kan de boer, die er een investering in moet doen, zo kan hij zijn geld weer terugverdienen en ondertussen verhoogd hij de traceerbaarheid van zijn product.

Dus eigenlijk zit uw bedrijf meer in de dienstverlenende sector?

Ja, wij bieden een service waar je een abonnement op kunt nemen.

2. Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk?

Ehm, eigenlijk 'for no reason'. Je moet een vestigingsplaats hebben. Dat hoort bij een bedrijf. En we kregen behoorlijk wat subsidie hier in Drenthe. En familie van ons die zit in Klazienaveen, dus hebben we gezegd van 'dan maken we daar een postbus'. Daarom zei ik al tegen je aan de telefoon, van als je daar naartoe rijdt, daar wonen wel mensen, maar daar zit niks van Litams.

Dus de redenen zijn eigenlijk; subsidie vanuit de provincie Drenthe en familie?

Ja, je moet een vestigingsplaats hebben. Eigenlijk zeggen we; wij zijn een 'nomadisch bedrijf', zoals dat tegenwoordig zo mooi heet. En wij kunnen overal werken. Kijk, als ik mijn laptop pak dan, of ik pak jouw laptop zelfs, dan zou ik hier gewoon mijn dingen kunnen doen. Alles staat bij ons op het internet, het zit in de 'cloud', dus het maakt niet uit waar je zit. Software heb je geen grote machines voor nodig om dat te maken, dus wat dat betreft zijn we niet gebonden aan een fabriekshal, om het zo maar te zeggen. En dan kun je dingen maken daar waar je op dat moment zit. Of je nu in Klazienaveen zit, in Madrid, of in Amsterdam of aan de andere kant van de wereld. Dat maakt voor ons niet uit.

Het is dat er een vestigingsplaats nodig is voor brieven e.d..

Je moet een officiële vestigingsplaats hebben. Door de omstandigheden werd dat Klazienaveen, maar dat had net zo goed Maastricht kunnen zijn. [...]. Dat maakt allemaal niks uit, want wij produceren wat dat betreft toch niks op een vaste plek. En software kun je maken waar je wil, daar heb je alleen maar een pc voor nodig en kennis. [...]. Je hebt daarboven aan de bladzijde staan 'industrie', het is maar hoe je daar naar kijkt, maar wij zijn geen typisch industriebedrijf, met een grote hal ergens iets aan het produceren. Of zoals een Rovecom, een bedrijf hier vlakbij. Dat is een softwarebedrijf, daar zijn we eerst mee wezen praten, maar die wilden het allemaal daar hebben. En die hadden een hele andere filosofie over software. En wij zeggen 'wij willen alles in de cloud hebben, zoveel mogelijk in de cloud'. Dat het niet uitmaakt waar je zit, de informatie is altijd beschikbaar. Voor ons, maar ook voor onze klanten. Dat is ook iets wat relatief nieuw is in de (???) sector, maar ook in het dagelijks gebruik in de dagelijkse sector. Het maakt niet uit waar je bent, die informatie is er altijd. [...]. Ken je dat Google Drive, wat vroeger Google Docs was, dat is ook zo iets. Je zet er documenten in, dan waar je dan ook maar bent, dan pak je dat document, dan kun je daar aan werken, versturen, delen of wat je ook maar wil. Zo werken wij ook een beetje. Jouw e-mail, [...], je weet niet waar het staat. Het staat op het internet. Het kan op een server staan hier drie huizen verderop, maar het kan ook ergens in Bangalore, India staan. Zo is onze filosofie ook, het maakt niet uit waar het staat, als het maar ergens staat en als het maar goed beschermd is, uiteraard. Dan kun je er gewoon mee werken. [...]. En niet meer zoals het gros van de bedrijven die in deze sector zitten, die zeggen van 'nee, dat staat op jouw pc, als je niet thuis bent kun je er niet bij, als je pc crasht, dan ben je je gegevens kwijt'. Bij ons is het crashen vervelend voor je, maar je gegevens ben je niet kwijt. [...]. Je loopt naar je buurman en laten we eens even kijken. [...]. Dan kun je gewoon door. [...]. Cloud, wij werken er alleen maar mee en het is ideaal, want het maakt niet meer uit waar je bent. Je kunt er altijd bij.

In het kader van mijn geografische studie kun je zeggen dat dit bedrijf plaatsloos is.

Ja. Het maakt niet uit waar we zijn. En dat zeggen we ook, we proberen dat ook met onze data te doen. Dat we zeggen van het maakt niet uit waar je bent, wie je bent en hoe je bent. Die informatie is er wel en die informatie is opvraagbaar. Daar hebben we eens hele discussie over gehad. Hoe krijg je nu die informatie van A naar B, want koppelen is moeilijk. Nee, koppelen is helemaal niet moeilijk, als je je maar aan bepaalde afspraken houdt, dan kijk maar naar de cloud, kijk maar naar Apple e.d.. Je kunt alle iTunes-dingen downloaden. [...]. iTunes is ook cloud. Als je betaalt heb je toegang tot de informatie. Zo werken wij ook. Alleen dat betalen doen wij wat anders dan Apple. Maar zo werkt het. En het maakt niet uit welke iPad, iPod, iPhone je gebruikt, je kunt die info downloaden. Zo werken wij ook. Als je maar goede afspraken maakt over het koppelen van informatie, dan kun je het opvragen waar je dan bent. En dan is vestigingsplaats totaal irrelevant. Daarom kunnen we ook heel makkelijk in Australië werken, want daar werkt onze software hetzelfde als hier, alleen moet je een Engelse versie hebben. Dat is een kwestie van vertalen en dan doet 'ie het wel.

Het enige is dus wel dat je het moet aanpassen aan daar waar je lokaal bent.

Ja.

3. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Ja, wij zeggen 'wij brengen dierstromen in kaart'. En waar heb je dierstromen? Over de hele wereld. Alleen is de ene markt daar beter geschikt voor dan de andere. Ik las vanochtend nog een berichtje; dat 75% van de Amerikanen bereid is om, en de een meer dan de ander, voor een dubbeltje per kilo meer te betalen als zij gegarandeerd antibioticavrij varkensvlees zouden kunnen krijgen. Dat zijn dingen waar van wij zeggen, 'wij kunnen aantonen of dat erin zit te ja of te nee'. Dat kunnen wij vrij goed inzichtelijk maken. Dus als de consument daarvoor bereid is om iets meer te betalen, dan is de producent (de boer) bereid om wat meer investering in te doen. En als je dat redelijk gedocumenteerd neer kunt leggen, dan heb je een markt.

En afhankelijk van de regels die in het betreffende land gelden?

Deels, (wat de overheid wil en wat de consument wil), de boer (de producent) die ziet de regels op zich afkomen, maar die heeft daar minder, hoe zal ik het zeggen, het interesseert hem wel, maar het is minder zijn drijfveer. Maar als je zegt 'je kunt door aan die regels te voldoen ook je management verbeteren'. Dan is hij daarin geïnteresseerd. En als je dan daar dan bovenop de regels ook meer geld kunt verdienen dan. Dus aan de ene kant door je management te verbeteren en daar kosten op te besparen en opbrengst te verhogen. En als je dan ook nog eens door de regels in de markt een hogere prijs kan krijgen, dan (is dat interessant). Maar dat is wel relatief, als het merendeel dat doet, dan zakt die prijs toch weer. Want dan wordt het weer gemeengoed.

Dus voornamelijk vraag vanuit de overheid en de consument. [...].

Men wil steeds meer weten waar het product vandaan komt. Daar is men soms voor bereid te betalen, soms ook niet. Soms zeggen ze gewoon 'ik wil het weten, en ik wil er niks voor betalen'. Dat is de ene kant van het verhaal, dat is de 'traceability'. Dat de consument in de winkel weet (wat en hoe). Je hebt ongetwijfeld de laatste paar weken over de plofkip gelezen. Er zijn nu steeds meer bedrijven die zeggen 'we willen geen plofkip meer'. Waarom niet? Niet omdat ze nu in één keer zo diervriendelijk zijn geworden, nee; ze hebben een aantal consumenten die zeggen 'als jij die plofkip erin doet (het assortiment), dan hoef ik je product niet meer'. Dus die gaan zeggen tegen de producent van 'ik wil dat niet meer, bewijs maar dat je dat niet meer doet'. Dan komen wij in beeld. Nu ja, in de kippensector zitten we nog niet, maar (bij) dat soort dingen krijg je vraag naar traceability. En als je dan aan de andere kant naar het management gaat kijken, zoals bij de varkensjongens gaat kijken naar het voergebruik (om te kunnen aanpassen), dan kunnen we een 10 à 15% afhaken door individueel te gaan voeren. Dan heb je een kostenbesparing plus dat je je traceability kan laten zien. Dan wordt het voor de producent ook interessant. [...].

Dan wordt het dus echt interessant voor de producent/boer.

4. *Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.*

Wij proberen wel, hoe moet ik dat nu uitleggen, wij proberen het product wel in Nederland te laten ontwikkelen, maar niet per se. Dat wil zeggen hier in de regio. Een groot deel van de software wordt in Emmen gemaakt, dat is wel hier lokaal. Voor de rest is het ons-kent-ons, net hoe het uitkomt. [...]. Een beetje van waar ben je op dat moment en wat heb je nodig. En als je dan een geschikte plaats weet, dan wordt dat daar gedaan.

Er is niet specifiek gekozen voor bepaalde plekken omdat daar kennis is?

Nee. Zover wij nu kunnen zien is er met elektronische identificering van dieren sowieso heel weinig ervaring. En ik zou niet weten waar hier in de regio mensen/ bedrijven zitten waarvan je kunt zeggen die hebben zo'n kennis en ervaring dat je daarop kunt leunen. Het was er eigenlijk niet eens toen wij begonnen. Toen sprak iedereen er wel over, maar er waren heel weinig, nog steeds trouwens, heel weinig bedrijven (die er zich mee bezig houden). Wel een hoop mensen die zeggen van 'dit moet wel een keer gaan gebeuren'. Maar nog steeds heel weinig bedrijven die er echt mee bezig zijn.

Wat dat betreft heeft uw bedrijf niet heel veel concurrentie, mag ik dat zo stellen?

Ja. Dat mag je zo stellen.

En die weinig (hoeveelheid) concurrentie komt omdat het relatief nieuw is?

Ja.

Weet u nog bedrijven die zich ook bezig houden met deze sector?

