

Innovatie bepalend voor concurr

Een innovatieve bedrijfsvoering is een van de peilers van de concurrentiekracht van de Nederlandse glastuinbouw. Dit geldt niet alleen ten opzichte van het buitenland. Voor een goed rendement is voor een ondernemer zijn positie in vergelijking met zijn Nederlandse collega's net zo belangrijk. Innovatie en modernisering zijn volgens de Rabobank voor een op de toekomst gerichte bedrijfsvoering de sleutelwoorden.

TEKST: TOINE ROEST EN COR HENDRIKS, RABOBANK NEDERLAND BEELD: ERIC VAN HOUTEN

In de glastuinbouw zijn de oppervlakte nieuwe kassen en verstrekte financiële middelen de referenties voor de investeringsactiviteit in deze sector.

De laatste jaren bleef nieuwbouw achter op wat nodig is om de moderniteit van de totale sector, met 10.500 ha glas, op niveau te houden. Uitgaande van een afschrijvingstermijn van 15 jaar zou jaarlijks ten minste 700 ha moeten worden vervangen. Dit is bij lange na niet gehaald. In 2003 en 2004 is het areaal aan nieuwbouw wel weer toegenomen, met name door schaalvergroting in de glasgroente-teelt. In de eerste helft van 2004 is 285 ha gebouwd, vooral door de goede bedrijfsresultaten van de laatste jaren. Dat is aanzienlijk meer dan het gemiddelde van de voorgaande jaren. Gerealiseerd moet worden dat het areaal nieuwbouw vooral wordt ingevuld door grote projecten.

De door de Rabobank verstrekte financiële middelen in de glastuinbouw vertonen een structurele groei (zie tabel). Ook de eerste helft van 2004 laat wederom een groei zien. Behoudens modernisering van de glasopstanden wordt het merendeel van de groei veroorzaakt door investeringen in intensivering, zoals (mobiele) teelt-systemen, groeilicht en robotisering.

De Rabobank ziet drie drijvende krachten in de stimulans tot innovatie en modernisering: de marktontwikkelingen, de arbeidskosten en energie.

Onderscheiden in de markt

In de ogen van de Rabobank kan de Nederlandse glastuinbouw zich op de volgende punten onderscheiden in de markt:

- een jaarrond aanbod;
- kritische massa;
- toegevoegde waarde op het gebied van product en dienstverlening;
- een breed assortiment.

Een gunstige prijs/kwaliteitsverhouding is volgens de Rabobank een algemeen geldende voorwaarde.

Jaarrond leveren

In de glasgroenteteelt is jaarrond leveren een belangrijk onderscheidend element naar afnemers toe. Hiervoor is een klein aantal ondernemers actief in het buitenland.

De laatste jaren is er een interessante optie bijgekomen: toepassen van groeilicht. Hierdoor is de sector in staat om jaarrond te produceren. Er zal de komende jaren echter hard moeten worden gewerkt aan het afschermen van het licht. Dit zal de nodige teelt- en technische innovatieve inspanningen vergen. Daarnaast komt het fenomeen kritische massa hier om de hoek kijken: je hebt een bepaald volume nodig om interessant te zijn voor grootschalige afnemers. Die grootschalige afnemers zijn vooral verantwoordelijk voor de afname van een

groot deel van het totale Nederlandse aanbod. In de voedingstuinbouw neemt door concentratie het aantal inkoopcombinaties af.

In de sierteelt is door de opkomst van het grootwinkelbedrijf de schaalgrootte voor de teeltbedrijven nog belangrijker geworden. Een ondernemer moet over voldoende product beschikken en 'just in time' voldoende aantallen kunnen leveren. Zeker wanneer een actiematige afzet aan de orde is. Om aan de door afnemer gestelde eisen te kunnen voldoen, zijn onderlinge samenwerking en een juiste afstemming belangrijke voorwaarden. Optimalisatie van de communicatie in de keten kan middels digitale toepassingen.

Productvernieuwing

Toegevoegde waarde is een breed begrip dat op legio manieren kan worden ingevuld. Just in time levering is een voorbeeld. Een specifieke hoes of verpakking, een bepaalde sortering, stickers of etiketteren zijn dagelijkse praktijk. Deze voorbeelden bevestigen ook, dat het leveren van toegevoegde waarde flinke investeringen kan vragen. De praktijk leert dat de vraag naar toegevoegde waarde innovatie initieert. Daarnaast moet niet worden vergeten dat levenscyclus van producten en concepten steeds korter worden. Voldoende aandacht voor productvernieuwing en -differentiatie blijft een voorwaarde.

