

FAMILIEBEDRIJF ZONDER GEHEIMEN...

Substraat- en dekaarde specialist Legro is met 280 medewerkers en 10 productielocaties wereldwijd een grote speler. Maar de lijnen zijn kort binnen dit bedrijf. Vader Sjef en zoon Franc Swinkels en commercieel directeur Ted Buis leggen VPN-directeur Han de Groot het geheim uit van een familiebedrijf dat eigenlijk geen geheimen heeft.

Tekst: Ton van der Vliet, Fotografie: Danny Burhenne

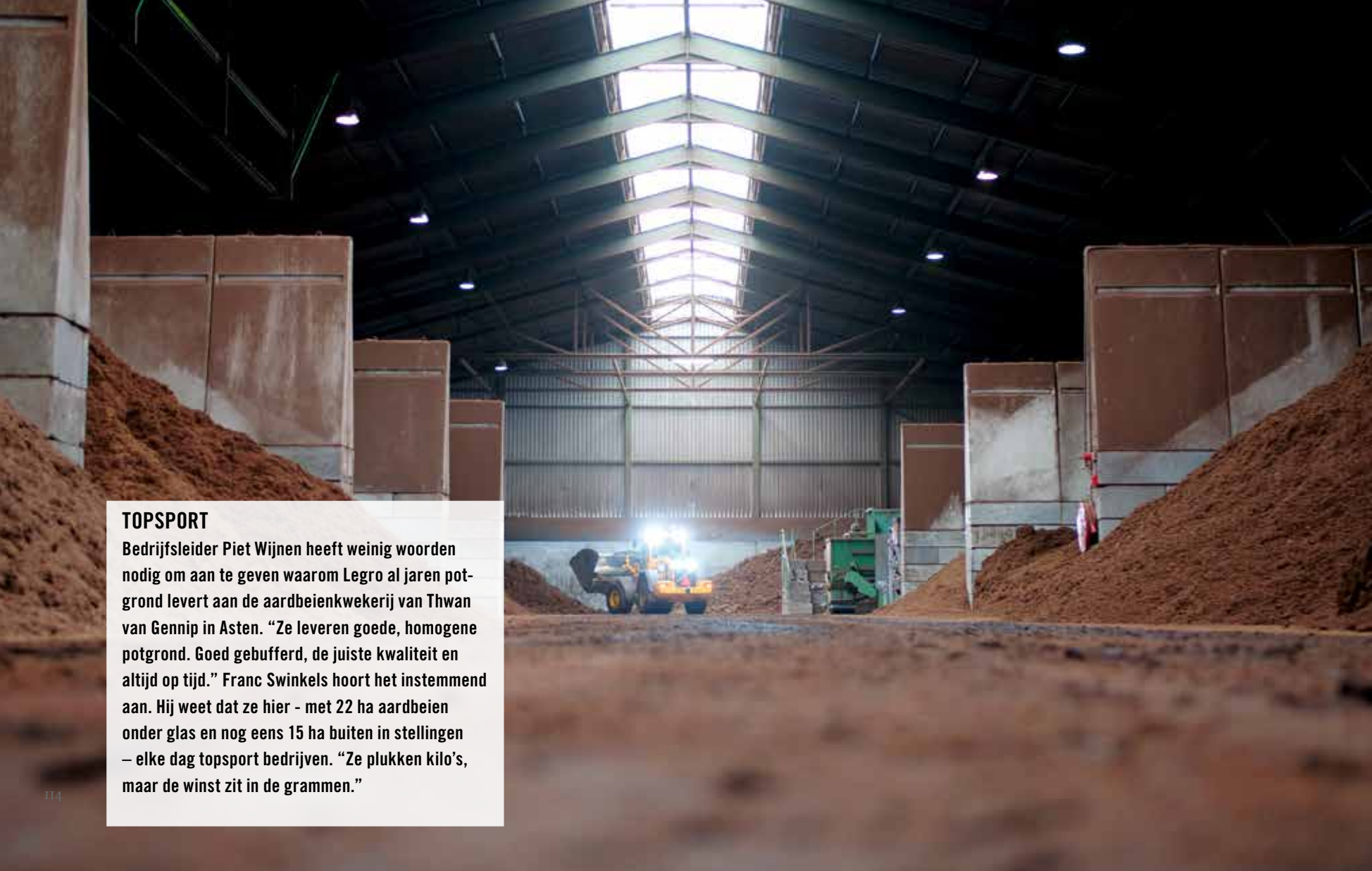
Hoe open ze zijn, blijkt als de fotograaf, weliswaar begeleid door een veiligheidsfunctionaris, kriskras door de fabriek mag, op zoek naar een passende locatie. Sjef (65): "Je mag hier alles fotograferen, we hebben geen geheimen. Grondstoffen en verpakkingsmaterialen betrekken we net als de concurrenten bij vergelijkbare partijen. Daarmee maak je het verschil dus niet. Onze kracht zit in onze mensen én hoe we georganiseerd zijn."