Er zijn er twee in Brabant, dat zijn ook relatief kleine bedrijven. Drie trouwens. En dan heb je een paar die doen dan ook software. Dan heb je een aantal aanbieders van hardware. Er is wel behoorlijk wat keuze op hardwaregebied, maar dat ligt er een beetje aan wat je zoekt. Maar dat is al heel gauw buitenlands, al heel gauw Duitsland, uiteraard China en dan ook Hongarije.

De elektronica, ja waar komt dat vandaan, China, Korea, dat soort landen. Daar komt de elektronica vandaan. Het is niet veel anders dan je telefoon, ja het klinkt wel raar, maar dat is het niet. [...]. Wij zetten er dan iets bij op wat in Duitsland gemaakt wordt en dan heb je in één keer een reader. [...]. Maar het is in principe gewoon een universeel apparaat waar wij wat aangepaste hardware opzetten.

De hardware komt uit China, als ik het goed heb begrepen, de software wordt zelf ontwikkeld of is dat aangekocht?

We besteden het wel uit, maar het is wel exclusief voor ons.

En de hardware niet, die wordt in China ingekocht.

Ja, daar heb je gewoon leveranciers voor, die zitten wel in Nederland. [...]. Ze hebben wel wat dingen voor ons ontwikkeld, maar daar hebben we met nadruk bij gezegd 'niet exclusief voor ons gaan ontwikkelen, gewoon voor de markt en hopelijk verkoop je er heel veel van'.

Aangezien er geen kantoorpand is zijn de daarbij behorende schoonmakers er ook niet.

Verder gebruiken we niks. We hebben een accountant uiteraard. Die zit zelf ook in het westen, omdat wij daar zelf wonen, dat is makkelijk. Maar die had ook in Klazienaveen kunnen wonen. Dat maakt op zich niet uit.

Inbedding is hier dus min of meer niet van toepassing, zeg maar.

Wij gebruiken dat niet. Het enige aan dienstverlening is, we hebben uiteraard een server waar we gebruik van maken, meerdere. En die staan in een serverpark. Maar dat wordt ook verzorgd door het bedrijf in Emmen. En daar huren wij een stuk serverruimte, en dat is het.

Want zo'n cloud is dus opslagruimte die via het internet op te vragen is.

Het moet wel onderhouden worden, dat soort dingen. Wat je doet, internet is overal. En internet maakt gebruik van diverse servers die in de wereld staan, dat is de informatie. Maar je moet natuurlijk ergens de ingang hebben, zeg maar de trap naar het wolkje, als je de cloud letterlijk als wolkje vertaalt, dan moet je in dat wolkje kunnen komen. Dus je moet ergens een server hebben, van hier begint het. Nou ja en dat is het bedrijf in Emmen, zij regelen dat. Die huren ook ruimte bij een serverpark. En daar zet je je informatie op, daar kun je ook je updates doen en noem maar op. En dan pomp je het het internet op. Nou ja, hoe moet je dat zeggen? Zoals jij je Hotmail benadert, dat hangt op het internet. En waar jij je ook maar inlogt, kun je bij je Hotmail. Zo is het met onze data ook. En hoe dat dan technisch gaat; A dat zou ik je zelf niet eens 100% kunnen vertellen, dan moet je mijn broer hebben. En B dan zitten we wel even om dat eh, ik denk dat dat minder interessant is voor dit interview. Maar je moet ergens de cloud in. Dan moet je het dus op een server zetten die aan het internet hangt. En daar komt het op neer.

Dus de server wordt geregeld door het bedrijf in Emmen, wat ook de software heeft gecreëerd. De hardware komt uit China. En uw bedrijf doet de assemblage van de beide en de verkoop ervan.

Ja, wij zeggen dit is de manier. Vanochtend was ik dan bij de varkensjongens, daar hebben we dan dat voeren, daar zijn bestaande manieren voor om te voeren. Zij hebben een stuk software en onze software, hoe krijg je dat dan bij elkaar? Dit is er, en dit is er. En onze taak is er dan om de boel op de juiste manier aan elkaar te koppelen en te zeggen 'nu werkt het wel', wat in het verleden niet ging, nu dan wel. Omdat wij uit een wat andere sector komen en een wat andere kijk erop hebben en ook een heel ander verdienpatroon hebben. De meeste mensen, de meeste aanbieders in deze markt, die hebben nog de oude manier van je hebt een product, 'ik verkoop deze pot poeder en die moet ik zoveel mogelijk verkopen, want op het moment dat ik hem verkocht heb verdien ik er niks meer aan'. En wij zeggen 'die pot krijg je voor niks, maar voor elk kopje koffie wat je maakt daar krijgen wij een paar cent van'. Dus dat is een heel ander verdienmodel dan de traditionele verdieners. En dan krijg je een hele andere insteek, een heel ander concept.

Met dat voeren bijvoorbeeld. Je hebt Nedap, Nedap ken je misschien van de stemcomputers. Maar zij maken ook voerapparatuur voor deze sector. Voyercomputers, die kosten dan zeg maar 10.000 euro en daar kun je dan

zestig dieren mee voeren. Hun taak is om zoveel mogelijk van die voercomputers te verkopen, als ik hem verkocht heb dan is mijn verdienmodel ten einde. Wij zeggen, 'nou je hebt die voercomputer nodig om te voeren, maar elke keer dat je een dier voert geef je een paar cent aan ons'. Dus dan duurt het wel veel langer, maar elke keer een klein beetje. Net zoals bij iTunes, elke keer als je iets gebruikt (download). Dus je koopt geen CD meer, je koopt delen die jij leuk vindt en elke keer als je het gebruikt betaal je een klein beetje. Zo zit ons verdienmodel ook in elkaar. En dat is wezenlijk anders dan in de industrie tot nu toe gedaan wordt. En dan zijn andere structuren mogelijk.

Ik zag op de website een vast bedrag per maand om gebruik te mogen maken van uw systeem en dan per dier betaal je weer een bepaald bedrag. Vast plus variabel.

Het vaste bedrag is voor de hardware en het variabele bedrag is voor de service, in feite.

Even terug naar vraag drie; u vertelde over Nieuw-Zeeland en Australië; hoe gaat dat in zijn werking?

We hebben in Frankrijk een Franse medewerker, in Engeland een Engelse, in Nieuw-Zeeland nog niemand en in Australië een Australiër. Dus we proberen wel iemand te vinden in die sector, die de weg weet. En die moet dan het concept aan de man brengen. En voor de rest werkt alles precies hetzelfde. De software wordt vanuit hier aangestuurd, ze hoeven niks te installeren want het hangt in de cloud. Dus je moet zo'n dingetje (een afleesapparaat) hebben, een oormerk van dat dier en dat mag van elk willekeurig bedrijf zijn, als het maar aan een bepaalde standaard voldoet. En dan kun je ermee aan het werk.

Dus per land is er een lokale vertegenwoordiger, die voor u de producten verkoopt?

Dat is gedaan omdat de lokale vertegenwoordiger de wensen van de klant daar kent, de taal spreekt en dergelijke. Kijk we zijn nog geen Amerika, waar het niet uitmaakt waar je in Amerika zit. Daar zijn we in Europa nog lang niet aan toe. Dus daarom is het belangrijk dat je per land iemand hebt die de taal spreekt. Een telefoonnummer is al belangrijk, kijk als je nou een Nederlands telefoonnummer neerzet, dat werkt niet want 'dan moet ik naar het buitenland bellen en dat doe ik niet'. Dat heeft nog niet eens zo zeer met de kosten te maken, maar meer met welke taal spreken ze en het buitenland is gevaarlijk dus dan krijg je al heel gauw dat men zegt 'je moet een vestiging in dat land zelf hebben'. En met bankrekeningen, belastingen en noem maar op, dat wordt wel steeds beter, SEPA (Single Euro Payments Area) zul je misschien ook wel van gehoord hebben, een betaalsysteem. Dan wordt betalen in Europa al een stuk makkelijker, maar dat duurt nog wel een paar jaar voordat dat echt klaar is. Dan zijn we wel tien jaar verder voordat dat..

U zei Frankrijk, Australië en..?

Engeland, the UK.

Daar heeft u eigen vertegenwoordigers?

Ja.

En Nieuw-Zeeland?

Deze zomer, mijn broer die gaat er eind juli naartoe. En dan is het de bedoeling dat we er dan iemand daar aanstellen. Wij hebben al een officiële vestiging, dat is ook een postbusnummer, maar het is de bedoeling dat daar een medewerker komt te zitten.

Wat dat betreft is de wereld speeltuin voor uw bedrijf, zou je kunnen zeggen.

Ja precies. [...]. Als je een echt productiebedrijf hebt dan moet je ergens een fabriek hebben waar de boel geproduceerd wordt. Je kunt wel een vrachtwagen laten rijden, maar dat kan niet altijd uit. Dus stel dat je in Nieuw-Zeeland zou willen zitten dan moet je in Nieuw-Zeeland iets kopen/ bouwen/ of doen. En bij ons is het gewoon, tja als we morgen besluiten dat we in Amerika gaan verkopen dan, bij wijze van spreken, en als we een klant hebben dan kunnen we dat doen. Dat is het mooie van software, en zeker als het in de cloud hangt. Het maakt niet uit waar je zit.

Het is hetzelfde als je Hotmail, Google Mail, of dat soort dingen, maar ook jouw bankrekening. Je bankrekening staat op het internet, dat ervaar je niet zo. Maar je kunt op elke willekeurige computer, dat maakt eigenlijk niet uit bij welke bank je zit, je gaat naar de website, je vult je code in en dan is dat je account. En ja, je hebt niks geïnstalleerd. Of je nu je bankrekening hier benadert in Hoogeveen, of aan de Turkse riviëra; het is exact hetzelfde, dat is 'cloud computing'. En dat doen wij. Dus het maakt niet uit waar je bent.

Maar dat is wat anders dan wanneer je echt aan het produceren bent. Kijk wij hebben een bedrijfje wat wel eens wat metalen dingen voor ons maakt, soms een beugel, soms een sorteermachine, ja dat is wel belangrijk dat je daar niet teveel mee moet slepen. Maar dat zijn ook dingen die wij liever niet doen. We moeten wel eens hardware maken, en dan moeten zeggen van er is niks anders, we zullen de eerste twee, of tien of twintig modellen zelf moeten maken, maar het liefst hebben we dan dat iemand dat overneemt. En dan zegt van 'goh dat vind ik wel interessant, dat ga ik wel produceren en verkopen en zetten jullie je software er maar op'. We hebben er nu vijf naar Nieuw-Zeeland verstuurd, als mijn broer daar dan volgende maand is dan is de bedoeling dat er daar een bedrijf gezocht wordt die die dingen gaat maken, dat wij ze niet elke keer hoeven te sturen. Want daar hebben we helemaal geen zin in; het past niet in ons concept, dat is meer het concept van Koopmans, die willen echt wat tastbaars produceren. En wij niet, wij zitten meer zo van laat ons de software maar doen. En als iemand anders dat lasapparaat kan vasthouden, dan graag.