Een breed assortiment lijkt tegengesteld aan de tendens tot specialisatie. Een breed assortiment hoeft echter niet op bedrijfsniveau te worden gerealiseerd. De sierteelt met zijn veilingen, de bloemen- en groentehandel, afzetcombinaties en telersverenigingen spelen als collecterend orgaan hierbij een belangrijke rol. Voor de Nederlandse glastuinbouw is en blijft een breed en totaal aanbod een succesfactor.

Verlagen arbeidskosten

De hoge kosten per arbeidseenheid maken het noodzakelijk om per eenheid product zo weinig mogelijk arbeid in te zetten.

te weinig
nieuwbouw

grote projecten

'just
in time'

toege-
voegde
waarde

breed
assortiment

rentiekracht



Door de hoge arbeidskosten zal zoveel als mogelijk worden geautomatiseerd, zoals in de teelt van mobiele systemen.

Automatisering en robotisering zijn hiervan het gevolg. Stekrobots in de potplanten en mobiele teeltsystemen bij de snijbloemen zijn hiervan duidelijke voorbeelden. In de groenteteelt onderzoekt men in hoeverre mobiele teeltsystemen in de bedrijfsvoering zijn in te passen.

— mobiele teeltsystemen

In de glasgroenteteelt steken bedrijven en organisaties veel energie in de ontwikkeling van robots die oogst- en teelthandelingen uitvoeren. Dit moet gepaard gaan met het aanpassen van een aantal teeltsystemen zoals onder andere het toepassen van beweegbare gewasdraden.

Energiebron

Door ontwikkelingen op de energiemarkt en de discussie over CO₂-emissie is het energiemanagement een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering gewor-

den. Het verkopen van op het bedrijf opgewekte elektriciteit via de APX doet zijn intrede en kan een bron van inkomsten worden.

Door het toepassen van bestaande en nieuwe kennis en technieken zal de sector de energiebalans nog verder moeten optimaliseren. Dit is ook nodig om de doelstelling in 2010 van de AMvB Glastuinbouw te halen.

Met de “gesloten kas” en “de kas als energiebron” staat de sector aan het begin van een nieuw perspectiefvol tijdperk.

Kapitaalsintensivering

De investeringen per vierkante meter in de glastuinbouw nemen nog steeds toe. Het aandeel van de glasopstanden in het totale investeringsbedrag wordt kleiner. Voor een glasgroentebedrijf is een totale

investering van € 200 per m² inclusief grond geen uitzondering. In de sierteelt onder glas zijn bij bedrijven met mobiele teeltsystemen en moderne automatisering investeringsbedragen bij nieuwbouw exclusief grond van € 250 per m² of meer geen unicum.

Door het grote aandeel vaste activa stijgen de vaste kosten. Bedrijven worden hierdoor gevoeliger voor prijschommelingen want juist met de variabele kosten kan een ondernemer flexibeler omgaan. De steeds korter wordende levenscycli van producten komt daar, vooral bij meerjarige teelten, nog eens bij. De markt en productkeuze van ondernemers krijgen dan ook een steeds zwaarder gewicht.

De bedrijfsopzet is specifiek toegesneden op de huidige teelt. Omschakelen naar

— hogere vaste kosten

Vervolg op pagina 45 >

Innovatie bepalend voor concurrentiekracht

een andere teeltgroep brengt aanzienlijke kosten of zelfs kapitaalsvernietiging met zich mee.

Door verdere ontwikkelingen in teeltsystemen, robotisering en de gesloten kas, of afgeleiden daarvan, zal de kapitaalsintensiteit nog verder toenemen.

Schaalvergroting is geen doel op zich. Het is een middel om voldoende aantallen te produceren om interessant te zijn voor afnemers. Daarbij is een grotere schaal nodig om de investeringen in robotisering en dergelijke rendabel te maken. Het gaat daarom niet om schaalvergroting op zich, maar om schaaloptimalisering.

grote schaal nodig

Financiering

Innoveren brengt risico's met zich mee. Zo ook voor een financier. Zeker indien een innovatie zich nog in een pril stadium bevindt en er nog weinig bekend is over de economische haalbaarheid.