'Levende grond'

De afkorting Legro staat voor 'levende grond'. Die naam bedacht Sjef z'n vader toen in de jaren '50 de potgrondfirma van opa Swinkels over meerdere broers werd verdeeld. Toen Sjef het bedrijf overnam van pa, was het personeelsbestand 8 man sterk. Vandaag de dag staan er zo'n 280 namen op de loonlijst. Ondanks die omvang is het nog steeds een familiebedrijf 'pur sang'. De directie bestaat uit Sjef en z'n echtgenote Lisette, zoon Franc, dochter Sjellie en Ted Buis. En om het plaatje compleet te maken; de partners van Franc en Sjellie werken ook bij Legro. Of 'buitenstaander' Ted het lastig vindt met al die familieleden om hem heen? "Nee, hoor. Ik werk hier al 13 jaar met veel plezier en zonder hinder van de familiebanden. De kracht van dit bedrijf is de zelfred-

POTGROND EN SUBSTRAAT

In samenwerking met de Vereniging Potgrond- en Substraatfabrikanten Nederland (VPN) besteedt KAS Magazine in elke uitgave aandacht aan de belangrijkste thema's van de Nederlandse substraatsector: duurzaamheid, productveiligheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verschillende leden van de VPN bieden daarbij een uniek inzicht in hun manier van werken en hun kijk op de branche. Dit keer ging VPN-directeur Han de Groot in gesprek met Sjef en Franc Swinkels en Ted Buis van Legro. Ga naar www.devpn.nl om ook een video bij dit artikel te bekijken.



TOPSPORT

Bedrijfsleider Piet Wijnen heeft weinig woorden nodig om aan te geven waarom Legro al jaren potgrond levert aan de aardbeienkwekerij van Thwan van Gennip in Asten. “Ze leveren goede, homogene potgrond. Goed gebufferd, de juiste kwaliteit en altijd op tijd.” Franc Swinkels hoort het instemmend aan. Hij weet dat ze hier - met 22 ha aardbeien onder glas en nog eens 15 ha buiten in stellingen – elke dag topsport bedrijven. “Ze plukken kilo’s, maar de winst zit in de grammen.”

114



115

zaamheid. ‘Dat krijgen we wel ‘spits’, is hier een gevleugelde term. We zijn in staat zaken snel op te lossen, ook op de korte termijn.”

Maar met enkel ‘snel schakelen’ bouw je nog geen internationaal concern. Binnen de branche geniet Legro waardering om z’n innovatieve vermogen en vooruitziende blik. Zo zette het al vroeg stappen op het gebied van ‘verticale integratie’ door flink te investeren in veenwinning en eigen kokosproductie. Ted: “Wil je duurzaam goeie grondstoffen hebben, dan móet je wel investeren in de keten. Anders heb je ze gewoon niet.” Legro is ook de enige potgrondfirma die beschikt over twee eigen perliet-ovens waarmee ze hun mengsels extra luchtig kunnen

maken. Franc: “Die ovens hebben we niet gekocht omdat wij denken beter perliet te kunnen maken dan onze toeleveranciers, wél om de vaste piek in het voorjaar beter op te vangen en daarmee leverbetrouwbaarheid te kunnen borgen. Perliet is zo licht dat je het niet kunt opstapelen, dan waait het naar de buurman, dus besloten we in onze eigen productiecapaciteit te investeren.”