5. *Waarom heeft uw bedrijf aan offshoring/ outsourcing gedaan, en welk type is voor uw bedrijf van toepassing? (Vnl. focus op captive offshoring) (zie figuur 4)*

Er bestaan nu dus Litams France, Australië en het VK. En Nieuw-Zeeland wordt opgezet.

En dat is exact hetzelfde opgezet als Litams France. Eigenlijk staat er niks, het is een bedrijfje wat de facturen moet doen, want om te factureren is het wel handig dat je in het land van handelen bent, of in het land van de dienstverlening zit. Anders krijg je allerlei gezeur met de belastingdienst ter plekke. Je moet een servicepunt ter plekke hebben. En dat is het eigenlijk. De software, die is daar niet, die is hier. Die hangt in de cloud, zo moet je het zeggen. Het wordt van hieruit gestuurd.

Facturering en serviceverlening dus.

Ja dat zijn eigenlijk de enige redenen dat we een bedrijf ter plekke moeten hebben. Voor de dienstverlening zelf, dus voor het product, hoeft het niet; is het niet noodzakelijk. Dat maakt helemaal niks uit.

Terug naar vraag 3: Nederland is uw afkomstland; Frankrijk, het VK en Australië zijn recent erbij gekomen en nu Nieuw-Zeeland dus.

Een beetje oneerbiedig gezegd is Nederland onze speeltuin, hier ontwikkelen we alles, hier testen we, hier worden de fouten eruit gehaald en als dat klaar is, dan gaat het naar het buitenland. Als daar behoefte aan is, dan kan het naar het buitenland.

Ik heb een getal gevonden, 2008 is het jaar waarin het is opgericht.

Ja.

En mettertijd is het werkveld vergroot.

Met name het laatste jaar. Toen waren we op het punt dat we zeiden 'nu is het stabiel genoeg om naar het buitenland te gaan', Frankrijk was er al wat langer. Maar toen zijn we naar het VK, Nieuw-Zeeland en Australië gaan kijken. En ik denk dat we volgend jaar ook wel in Duitsland zitten.

[...]. Het is met name de markt die opengaat, dat wij dan voldoende marktpotentieel zien. We willen daar ook een lokale vertegenwoordiger hebben.

Terug naar vraag 5: En de reden voor de offshoring is, er is markt, er is potentie?

Ja. Traceability is in de hele wereld een belangrijk punt. Waar je ook zit. We hebben vorige week, dat was heel informatief, met een groep Chinezen gesproken. Nu ja, die zitten met hetzelfde. Elk jaar moet het voedsel veiliger worden of zijn. Ja dan zou je dat daar ook kunnen doen, dat maakt voor ons systeem niks uit. Nou ja je zou het in het Chinees moeten vertalen, wat ik niet kan. Maar dat is het grootste struikelpunt. Het systeem, als je nu in het vliegtuig zou stappen en je hebt mobiel internet daar, en dat heb je daar, dan werkt het. Alleen je hebt nog geen Chinese taal erop zitten, zo snel kunnen we dat niet doen. Maar stel dat je zou zeggen, 'ik wil dat eens proberen' en je stapt in het vliegtuig, dan geef ik je een reader mee en dan garandeer ik je dat het daar werkt, da's geen enkel probleem.

En de vraag naar uw product is ontstaan door de eis naar voedselveiligheid?

Ja, nou ja, je hebt twee kanten; je hebt de voedselveiligheid waar met name de verwerkende industrie steeds meer vraag naar krijgt en je hebt de producent, de boer die wel geïnteresseerd is in een efficiëntere

productiemethode. Die twee die spelen altijd, en welke is dan het belangrijkste? Dat ligt er maar aan vanuit welke kant je kijkt.

6. *Relaties van het bedrijf binnen de ondernemingsgroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).*

Binnen de ondernemingsgroep, bedoel je binnen de bedrijven die wij hebben? *Ja*. Daar is een sterke relatie, kijk zij verkopen ons product. Het enige wat zij moeten doen is het vertalen. [...]. De productie vindt in Nederland plaats. Dus al er ook software specifiek voor dat ene land moet worden gemaakt, we hebben net een project in Frankrijk; dan kijken we wat is er nodig. Waar moeten we aan voldoen, we hebben ook met overheid te maken. Maar dan wordt het hier gemaakt. De productie vindt tot nu toe altijd hier plaats.

Comakership, wat bedoel je precies met comakership? *Dat twee bedrijven een product gaan maken op basis van samenwerking*. Dan zou je kunnen zeggen dat we de oormerken nu samendoen, alleen als je, ja hoe moet ik dat zeggen, we hebben heel duidelijk afgesproken dat wij dat niet exclusief willen hebben. Wel dat wij altijd de voordelen ervan hebben, maar het samen ontwikkelen moet niet leiden tot een bepaalde exclusiviteit, want dat vinden wij niet bevorderlijk.

En dat is in de richting van toekomstig gebruik, iedereen mag het gaan gebruiken en het is handig ook nog eens in de toekomst want het is compatibel met uw product.

Juist hoe meer klanten het gebruiken, hoe beter het is voor de markt. [...]. Op de weg hierheen heb ik nog met de producent van dit oormerk gesproken. Er moesten nog een paar dingen veranderd worden.

Dus wat dat betreft zijn netwerkcontacten heel belangrijk?

Ja, wij zitten ook veel met de WUR, Wageningen Universiteit & Research centre. Als je daar ingaat dan ontstaan er steeds meer lijntjes van die kent die en die kent die. R&D dat is eigenlijk alleen maar Nederland. Wel dat we kijken van wat is er in het buitenland, wat kunnen we daar van leren? Maar het ontwikkelen en het bouwen gebeurt nu voor 100% in Nederland. [...]. Wat kunnen we daar leren e.d.. Maar we hebben met name in Nederland gehouden omdat Nederland toch agrarisch gezien één van de leidende landen is, Nederland heeft daarnaast het grote voordeel dat het geografisch gezien een lekker klein land is, dus je kunt heel snel bij dat soort projecten zijn. Als ze wat aan het ontwikkelen zijn dan als je in de auto springt, dan ben je met een uur of twee al heel gauw in de buurt. Nu, als je dat in Duitsland of in Frankrijk zou doen, dan doe je niet zoveel. Plus dat je meteen weer met een taalprobleem zit en dat soort dingen. Dus dat doen we hier. [...]. Het is ook een puur Nederlands bedrijf. [...]. Wageningen is een internationaal goed bekend staand netwerk. Dus er is kennis genoeg om dat hier in Nederland te gaan ontwikkelen.

[...]. Al zitten wij met ons bedrijf in Timboektoe, de software draait nog steeds, daar merk je niks van.

Over het nieuwe bedrijvenbeleid van het ministerie van EL&I

Daar heb je dus dat netwerk, via Wageningen zijn we daar een beetje ingerold. En toevallig moet ik morgenavond naar een vergadering die daar over gaat, of een meeting. Ze hebben met 40 à 42 bedrijven een convenant getekend wat hierover gaat. En nu begint, zie je dat dat wat handen en voeten gegeven wordt. Dus veel meer is er ook nog niet, tenminste niet wat ons aangaat. De agrarische industrie heeft dit opgepakt, en wij zitten dan in zo'n convenant en liften we mee. Als je nu vraagt 'wat betekent dit voor jullie?', ik zou het op dit moment echt niet weten. [...]. We hebben een maand of twee/drie geleden, dat zit in Sterksel, dat is een varkensonderzoekbedrijf, dat is van de WUR. En daar zijn we toen uitgenodigd en gevraagd van 'zouden jullie mee willen tekenen aan zo'n convenant?'. En ja, nou dat wilden wij wel. En dan zouden ze een inventarisatie doen. En volgens mij wordt dat morgen gepresenteerd. En hoe ze dat dan handen en voeten willen gaan geven en wat dat nu dan gaat betekenen. Agro-food, daar zitten wij dan bij in. Sterksel zit vlak bij Eindhoven. Dat wordt vaak aangestipt als de slimste regio ter wereld. Daar willen ze agro-food dan bij aankoppelen en zo op die manier een stuk subsidie naar je toe te trekken, een stuk ontwikkeling, maar ja daar hoort subsidie bij. En van de anderhalf miljard probeert iedere sector een zo groot mogelijk stuk te verkrijgen.

Maar het heeft nog niet heel veel wortels in de aarde?

Nee, ze zijn er wel volop mee bezig, maar als je zegt 'wat betekent dit voor jullie?'. Dat zou ik je op dit moment niet kunnen vertellen. Ik hoop daar morgenavond het één en ander over te horen. [...]. De overheid heeft, zoals

ik het begrepen heb, gezegd van 'jongens, we gaan subsidiebeleid anders doen, maar jullie moeten de kar trekken'. En daar zijn nu een aantal mensen voor aangewezen, ze hebben een interim-bestuur benoemd. En die hebben een aantal dingen opgeschreven die we morgen voorbij gaan zien komen. Voordat er weer besluit genomen gaat worden hoe we dat verder gaan doen. Maar het is wel interessant.

Er is zoveel (subsidie)geld beschikbaar, maar de grote jongens zijn er wel mee bezig. Die weten dat precies en ze hebben hele afdelingen die doen niet anders dan subsidies regelen.

26-06-2012 - Interview met R. Bannink van Bannink Cartonage/Bannink Packaging te Coevorden.

1. *Inleidend de vertegenwoordiger van het bedrijf meer laten vertellen over de activiteiten en kenmerken van het bedrijf.*

Net na de Tweede Wereldoorlog zijn we begonnen in Deventer. Met verpakkingen voor de vleesindustrie. Dus dan heb je het over de papieren tussenleggers, dat soort dingen; dat zie je tegenwoordig niet meer zoveel bij vlees. En daarin zijn wij uitgegroeid, dat we machines hebben gekregen in de loop der jaren in de verwerking van golfkarton. Dus, in de golfkarton heb je twee verschillende bedrijven; je hebt de golfkartonplaten-productiebedrijven en je hebt de verwerkers. Dus wat wij eigenlijk doen is we kopen grofweg platen in, en dan hebben we machines staan die de platen kunnen bedrukken, slitsen, snijden zeg maar en verlijmen tot verpakking. Dus eigenlijk heel simpel gezegd.