De Rabobank realiseert zich dat innovatie de basis is van een gezonde sector. Daarom financieren we, waar enigszins mogelijk, innovatieve ontwikkelingen. Uit individuele innovaties komt namelijk weer kennis en techniek vrij waarvan de sector gebruik kan maken. Om die reden is de Rabobank ook betrokken bij de gesloten kas. Daarnaast ontwikkelen we innovatieve financieringsproducten zoals de 'sale en lease back' van kassen.

gezonde sector

De Rabobank financiert individuele bedrijven, geen sector. De kapitaalsintensivering gekoppeld aan schaalvergroting

leidt tot een forse vermogensbehoefte van bedrijven. Het aandeel eigen vermogen daalt, de financieringsbehoefte stijgt. Financieringen in de glastuinbouw van 5 tot 10 miljoen Euro en zelfs veelvoud daarvan zijn geen uitzondering.

Vanzelfsprekend weegt de Rabobank de risico's zorgvuldig af. De winstgevendheid van de onderneming, als direct gevolg van de kwaliteiten van de ondernemer(s), is cruciaal. De bancaire positie ofwel de zekerheid is natuurlijk nog steeds wezenlijk, maar komt op het tweede plan. Omdat de bedrijfsopzet steeds specifieker wordt, is het zaak dat het huidige bedrijf de investeringen daadwerkelijk kan terugverdienen. Dat dit heel goed mogelijk is, wordt dagelijks door ondernemers bewezen. Is er voldoende vertrouwen op dit punt, dan is hogere financiering dan de onderwaarde geen bezwaar.

Bijblijven is noodzaak

De Rabobank beseft terdege dat de onderlinge verschillen in rentabiliteit tussen de glastuinbouwondernemingen groot zijn. De huidige markt is allesbehalve gemakkelijk.

Wel leert de historie en de actualiteit dat bijblijven ofwel modernisering cruciaal is om op langere termijn een concurrerende onderneming te kunnen voeren. Gebeurt dit niet, dan is bij de huidige bedrijfsopzet van een glastuinbouwbedrijf de stap om in één keer aansluiting te krijgen en te houden vaak te groot.



Ondernemers hoeven niet alles in hun eentje te klaren. Clustering van productiebedrijven biedt mogelijkheden om de investeringsbehoefte per bedrijf te beperken. Bijvoorbeeld energie- en watervoorziening kunnen gezamenlijk worden opgepakt. Door samenwerking kan de efficiency worden verhoogd en kunnen risico's worden beperkt.

Ook op het gebied van de afzet en de logistiek kan worden samengewerkt. Dit wordt onder andere door telersverenigingen opgepakt. Indien echter het onderscheidend vermogen tussen telersverenigingen onderling onvoldoende is, blijft er maar één oplossing over: samengaan.

Om het kassenbestand op peil te houden moet er jaarlijks 700 ha worden gebouwd. Dat wordt op geen stukken na gehaald.

Het financieringsvolume (bron Rabobank).

Uit de tabel blijkt dat zowel in de groente- als de bloementeel onder glas de laatste jaren de hoeveelheid geleende gelden (het financieringsvolume) steeds groter wordt bij een nagenoeg gelijk gebleven areaal.

Glasgroenten	1998	2001	2002	2003
Verstrekkingen	254	352	316	324
Financieringsvolume	797	1097	1163	1283
Spaarvolume	350	375	372	438

Glasbloemen	1998	2001	2002	2003
Verstrekkingen	447	464	448	387
Financieringsvolume	1140	1589	1750	1933
Spaarvolume	389	426	494	521

Samenvatting

Telers moeten blijven innoveren en moderniseren voor een op de toekomst gerichte bedrijfsvoering. Daarbij is het jaarrond leveren een voorwaarde. Bovendien moeten de kosten voor arbeid en energie zoveel als mogelijk worden verlaagd. Door de daarvoor noodzakelijke investeringen en door de schaalvergroting stijgt echter de kapitaalsbehoefte per bedrijf fors. Wat de financiering betreft beoordeelt de Rabobank vooral de winstgevend van elk individueel bedrijf.