Om vergelijkbare redenen houdt Legro er een eigen wagenpark van meer dan 40 vrachtwagens op na. Ja, het klopt dat er in de stille periodes af en toe wat wagens stil staan of onrendabele ritten rijden. Maar als het seizoen aanbreekt en het er

echt om spant, dan kan Legro al z’n afnemers just-in-time en met z’n eigen chauffeurs beleveren. Behalve de logistieke en kostentechnische aspecten – ze hebben er bij Legro een hekel aan als ze in periodes van schaarste ‘duur’ moeten inhuren – speelt er nóg een element een rol bij het in stand houden van die eigen vloot. Sjef: “Wij zijn zó trots op de producten die hier netjes en met zorg gemaakt worden, dat je die ook zelf bij je klanten wilt afleveren!”

Vergevingsgezind

Elke maandagochtend zitten de vijf directieleden bij elkaar om de ‘wereldproblemen’ te bespreken, zoals Ted dat omschrijft: “Met tien productielocaties verdeeld over

zes landen speelt er altijd ergens wel iets.” Verder kenmerken deze board-meetings zich door opvallend weinig papierwerk én snelle consensus. Ted: “Dat is deels te verklaren doordat we een boel dingen die ons in de toekomst zouden kunnen raken al eerder besproken hebben.” En het zit ergens ook in de genen van het bedrijf. Franc: “Eerst de zonde, dan de biecht” zeggen ze hier in het zuiden. We hebben hier soms al dingen in gang gezet voordat ze helemaal ‘rond zijn’. Dat maakt dat je veel snelheid haalt. En dat kan weer omdat we naar elkaar toe zeer vergevingsgezind zijn. Lang wachten op antwoorden en net zo lang discussiëren tot iedereen het ermee eens is, is niet onze stijl.” ■

‘THE PERFECT STORM’

Als er, zoals nu, een wereldwijd tekort aan containers en schepen is, dan blijft de substraatsector niet buiten schot. Ook voor Legro is het een fikse uitdaging om alle grondstoffen – veen en kokos, maar ook plastic voor verpakkingen – tijdig in huis te hebben. Daar komen andere factoren bovenop. In Ierland, van oudsher een grote aanbieder van veen, ligt de veenwinning stil door gedoe met vergunningen en moet het land nu zelf veen importeren. De kokosaanvoer vanuit Sri Lanka en India is door productie- en logistieke problemen, als gevolg van de pandemie, moeilijker dan voorgaande jaren. ‘The perfect storm’, noemt Ted Buis de huidige situatie. Om de storm goed te kunnen doorstaan is Legro al vroeg begonnen grote partijen kokos op voorraad te nemen. “En van onze eigen veenderijen gaan we een groter deel opeten dan we eerder hadden gepland.” Toch blijft het lastig laveren. Schepen die normaal gebruikt worden om veen te vervoeren worden nu ingezet voor het transport van andere schaarse grondstoffen omdat dat méér opbrengt... VPN-directeur Han de Groot ziet al die turbulentie in de markt ook, en ziet tevens hoe alle bij de VPN-aangesloten potgrondleveranciers zoeken naar mogelijkheden die storm het hoofd te bieden. “Flexibiliteit in de keten is er voldoende. Mijn advies aan tuinders is om tijdig met hun leverancier in overleg te treden. Zodat alle flexibiliteit aangewend kan worden om de juiste hoeveelheid en juiste kwaliteit substraat te kunnen leveren.”