We zitten hier in Coevorden sinds 13 jaar (1999). De reden om naar Coevorden toe te gaan is ook een subsidieverhaal geweest. De nieuwbouw, wat wij in Nijverdal niet meer konden, als in uitbreiding e.d. is hier naartoe gebracht. Het is niet zo heel ver, de plaats is er hier, en de subsidie is daarin een grote factor geweest. Daarna zijn er nog een paar overnames geweest. We hebben een bedrijf in Meppel overgenomen in 2005. Daarnaast hebben wij nog een onderneming gehad in Zuid-Duitsland, die noemde jij geloof ik al wel, die hebben wij inmiddels alweer verkocht. En wij hebben sinds 2010, toen zijn wij begonnen met nieuwbouw van een dochteronderneming, die zit in Schüttorf, onder naam Packners.

Nu ben ik er twee tegengekomen; Hauenstein en Schüttorf. [...]. En Schüttorf is voor 24,9% in bezit van uw bedrijf, klopt dat?

Dat klopt eigenlijk niet meer helemaal, nee.

Is het dan volledig overgenomen?

Nee, dat nog niet. We hebben daar wel interesse in, zeg maar. Maar dat is niet meer 24,9%. Dat is meer geworden.

2. *Waarom zit uw bedrijf hier eigenlijk?*

In Deventer begonnen in 1947. Ja dat is eigenlijk een kleinmansbedrijf (/eenmansbedrijf), de opstart. Vanuit daar is de locatie (/ die locatie is) bepaald door het wonen aldaar. De optie Nijverdal is mij niet zo heel erg bekend, waarom destijds voor Nijverdal is gekozen. Dat moet ik je schuldig blijven dat antwoord. En wat ik net al zei, Coevorden is mede bepaald door subsidie, uitbreidingsmogelijkheden, want in Nijverdal konden wij niet meer uitbreiden. En hier hebben wij dit hele pand neergezet, dat zijn een beetje de hoofdredenen geweest.

Ik heb begrepen dat we hier op het Europark zitten. Dat is als het goed is een samenwerkingsverband tussen Coevorden en Laar.

Ja, Laar is een Duits dorpje net over de grens. Het is inderdaad een Duits-Nederlands samenwerkings-verband. We zijn hier erg dicht bij de grens, als je bij ons achterin de fabriekshal staat dan heb je al verbinding met je telefoon met het Duitse netwerk. Dus dat is locatiegericht, mooi dat we dicht bij de Duitse grens zitten. We hebben zo'n beetje een bereik van 350 kilometer wat ons afzetgebied is. Dus zo pakken wij heel Nederland mee en ook nog een stuk van Duitsland.

3. *De productie (afzet) van uw bedrijf, voor welke markt is deze bestemd (verschillende schaalniveaus; lokaal, regionaal, nationaal, internationaal, globaal)?*

Internationaal, wat ik net al zei, we zitten met een radius van zo'n 350 kilometer. Dan hebben we het over de Benelux, Duitsland en in Frankrijk hebben we ook wel één of twee klanten zitten. Maar dat is dan eigenlijk wel een beetje in het grensgebied, zeg maar. Dus eigenlijk wie wij beleveren. We maken verpakkingen en die gaan naar andere producenten. We beleveren; meubel-, food-, en dan gaat het van kaas tot brood, ijsjes, drankenindustrie, dus frisdranken moet je dan aan denken. Kleding, vloer en dergelijke. Dus voor ons zijn de branches heel breed, food non-food is eigenlijk de specificatie en daarnaast zijn het veel productiebedrijven, toch wel voor 90%, dus we maken geen consumenten-verpakkingen.

Voor productiebedrijven. Dus het is niet zo dat uw producten in de supermarkt te vinden zijn?

Nee, in de supermarkt heb je consumerverpakkingen. Dan heb je het over het doosje wat om de Bounties, om de Mars zit; dat is consumerpackaging. Ook zeg maar om witgoed heen, dat wordt hoogwaardig bedrukt. Een andere drukmethode. Dat doen wij niet. Wij zijn dan zeg maar, wij eh, die doos waar de Marsen in gaan, de omdoos zo noem je dat dan, dat is meer het product wat wij dan doen. Dus je zou het zo kunnen zeggen; onze dozen hebben de functie van het verplaatsen van A naar B. Dus van de producent van de ijsjes naar de supermarkt, en dan wordt daar de doos uitgepakt en in het diepvriesvak gelegd eigenlijk. Zo moet je dat zien.

Dat gebeurt dus voornamelijk voor de Benelux, Duitsland en een beetje Frankrijk?

Ja. Bij ons in de branche zijn de transportkosten één van de hoogste kosten, op materiaal na. Dus dan is dat inderdaad wel zo (dat je het liefst de afstanden laag houdt). Dus die conclusie kun je trekken inderdaad. Dat als we in Coevorden iemand beleveren, dat dat beter is dan dat we iemand in Frankrijk beleveren. Maar dat is natuurlijk ook weer afhankelijk van de prijsafpraak die je met de klant hebt.

De 350 kilometer geeft uw marktgebied weer.

Daarbuiten loont zich dat inderdaad niet meer. Karton is natuurlijk veel lucht wat in die golven zit, dus ja. Dan is die 350 kilometer echt wel de grens.

En hoe zit het met de andere bedrijven, u vertelde van een bedrijf in Meppel wat was aangekocht.

Ja dat is een overname geweest. Die locatie zelf is, die hebben wij niet. Dus het is meer een overname van klantenbestand en personeel. Dus het bedrijf is wel overgenomen, maar de locatie daar is niemand meer, er is niemand van ons in Meppel gevestigd. [...]. Een bedrijfsovername.

En de Duitse bedrijven, Hauenstein is een paar jaar geleden de deur uit gedaan, wat was de reden?

Eigenlijk toch een beetje de locatie ook, het is een ander soort product geweest. Het was massief karton, een ander soort materiaal, dus een andere soort verpakkingmarkt. Maar een net iets andere soort verpakking eigenlijk. Dus eigenlijk een beetje reden geweest dat we dat van de hand hebben gedaan.

Omdat uw bedrijf daar niet de specifieke kennis in had zitten?

Eh, ja, zo kan je het wel zeggen. Er is daar natuurlijk wel iemand die de bedrijfsvoering doet. We hebben dat uit een faillissement gekocht. Maar uiteindelijk hebben we besloten dat we het toch beter konden verkopen. [...]. Het had ook te maken met de kennis die daar aanwezig is, het juiste personeel daar krijgen. Het is ook een beetje een marktverhaal eigenlijk. Dan heb je het over leveranciers.

Moeilijk om het juiste personeel te krijgen?

Ja inderdaad, de juiste expertise.

En de markt is ook niet groot genoeg geweest om dat op poten te houden, zeg maar?

Ja dat klopt.

Maar aan de andere kant is daar Schüttrorf, en dat is echt wel iets positiefs als in het aandeel wordt steeds uitgebreid, en is daar dezelfde productie als die hier plaatsvindt?

Ja dat is eigenlijk hetzelfde als hier. Dat is eigenlijk een beetje een apart verhaal. We hebben daar bij één van onze leveranciers aangebouwd. Dus dat betekent dat wij naast de grond van de leverancier een nieuwe productiehal hebben laten bouwen, met een verbindingsbrug naar de leverancier. Die dus het grondstofmateriaal aanlevert. Dus het levert voordelen prijstechnisch, het transport wat wij normaal van daar naar Coevorden hebben wordt bespaard. En daarnaast heb je minder uitstoot voor het milieu. Daarnaast is die locatie ook meer gericht op massaproductie. Hier zijn meer speciale verpakkingen. Hier zie je kleine tot middelgrote orders en daar zie je middelgrote tot grote orders. Zo is dat een beetje onderverdeeld.

En dat is naast het terrein van een leverancier?

Ja. Wat ik net al zei, transportkosten zijn de tweede grote factor bij ons product.

4. Inbedding; in welke mate is uw bedrijf ingebed in de lokale economie? M.b.t. het gebruik van leveranciers/subcontractors en dienstverlening in de regio.

Leveranciers zitten in Duitsland. We hebben daar een partnership met een leverancier. Subcontractors werken wij vrijwel niet mee. Er zijn er een paar en dat zijn ook Duitse bedrijven. Dienstverlening, tja wat heb je daarin verder, een uitzendbureau, dat is de enige lokale regiogerichte dienstverlening die ik kan bedenken eigenlijk.

En schoonmakers e.d.?

Ook ja, die zijn wel lokaal.

En misschien technische dienst voor ICT en dat soort zaken?

Eh, ja is ook een goeie, die inderdaad ook. Stukje IT inderdaad. Technische dienst hebben we zelf, maar daar zit dan ook wel weer een beetje subcontracting in. Gebouwonderhoud is ook allemaal lokaal, inclusief schoonmaken. Vervoer ook nog.

Maar wel een eigen technische dienst om problemen binnen het bedrijf op te lossen?

Ja voor het onderhoud van de machines en een beetje onderhoud van het gebouw op technisch gebied.

Leveranciers in Duitsland. En hoe zat het met dat partnership?

Dus dat betekent dat wij eigenlijk vrijwel 100% bij hun bestellen. En daarin zijn wij heel erg gericht op innovatieve ontwikkelingen in het product, in het grondstofproduct. Dat houdt in; ze steken heel veel tijd en geld in onderzoek om alternatieven te vinden met kijk op de toekomst. Dus als je kijkt naar gerecycled papier, dan is de verwachting dat de beschikbaarheid van gerecycled materiaal minder wordt. En dan is men op zoek naar een oplossing om dat te vervangen. Daar zijn ze nu al mee bezig. En daar sluit dat goed bij aan. En ook door die partnership hebben we dat bedrijf in Schüttorf gerealiseerd.

Echt afgesproken van 'wij bestellen altijd bij jullie, dus waarom moeilijk doen'.

Ja precies, dat geeft ook een bepaald inkoopvoordeel natuurlijk door dat partnership.

5. *Waarom heeft uw bedrijf aan offshoring/ outsourcing gedaan, en welk type is voor uw bedrijf van toepassing? (Vnl. focus op captive offshoring) (zie figuur 4)*

In Schüttorf is een brug op 15 meter hoogte, een 30 meter lange brug (van de leverancier naar Packners).

En hebben meer bedrijven dat?

Nee, dat is heel uniek, helemaal in onze branche is dat eigenlijk nog niet gezien. Alles wat in die fabriek gebeurt is wat dat betreft ook allemaal hightech, automatisch gestuurd ook, eigenlijk een volautomatische fabriek.

Dus daar hoeven niet al te veel mensen bij aan te pas te komen?

Nee dat klopt. [...]. De machines moeten wel bediend worden, dat sowieso, maar het aantal mensen wat bij één machine moet staan kunnen we daar bijvoorbeeld met één persoon doen. Terwijl we hier met twee of drie mensen werken. Dus dat scheelt ook weer in het kostenplaatje, wij zijn daar ook low-costproducer. Onze marge wordt heel erg gedreven door prijzen. Dat zijn eigenlijk de key-factors. [.. kleine marges ..]. Dat is natuurlijk de uitdaging, bij ons zijn de marges ook heel klein. En ook de grondstoffeprijzen zijn de laatste jaren heel erg gestegen bij ons. En dat kun je deel doorbreken, maar niet alles. Dus dat is absoluut voor ons ook relevant. Je kunt het vergelijken met een commodity market. [...].

Is het hier ook seizoensgebonden?

Nee op zich, je hebt je machinecapaciteit en je hebt je personeel. En in hoeverre is die capaciteit dan gevuld? Het is niet ongelimiteerd wat wij hier ook aan capaciteit hebben. Dus wat dat betreft is dat niet een echt iets. We hebben wel klanten die seizoensinvloeden hebben, als je het hebt over de ijsjes, die heeft natuurlijk in de zomer een piek en in de winter loopt dat nog wel, [...] maar dan neemt wel het volume af.

[Wij leveren niet direct aan de consument, dus wij krijgen daar niet zo'n invloed van]. Wij zijn wat meer gespreid over het non-food en food verhaal, dus bij ons is wat dat betreft het verloop vrij stabiel.

6. *Relaties van het bedrijf binnen de ondernemingengroep en met andere bedrijven (netwerk/ kennis; comakership, R&D, kennisrelaties. Buitenlandse nevenvestigingen).*

De R&D is meer van onze leverancier uit. Intern hebben we dan wel voor onze klanten een productontwikkelaar zitten. Maar dat is meer gericht op een oplossing voor de specifieke klant. Dus je bij mij komt en je zegt 'ik wil dat plastic bekertje verpakken, wat is daarvoor de beste verpakking of het moet open kunnen van boven', dan is onze productontwikkelaar daarvoor, eh, die heeft de kennis daarvoor om een juiste verpakking te kunnen ontwikkelen. Maar dat is meer op ontwerp dan op materiaal en materiaalinnovatie, wat onze leverancier doet.

De productontwikkelaar maakt specifieke ontwerpen o.b.v. vragen van de klant.

Precies, ja. En die heeft ook een stukje kennis over bedrukking, het maken van stempels, het maken van een stansmes (voor het uitsnijden van de verpakking, zeg maar).

En misschien netwerken als in kennis, is er nog uitwisseling met andere bedrijven o.i.d.?

Ja, eh, we hebben best wel contact met.. Je hebt de verwerkers en dan heb je nog de geïntegreerde consent. Dus we hebben met andere verwerkers wel contact. Dus dat is wel een netwerk wat wel bestaat natuurlijk. Daarbinnen is uitwisseling van kennis en informatie. Het is niet specifiek een opgerichte groep, maar er is wel eens een netwerk van bepaalde conculega's om daar eens iets in op te zetten. Soms komt dat naar voren, maar na verloop van tijd verandert de markt, de interesse o.i.d. en dan is dat weer weg. Op zich zijn de contacten met de conculega's goed in de markt.

[...]. Wij hanteren hier een open deur policy. Dus als er een concurrent wil komen kijken dan zijn ze bij ons van harte welkom. Dus dat vinden wij geen probleem. De (grote) concerns zijn daar natuurlijk wat strenger in, die zeggen van er mag niemand bij ons naar binnen. Dus wat ik net probeer te zeggen daarin is de relatie van de gelijkende verwerkers zoals ons daarin sterker dan met de concerns.

Daarnaast hebben we, ik heb net de partnership met onze leverancier uit gelegd. Die leverancier heeft ook partnerships met andere verwerkingsbedrijven door heel Duitsland. En dat is ook wel een netwerk waar wij dan op inhaken, zeg maar. En als jij het dan hebt over globalisatie of internationale markten, als wij een potentiële klant benaderen en die is Europa wijd gevestigd, zoals een Philips die heeft in Nederland het hoofdbedrijf, maar ook in het buitenland verdere vestigingen. Dan gaat het bij Philips vaak de inkoop voor heel Europa via Eindhoven. En er zijn ook bedrijven die dan in bijvoorbeeld Oost-Europa ook een inkoop op lokaal niveau hebben. Dus al er potentiële klanten zijn die een Europees inkoopplatform hebben, dus een plaats hebben waar alles wordt ingekocht voor heel Europa. Dan proberen we ook wel dat netwerk van onze leveranciers te gebruiken om die partners, de leveranciers, van 'nou, er is hier een klant en wij zitten hier met onze 350 km, maar die klant zit dicht bij jullie vestiging', dat we dan samen het pakket bekijken. Dus die samenwerkingsplannen liggen er wel.

Het lijkt niet een markt met echt moordende concurrentie.

Ja er is wel concurrentie, absoluut, maar zoals gezegd is er je afzetmarkt, als je daar buiten komt dan verdien je niets meer. En dat netwerk proberen wij te gebruiken omdat wij ook zien dat onze klanten niet meer op dat lokale niveau werken. Die worden ook allemaal groter, die worden ook internationaler; die gaan daar ook in bezig. Dus dan als je een organisatie hebt met 50 vestigingen, om maar even een voorbeeld te noemen, die kopen dan niet meer op lokaal niveau in, maar als wij hierboven inkopen, in het groot inkopen, koop je als het ware in bulk en kun je dus een betere prijs krijgen. Dus die verschuiving zien we bij onze klanten. En dat is eigenlijk onze reactie daar op. Om dan met onze partners die klant aan te spreken.

De klanten kopen het liefst zo groot mogelijk in. Dat is leuk voor de golfkartonproducenten. Maar aan de andere kant is het voor de golfkartonindustrie beter te behapstukken als het in wat kleinere vraag komt.

Een potentiële klant heeft een vestiging in Oostenrijk. Nou ja kijk dat loont het niet in die 350 km, waar we het eerder over hadden, om daar heen te rijden. Dus dan kunnen we die klant die locatie niet aanbieden. Maar om daar toch op in te spelen, zeggen wij 'maar wij hebben wel een partner-bedrijf die daar bij jullie in Oostenrijk in de buurt zit'. Dus dat je op die manier de klant toch wat kan aanbieden.

Over het nieuwe bedrijvenbeleid van het ministerie van EL&I

Nee, dit is vrij nieuw voor mij moet ik zeggen. [...].

En überhaupt qua bedrijvenbeleid; subsidie, vakonderwijs e.d.?

Vakonderwijs tja.

Zoals het bedrijf in Hauenstein waarvoor het moeilijk was om juiste mensen in dienst te nemen, is dat in Nederland wel goed te doen?

Bij ons heb je het hoofdzakelijk over productiemedewerkers, daarnaast heb je kantoormedewerkers en een binnen- en buitendienst eigenlijk; dat zijn een beetje de hoofdfuncties hier. Het productie-personeel moet de machines kennen, dus dat is wel specifiek. Kijk als je nu bij een machine hebt gestaan in een ijsfabriek bijvoorbeeld dat is weer een ander soort machine dan de machine die wij hier hebben staan, dus daar zijn bij mijn weten niet echt opleidingen voor. Dus wat dat betreft is dat eigenlijk minimaal. Voor de binnen- en buitendienst zijn er branchegerichte opleidingen die je kan doen, dan ben ik alleen wel de naam kwijt van de instantie. Daar kun je heen en dan leer je over verpakkingen, over het materiaal en een beetje over de

machines. Dus dat is meer een branche-gerichte organisatie die dat organiseert. Vanuit een opleiding vanuit de overheid is daar naar mijn weten niet veel in te vinden.

Als ik het even mag samenvatten dan is het té specifiek per machine die er maar rondzwerft om mensen daar specifiek voor op te leiden. Het moet echt binnen het bedrijf zelf gebeuren.

Ja precies. Dat hebben wij dan ook. Wij hebben zelf een intern opleidingstrajectje. Zowel voor mensen bij de machines als voor de verkoopmedewerkers.

Je moet natuurlijk wel weten wat je doet en voor welk bedrijf dat is.

Je moet toch over een stukje warenkennis beschikken, over het materiaal en wat je verkoopt en dat zijn, en daar zitten technische details bij. En die moet je eigenlijk wel weten voordat je iets aan een klant kan aanbieden. Het is wel een vereiste, er zijn natuurlijk zoveel verschillende soorten materialen en samenstellingen. Als een klant zegt 'ik wil die beker verpakken'; hoeveel weegt 'ie, hoe wordt het gestapeld; dat zijn allemaal technische details die daarin meespelen wat bepaalt (/die bepalen) de materiaalsoort en de uitvoering van de verpakking. Een stukje basiskennis. Dus dat doen wij dan intern allemaal.

Later naar voren gekomen bijzonderheden:

Het aantal werknemers in Coevorden is zo'n 60. In Schüttoorf werken er zo'n 25 à 30. In Schüttoorf zijn er minder machines en is er een hogere mate van automatisering.

Alle administratie vindt in Coevorden plaats. Qua buitendienst zijn er 3 à 4 mensen werkzaam in Nederland en in Duitsland 2 à 3 mensen.

Kleine bedrijven bellen wel eens naar Bannink Packaging (reactief). Maar Bannink Packaging moet proactief zijn en dus zelf bellen om (grote) klanten te werven. Uiteraard is het dan handig om kennis te bezitten over de producten die je aanbiedt of zou kunnen gaan maken. Maar ook is het erg handig om de producten van een (eventuele) klant te kennen.

Bijlage C - Industriebedrijven in buitenlands eigendom in Noord-Nederland in 1970

Tabel C.1. Industriebedrijven in Drenthe in buitenlands eigendom, 1970

<i>Plaats</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>I.S.I.C. ²</i>	<i>Herkomstland</i>
Assen	N.V. Industriële Mij "Amstellin"	31	Verenigd Koninkrijk
Assen	N.V. Engels-Nederlands Verpakkingsindustrie	31	VK / Frankrijk
Coevorden	Ned. Weber Mij N.V.	35	Zwitserland
Emmen	Leo Pharmaceutische Produkten N.V.	31	Denemarken
Emmen	American Air Filter Nederland N.V.	33	Verenigde Staten
Emmen	Lufkin Europa N.V.	37	Verenigde Staten
Emmen	Fairchild Graphic Equipment (Nederland) N.V.	37	Verenigde Staten
Emmen	Honeywell N.V.	37	Verenigde Staten
Emmen	OAK Electro/Netics Nederland N.V.	37	Verenigde Staten
Emmen	H.K. Porter Company (Nederland) N.V.	30	Verenigde Staten
Emmen/Steenwijk	Danlon-Hin N.V.	31	Denemarken
Havelte	Neher (Nederland) N.V.	35	Duitsland
Hoogeveen	Sola Basic Netherlands N.V.	37	VS / Frankrijk
Hoogeveen	Kip Kampeerwagens N.V.	38	VS / Luxemburg
Meppel	N.V. Verenigde Tabaksfabrieken Gebr. Jacobs	22	Duitsland
Meppel	M.G.M. Europa N.V.	35	Verenigde Staten
Meppel	Be-Ge-Holland N.V.	35	Zweden
Meppel	N.V. Hydro-Holland	36	Zweden
Roden	Regulateurs Europa N.V.	36	Verenigd Koninkrijk
Roden	Cordis Europa N.V.	37	Verenigde Staten

Bron: Ministerie van Economische Zaken, 1971

Tabel C.2. Industriebedrijven in Friesland in buitenlands eigendom, 1970

<i>Plaats</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>I.S.I.C. ²</i>	<i>Herkomstland</i>
Drachten	Peters Machinefabriek N.V.	36	Duitsland
Drachten	N.V. Enerka and De Bruin & Berends N.V.	30	Verenigd Koninkrijk
Drachten	"Hadewe" N.V.	36	Verenigd Koninkrijk
Drachten	Eldon N.V.	37	Zweden
Grou	Halbertsma's Fabrieken voor Houtbewerking N.V.	25	Zweden
Harlingen	Sealanco N.V.	33	Verenigd Koninkrijk
Harlingen	Industrie- en Handelonderneming "Flexoplast" N.V.	31	Zwitserland
Heerenveen	Tektronix-Holland N.V.	37	Verenigde Staten
Kootstertille	N.V. Industrie- en Handelmaatschappij F.H. Biddle	31	Verenigd Koninkrijk
Leeuwarden	Gascoignes Nederland N.V.	36	Verenigd Koninkrijk
Leeuwarden	Saunders Valve (Nederland) N.V.	35	Verenigd Koninkrijk
Leeuwarden	Penn Controls Nederland N.V.	37	Verenigde Staten
Oosterwolde	Barker (Nederland) N.V.	37	Verenigde Staten
Sneek	Blanco N.V.	35	Duitsland
Sneek	Yoshida Nederland N.V.	35	Japan
Suameer	Papierfabriek "Friesland" N.V.	27	Zweden

Bron: Ministerie van Economische Zaken, 1971

² I.S.I.C. staat voor International Standard Industrial Code. Het getal geeft de bedrijfstak weer. Geldend voor tabellen C.1, C.2 en C.3..

Tabel C.3. Industriebedrijven in Groningen in buitenlands eigendom, 1970

<i>Plaats</i>	<i>Bedrijf</i>	<i>I.S.I.C. ²</i>	<i>Herkomstland</i>
Bedum	N.V. Bedumer Machinefabriek	36	Zweden
Bellingwolde	N.V. Textielfabrieken Bothorn (ADO Vitragefabrieken)	23	Duitsland
Delfzijl	Trans-Pak N.V.	31	Verenigde Staten
Groningen	Becker Delft N.V.	37	Verenigde Staten
Groningen	Corning, Nederlandse Fabrieken N.V.	33	Verenigde Staten
Groningen	Alfa-Laval N.V.	36	Zweden
Hoogezand	Melka (Holland) N.V.	23	Zweden
Hoogezand	Mölnlycke (Nederland) N.V.	23	Zweden
Hoogezand	Trelleborg Rubberfabrieken N.V.	30	Zweden
Hoogezand	Nordalex N.V. (ScanDex)	35	Zweden / Finland
Leek	Schur Verpakkingen N.V.	31	Denemarken
Leek	Hunter Douglas V.o.f.	35	Verenigde Staten
Leek	Oltronix Nederland N.V. (Swedish Griffin)	37	Zweden
Scheemda	Acheson Productie N.V. and Acheson Colloïden N.V.	31	Verenigd Koninkrijk
Ter Apel	M.B. International N.V.	35	Verenigde Staten
Ter Apel	A B A-Bolagen Nederland N.V.	35	Zweden
Tolbert	N.V. Zweedse Industrie Fabrieken	37	Zweden
Winschoten	Opti Nederland C.V.	35	Duitsland
Winschoten	Pantex Manufacturing (Holland) N.V.	36	Verenigde Staten
Winschoten	Texas Instruments Holland N.V.	37	Verenigde Staten

Bron: Ministerie van Economische Zaken, 1971

Bijlage D - Industriebedrijven in buitenlands eigendom in Drente en Groningen in 1994

De tabellen D.1. en D.2. geven informatie over de in 1994 aanwezige bedrijven in Drenthe en Groningen. Friesland kwam niet voor in dit krantenartikel van het Nieuwsblad van het Noorden, omdat deze krant gericht was op Drenthe en Groningen.

Tabel D.1. Industriebedrijven in Drenthe in buitenlands eigendom, 1994

<i>Bedrijf</i>	<i>Plaats</i>	<i>Herkomstland</i>	<i>Werknemers</i>
Furigas	Assen	Verenigde Staten	60
KW Lichtreclame	Assen	Groot-Brittannië	15
Schlumberger	Assen	Frankrijk	15
Sidlaw Packaging	Assen	Duitsland	140
Compenenta	Coevorden	Zweden	70
Euro Grenzland	Coevorden	Duitsland	5
Forbo Novilon	Coevorden	Zwitserland	200
Sarel	Coevorden	Frankrijk	10
Weber	Coevorden	Zwitserland	50
AAF	Emmen	Verenigde Staten	250
Allied Signal	Emmen	Verenigde Staten	300
Ericsson	Emmen	Zweden	450
Honeywell	Emmen	Verenigde Staten	800
Hydrauliktechniek	Emmen	Duitsland	10
Industria	Emmen	Groot-Brittannië	100
Lufkin Europe	Emmen	Verenigde Staten	100
Fokker	Hoogeveen	Duitsland	450
Neproma	Hoogeveen	Zweden	40
Remmers	Hoogeveen	Duitsland	60
Thomassen & Drijver	Hoogeveen	Duitsland	400
Textar	Klazienaveen	Groot-Brittannië	45
Hiab	Meppel	Zweden	70
Saab Scania	Meppel	Zweden	450
Wabco Westinghouse	Meppel	Verenigde Staten	180
Yamanouchi	Meppel	Japan	135
Cordis Europe	Roden	Verenigde Staten	900
Regulateurs Europe	Roden	Groot-Brittannië	80
Vecto	Veenoord	Duitsland	20

Bron: Nieuwsblad van het Noorden, 1994

Tabel D.2. Industriebedrijven in Groningen in buitenlands eigendom, 1994

<i>Bedrijf</i>	<i>Plaats</i>	<i>Herkomstland</i>	<i>Werknemers</i>
De Eendracht	Appingedam	Groot-Brittannië	250
Waukesha	Appingedam	Verenigde Staten	90
AgrEvo	Delfzijl	Duitsland	35
Caustic Soda	Delfzijl	Frankrijk	80
Delamini	Delfzijl	Japan	70
Dow Benelux	Delfzijl	Verenigde Staten	65
ESD	Delfzijl	Duitsland	140
FMC	Delfzijl	Verenigde Staten	100
Kemax	Delfzijl	Finland	80
Lafarge	Delfzijl	Frankrijk	135
Methanor	Delfzijl	Noorwegen	70
Morton Thiokol	Delfzijl	Verenigde Staten	40
Neste Ressins	Delfzijl	Finland	70
NKF	Delfzijl	Finland	450
PPG Katalistiks	Delfzijl	Verenigde Staten	40
PQ Zeolites	Delfzijl	Verenigde Staten	40
Lamb Weston	Eemshaven	Verenigde Staten	100
Alfa Laval	Groningen	Zweden	70
De Halm Hoogkerk	Groningen	Ierland	200
HRG	Groningen	België	45
Packard Instruments	Groningen	Verenigde Staten	35
Snowbrand	Groningen	Japan	15
Theodorus Niemeyer	Groningen	Groot-Brittannië	800
Tiktak	Groningen	Italië	35
Armstrong	Hoogezand	Verenigde Staten	180
Melka	Hoogezand	Zweden	10
Mölnlycke	Hoogezand	Zweden	600
Otis Engineering	Hoogezand	Verenigde Staten	45
PPG	Hoogezand	Verenigde Staten	800
Scandex	Hoogezand	Zweden	180
Trelleborg	Hoogezand	Zweden	100
UCM	Hoogezand	Zweden/Japan	100
Invitrogen	Leek	Verenigde Staten	10
Netam Fruehauff	Leek	Frankrijk	75
Power Electronics	Leek	Zweden	20
Schurpak	Leek	Denemarken	80
Acheson	Scheemda	Verenigde Staten	140
Milton Bradley	Ter Apel	Verenigde Staten	160
Moorlach	Uithuizermeeden	Groot-Brittannië	45
Hollandia Kartonnage	Veendam	Ierland	40
Dura Radiatoren	Wildervank	België	45
Croda Inks	Winschoten	Groot-Brittannië	60
Pantex	Winschoten	Verenigde Staten	50
Veenstra Glazenborg	Winschoten	Frankrijk	40
Winpac	Winschoten	Finland	80
Ziegler	Winschoten	Duitsland	45
Heiploeg	Zoutkamp	Groot-Brittannië	300

Bron: Nieuwsblad van het Noorden, 1994

Bijlage E - Industriebedrijven in buitenlands eigendom in Noord-Nederland in 2010

Tabel E.1. Industriële bedrijven in Drenthe in buitenlands eigendom, 2010

<i>Bedrijfsnaam</i>	<i>Plaats</i>	<i>Bronjaar</i>	<i>NACE rev. 2 code³</i>	<i>Werk- nemers</i>	<i>Herkomstland</i>
Bekaert Combustion Technology	Assen	2009	2821	160	België
Swedish Match Lighters	Assen	2010	3299	100	Zweden
Mortel Installatie Assen "M.I.A."	Assen	2010	2363	14	Duitsland
SPX Flow Technology Assen	Assen	2010	2813	94	Verenigde Staten
KSbuurke Assen	Assen	2009	1812	6	Spanje
The Tool Company	Assen	2010	2892	9	Verenigde Staten
Iams Europe	Coevorden	2010	1092	240	Verenigde Staten
Forbo-Novilon	Coevorden	1999	2223	225	Zwitserland
Unitex Maritiem	Coevorden	2010	1392	6	Nederlandse Antillen
Technotex Industrial Supply	Coevorden	2010	1399	49	Nederlandse Antillen
DMP	Coevorden	2010	3101	14	Duitsland
Klay-Instruments	Dwingelloo	2010	2650	22	Duitsland
Speciaaldrucker.nl	Eext	2010	1812	1	Duitsland
Aaf-International	Emmen	2010	2825	217	n.a.
Holvrieka Holding	Emmen	2010	2562	4	China
Noordkoel	Emmen	2010	2529	30	China
Creacon Technologies	Emmen	2011	2651	36	Verenigde Staten
Transship Technics	Emmen	2010	3315	2	Duitsland
Jellice Pioneer Europe	Emmen	2010	2059	40	Singapore
GTI LPG Services	Emmen	2000	2511	13	Frankrijk
Losan Benelux	Emmen	2010	1621	24	Spanje
Fresenius HemoCare Netherlands	Emmer-Compascuum	2010	2120	530	Duitsland
Kalkzandsteenfabriek Roelfsema	Hoogersmilde	2001	2361	108	Ierland
Hoomark	Hoogeveen	2009	1712	100	Groot-Brittannië
Technamics	Hoogeveen	1999	2822	47	Kaaimaneilanden
S.I.T. Controls	Hoogeveen	2008	2651	68	Italië
Smurfit Kappa TWINCORR	Hoogeveen	2000	1721	197	Ierland
Steenbergen Steel & Pipes	Hoogeveen	2010	2420	1	Luxemburg
EOC Nederland	Hoogeveen	2009	2059	12	België
Wabco	Meppel	2010	2932	153	Verenigde Staten
Meppeler Betoncentrale	Meppel	2010	2363	5	Duitsland
Scania Production Meppel	Meppel	2000	2910	75	Duitsland
Zincoat Poedercoating	Nieuw-Amsterdam	2010	2561	17	België
Ucosan	Roden	2000	2229	1	Duitsland
PHOTONIS Netherlands	Roden		2790	n.a.	n.a.
Regulateurs Europa	Roden	2010	2651	19	Duitsland
V.D.H. Products	Roden	2010	3320	64	Duitsland
CRH Structural Concrete	Veenoord	1995	2361	124	Ierland
Zincoat	Veenoord	2010	2561	88	België
Bruynzeel Multipanel	Vledderveen	2010	1621	94	Frankrijk

Bron: Bureau van Dijk, 2012

³ De NACE rev. 2 core code, het getal geeft de bedrijfstak aan. Geldend voor tabellen 4.10, 4.11 en 4.12..

Tabel E.2. Industriële bedrijven in Friesland in buitenlands eigendom, 2010

<i>Bedrijfsnaam</i>	<i>Plaats</i>	<i>Bronjaar</i>	<i>NACE rev. 2 code³</i>	<i>Werk- nemers</i>	<i>Herkomstland</i>
Schmidt-Bretten Nederland	Boksum	2010	3312	2	Verenigde Staten
Enitor	Buitenpost	1999	2221	216	Groot-Brittannië
Fijnmechanica Surhuisterveen	Buitenpost	1999	2573	2	Groot-Brittannië
Oro Agri	Buitenpost		2020	n.a.	Kaaimaneilanden
Fenner Dunlop	Drachten	2011	2219	268	Groot-Brittannië
Mailroom Holding	Drachten	2009	2823	n.a.	Frankrijk
Neopost Technologies	Drachten	1992	2823	171	Frankrijk
Eldon N.V.	Drachten	2010	2712	38	Zweden
Emonta	Drachten	2010	2042	9	Duitsland
Leenstra Machine- en Staalbouw	Drachten	2003	2511	75	Zweden
Delta Instruments	Drachten	2010	2670	39	Verenigde Staten
KIESTRA Lab Automation	Drachten	2010	2630	85	Verenigde Staten
Dicar	Drachten	2011	2895	13	Verenigde Staten
KSbuurke Drachten	Drachten	2009	1812	6	Spanje
Huhtamaki Nederland	Franeke	2000	1729	208	Finland
Frisia Zout	Harlingen	2010	1084	75	Duitsland
Filtrair	Heerenveen	2010	1395	66	Verenigde Staten
Friesland Beton Heerenveen	Heerenveen	2000	2363	17	Italië
Megamix Basal	Heerenveen	2000	2363	2	Italië
Mefiag	Heerenveen	2010	2829	32	Verenigde Staten
R82 Nederland	Heerenveen	2010	3250	8	Denemarken
EPC Production	Heerenveen		2120	n.a.	Ierland
Douwe Egberts Coffee T&S	Joure	2000	1083	295	Verenigde Staten
Van Nelle Tabak Nederland	Joure	2001	1200	248	Groot-Brittannië
Biddle	Kootstertille	2011	2752	74	Groot-Brittannië
Ife-Tebel Technologies	Leeuwarden	2010	3020	29	Duitsland
Alenel Metal Production	Leeuwarden	2009	2433	2	Cyprus
Mebin Leeuwarden	Leeuwarden	1996	2363	12	Duitsland
Brouwers Equipment	Leeuwarden	2009	2830	11	Duitsland
KSbuurke Leeuwarden	Leeuwarden	2009	1812	15	Spanje
Royal De Boer Stalinrichtingen	Leeuwarden	2009	2511	20	Duitsland
Fiber-Line International	Leeuwarden	2010	2229	11	Verenigde Staten
Motion Innovation Holland	Leeuwarden	2010	2910	4	Cyprus
HUMMEL ATT	Leeuwarden		2611	n.a.	Duitsland
Polem	Lemmer	2008	2223	74	Groot-Brittannië
Marine Harvest Sterk	Lemmer	2000	1020	n.a.	Noorwegen
Opticos	Nijehaske	2010	2042	1	Nederlandse Antillen
Majestic Holland	Nijehaske	2010	3220	13	Britse Maagdeneilanden
Plusfood Groep	Oosterwolde	2007	1000	395	Brazilië
Plusfood	Oosterwolde	1998	1013	245	Brazilië
AGC Oosterwolde	Oosterwolde	2000	2312	75	Japan
A&R Carton Holding	Sneek	2010	1721	206	Finland
Holvrieka Nirota	Sneek	2010	2529	94	China
A&R Carton	Sneek	2000	1721	106	Finland
YKK Nederland	Sneek	2010	3299	17	Japan
Stork Turbo Blading	Sneek	2000	2811	76	Groot-Brittannië
SCA Hygiene Products Suameer	Sumar	2008	1712	59	Zweden
Nedcoat Surhuisterveen	Surhuisterveen	2010	2561	13	Duitsland
Le Boat Netherlands	Woudsend		3315	n.a.	Duitsland

Bron: Bureau van Dijk, 2012

Tabel E.3. Industriële bedrijven in Groningen in buitenlands eigendom, 2010

<i>Bedrijfsnaam</i>	<i>Plaats</i>	<i>Bronjaar</i>	<i>NACE rev. 2 code³</i>	<i>Werk- nemers</i>	<i>Herkomstland</i>
Aluminium Delfzijl	Farmsum	2010	2442	328	Malta
Brunner Mond	Farmsum	2008	2013	110	India
ESD-SIC	Farmsum	2010	2013	91	Duitsland
Lafarge Gips	Farmsum	2010	2362	91	Frankrijk
PPG Industries Chemicals	Farmsum	2006	2013	50	Verenigde Staten
Dynea	Farmsum	2002	2016	52	n.a.
FMC Chemicals Netherlands	Farmsum	2010	2013	43	Verenigde Staten
PQ Zeolites	Farmsum	2010	2120	56	Denemarken
Rohm and Haas	Farmsum	2009	2059	71	Verenigde Staten
ViskoTeepak	Farmsum	2010	2222	60	Finland
Lubrizol Advanced Materials Resin	Farmsum	2010	2229	28	Verenigde Staten
Bayer Material Science	Foxhol	2010	2016	43	Duitsland
Theodorus Niemeyer	Groningen	2010	1200	319	Groot-Brittannië
Alfa Laval Groningen	Groningen	2006	2825	111	Zweden
Tiktak/Segafredo Zanetti Nederland	Groningen	2009	1083	43	Frankrijk
Nedcoat Groningen	Groningen	2010	2561	43	Duitsland
PerkinElmer Health Sciences	Groningen	2010	2014	45	Verenigde Staten
Smurfit Kappa Solid Board	Groningen	1995	1700	397	Ierland
Amo Groningen	Groningen	2010	3250	77	Verenigde Staten
Rodenstock Benelux	Groningen	2010	3250	60	Groot-Brittannië
Lumac LSC	Groningen	1998	2013	2	Verenigde Staten
PPC Card Systems	Groningen	2010	2229	25	Frankrijk
Orteq	Groningen	2009	2016	14	Groot-Brittannië
Mediamotion Group	Groningen	2010	1820	4	Zwitserland
PerkinElmer Nederland	Groningen	2010	2651	39	Luxemburg
Goltens Green Technologies	Groningen	2009	3312	1	Noorwegen
ESHA Infra Solutions	Groningen		2399	n.a.	Denemarken
SCA Hygiene Products Hoogezand	Hoogezand	1997	1722	839	Zweden
Unicharm Molnlycke	Hoogezand	2010	1729	n.a.	Zweden
Unicharm Molnlycke Incontinence	Hoogezand	2003	1722	27	Zweden
Sapa Aluminium	Hoogezand	2010	2442	185	Noorwegen
Unicharm Molnlycke Baby	Hoogezand	1999	1722	134	Zweden
Parker Hannifin Manufacturing NL (Hose)	Hoogezand	2001	2219	120	Verenigde Staten
Trelleborg Material and Mixing	Hoogezand	2010	2219	38	Zweden
Holding Hoepman	Hoogezand	2010	1082	1	Duitsland
Hoepman Suikerwerken	Hoogezand	2010	1082	38	Duitsland
2 Sisters Storteboom	Kornhorn	2009	1012	n.a.	Groot-Brittannië
Storteboom Kornhorn	Kornhorn		1012	n.a.	Groot-Brittannië
Schur Flexible Benelux	Leek	2011	2222	129	Duitsland
Hunter Douglas Construction Elements	Leek	2000	2511	62	n.a.
Tate & Lyle Biomaterials Europe	Noordhorn	2009	2016	3	Groot-Brittannië
Smurfit Kappa GSF	Oude Pekela	2000	1721	140	Ierland
Kikkoman Foods Europe	Sappemeer	2010	1084	49	Japan
Holland Graniet	Stadskanaal	2011	2370	28	Duitsland
Solardirekt Nederland	Stadskanaal	2010	2611	1	Duitsland
Amca Hydraulic Fluid Power	Ten Post	2010	2812	21	Duitsland
Amca Engineering	Ten Post	2010	2829	4	Duitsland
Betonstaal Service Mensen	Ter Apel	2010	2593	15	Luxemburg
Gelita Nederland	Ter Apelkanaal	2010	2059	23	Duitsland
Kisuma Chemicals	Veendam	2000	2013	49	Japan
Transportbandenfabriek E.A. Broekema	Veendam	2010	2211	84	Duitsland
Button Fashion	Veendam	2010	3299	4	Verenigde Staten
PPG Industries Netherlands	Westerbroek	2010	2030	579	Verenigde Staten
PPG Industries Fiber Glass	Westerbroek	2010	2314	452	Verenigde Staten
ADO Interieurtextiel	Winschoten	2010	1392	27	n.a.
Zip-Pak International	Winschoten	2002	1721	n.a.	Verenigde Staten

Bron: Bureau van Dijk, 2012

Bijlage F - Noord-Nederlandse industriebedrijven met dochterondernemingen in het buitenland

Tabel F.1. Drentse moederbedrijven met dochterondernemingen in het buitenland, 2010

<i>Bedrijfsnaam</i>	<i>Land</i>	<i>Plaats</i>	<i>Eigenaar (%)</i>	<i>Laatst beschikbare jaar</i>	<i>NACE rev. 2 code⁴</i>	<i>Werknemers</i>
Bannink Cartonage B.V.		Coevorden		2010	1721	1
Kartonagen Annweiler Fritz Baumann KG	Duitsland	Hauenstein	100	2008	?	1
Packners GmbH	Duitsland	Schüttorf	24,9	2010	1721	?
IG Holdings B.V.		Coevorden		2010	2521	1
Intergas Heating Limited	Groot-Britannië	Bromsgrove	100	2010	4674	130
DOC Kaas BA		Hoogeveen		2010	1051	170
DOC Kaas Milchprodukte GmbH	Duitsland	Dörpen	100	2008	4633	?
Litams B.V.		Klazienaveen		?	1820	?
Litams France	Frankrijk	Lyon	100	?	4611	?

Bron: Bureau van Dijk, 2012

Tabel F.2. Groningse moederbedrijven met dochterondernemingen in het buitenland, 2010

<i>Bedrijfsnaam</i>	<i>Land</i>	<i>Plaats</i>	<i>Eigenaar (%)</i>	<i>Laatst beschikbare jaar</i>	<i>NACE rev. 2 code</i>	<i>Werknemers</i>	
Lijnco Holding B.V.		Groningen		2009	1812	1	
Wintermann Lijnco GmbH	Duitsland	Oldenburg	100	2010	1812	?	
Golfclub Westerwolde		Groningen		2010	3250	144	
LIO Ophtec España SL	Spanje	Madrid	100	?	4774	?	
Ophtec GmbH	Duitsland	Hamburg	100	2011	4646	3	
J.A. Smit Beheer B.V.		Haren		2009	3011	141	
Ferus Smit Leer GmbH	Duitsland	Leer	100	2010	3011	44	
Cooperatie Avebe U.A.		Veendam		2010	1062	1.399	
AB Stadex	Zweden	Malmo	100	2011	1062	82	
Avebe (Far East) PTE Ltd	Singapore	Singapore	100	2003	6420	?	
Avebe America Inc.	Verenigde Staten	Langhorne	100	2011	4675	37	
Avebe Belgium	België	Berchem-Antwerpen	100	2011	4619	1	
Avebe France	Frankrijk	Courcouronnes	100	2010	4619	8	
Avebe International Trading Co Ltd	China	Shanghai	100	?	?	?	
Avebe Italia S.R.L.	Italië	Milaan	100	2011	4675	1	
Avebe Japan K.K.	Japan	Yokohama	100	2011	4621	?	
Avebe Nisasta Sanayi ve Tic. Limited Sirketi	Turkije	Cigli-Izmir	100	?	?	?	
Avebe North America Inc.	Verenigde Staten	?	100	?	?	?	
Avebe SA	Spanje	Barcelona	100	2011	4675	6	
Avebe SC Food Products Inc	Verenigde Staten	Charleston	100	?	?	?	
Avebe Starches (Shanghai) Co. Ltd	China	?	100	?	?	?	
Averis Saatzucht GmbH	Duitsland	Visbek	100	2010	8299	38	
GFL Anlagen KG	Duitsland	Luchow	100	?	?	?	
Avebe European Sales Centre GmbH	Duitsland	Meerbusch	100	2010	1062	34	
Avebe K. Prignitz/Wendland GmbH	Duitsland	Karstaedt	100	2011	1062	122	
Avebe SC Industrial Products Inc	Verenigde Staten	Langhorne	100	?	?	?	
Avebe UK Limited	Groot-Brittannië	Barrow-upon-Humber	100	2011	8299	?	
Meelunie America, Inc.	Verenigde Staten	Farmington Hills	51+	2010	4617	19	
Pred B.V. Meelunie v g SPB	Rusland	Sint Petersburg	?	?	7022	?	
Hogau Scheepsbouw B.V.		Waterhuizen		2008	2010	3315	75
Hogau Finance GmbH	Duitsland	Markttheidenfeld	100	2012	6420	1	

Bron: Bureau van Dijk, 2012

⁴ De NACE rev. 2 core code, het getal geeft de bedrijfstak aan. Geldend voor tabellen F.1., F.2. en F.3..

Tabel F.3. Friese moederbedrijven met dochterondernemingen in het buitenland, 2010

<i>Bedrijfsnaam</i>	<i>Land</i>	<i>Plaats</i>	<i>Eigenaar (%)</i>	<i>Laatst beschikbare jaar</i>	<i>NACE rev. 2 code</i>	<i>Werknemers</i>
AVK Plastics B.V.		Balk		2010	2229	24
---	---	---	---	---	---	---
Vermeulen Drachten Holding B.V.		Beetsterzwaag		2010	2361	438
Kijlstra Limited	Groot-Brittannië	Stratford-upon-Avon	100	2010	3700	?
Kijlstra GmbH & Co. KG	Duitsland	Sankt Augustin	100	2012	2363	69
Kijlstra-Uchte GmbH	Duitsland	Uchte	100	2010	6820	?
Hiatus B.V.		Dokkum		2010	2573	20
Hiatus CZ, S.R.O.	Tsjechië	Okrisky	100	2010	2562	15
Koninklijke Smilde B.V.		Heerenveen		2010	1089	816
Smilde Alimentaire	Frankrijk	Lille	100	2010	6420	3
Delices du Palais Pruve France	Frankrijk	Septeuil	100	2010	1072	100
Accell Group NV		Heerenveen		2010	3091	1.877
Accell Bisiklet Sanayi ve TAS	Turkije	?	100	?	?	?
Accell Germany GmbH	Duitsland	Sennfeld	100	2009	4649	34
Accell Fitness Nort America Inc.	Canada	Kitchener	100	2009	4690	15
Accell Hunland K.é.É.K.F.T.	Hongarije	Toszeg	100	2010	3092	126
Accell Limited	Groot-Brittannië	Birmingham	100	2010	8299	?
Accell Suisse AG	Zwitserland	Alpnach Dorf	100	2011	4764	10
Etablissements Th. Brasseur	België	Luik	100	2010	4649	15
Seattle Bike Supply, Inc.	Verenigde Staten	?	100	?	?	?
Accell Fitness Österreich	Oostenrijk	Wells	100	2010	4649	2
Jalacell OÜ	Estland	Talinn	34	2010	4615	2
Tunturi-Hellberg OY Ltd	Finland	Turku	100	2010	3092	43
Batavus Vartex AB	Zweden	Varberg	100	2010	4540	22
Cycles France Loire	Frankrijk	St Cyprien	100	2010	3092	37
Cycles LaPierre	Frankrijk	Dyon	100	2010	3092	65
Engelbert Wiener Bike Parts GmbH	Duitsland	Sennfeld	100	2012	4649	120
Ghost-Bikes GmbH	Duitsland	Waldsassen	100	2008	4649	35
Winora Staiger GmbH	Duitsland	Sennfeld	100	2012	3092	110
Currie Acquistitions, LLC	Verenigde Staten	Chatsworth	51+	2011	3091	50
Atala SPA	Italië	Monza	50	2010	3092	35
Bosgraaf Apparaten B.V.		Joure		2010	2893	60
PWR-Pack GmbH	Duitsland	Bochum	100	2011	9609	?
Koopmans Koninklijke Meelfabrieken B.V.		Leeuwarden		2010	1061	80
Koopmans Backspezialitäten GmbH	Duitsland	Essen	100	2010	7311	?
Koninklijke Lankhorst-Euronete Group B.V.		Sneek		2010	1399	1
Lankhorst Recycled Products UK Limited	Groot-Brittannië	Tarporley	volledig	2010	2229	?
Lankhorst Recycling Deutschland GmbH	Duitsland	Rheine	100	2011	3832	1
Lankhorst Ropes UK Ltd	Groot-Brittannië	Retford	volledig	2010	4690	?
Le Drezen	Frankrijk	Treffiatgat	100	2010	1394	60
Quintas & Quintas - SdA SA	Portugal	?	100	?	?	?
Euronete Australia PTY Ltd	Australië	Queensland	100	?	?	?
Euronete UK Ltd	Groot-Brittannië	Aberdeen	100	?	?	?
Lankhorst Euronete Portugal, SA	Portugal	Nogueira	100	2010	1394	291
Fisheries Supply PTY Ltd	Australië	Queensland	100	?	?	?
Euro Fishing Gear (USA) Ltd	Verenigde Staten	New Bedford	100	2011	4690	5
Euronete Sudamericana SA	Uruguay	Montevideo	100	2010	4675	10
Euro Fishing Gear Ltd	Verenigde Staten	?	100	?	?	?
Euronete Scandinavia A/S	Denemarken	Fredericia	100	2010	4669	?
Euronete India PVT. Ltd	India	?	100	?	?	?
Euroope Performance Rope Producers SA	Griekenland	Thiva	100	?	?	?
Royal Lankhorst Euronete Espana S.L.	Spanje	Irun	100	2009	3011	4

Bron: Bureau van Dijk, 2012