Naar een gezonde toekomst voor het Nederlandse glasgroentecluster



LTO Glaskracht Nederland

Bevindingen fase 1 – Proloog
17 december 2014 Presentatie Telersverenigingen

Niet bestemd voor verdere verspreiding

Agenda

09.00 – 09.10	Introductie
09.10 – 09.40	**Bevindingen fase 1: Uitgangspositie van de sector**
09.40 – 09.55	*Pauze*
09.55 – 10.40	Aanpak fase 2: Strategie voor de sector
10.40 – 10.50	Proces tot volgende fase
10.50 – 11.00	Afsluiting

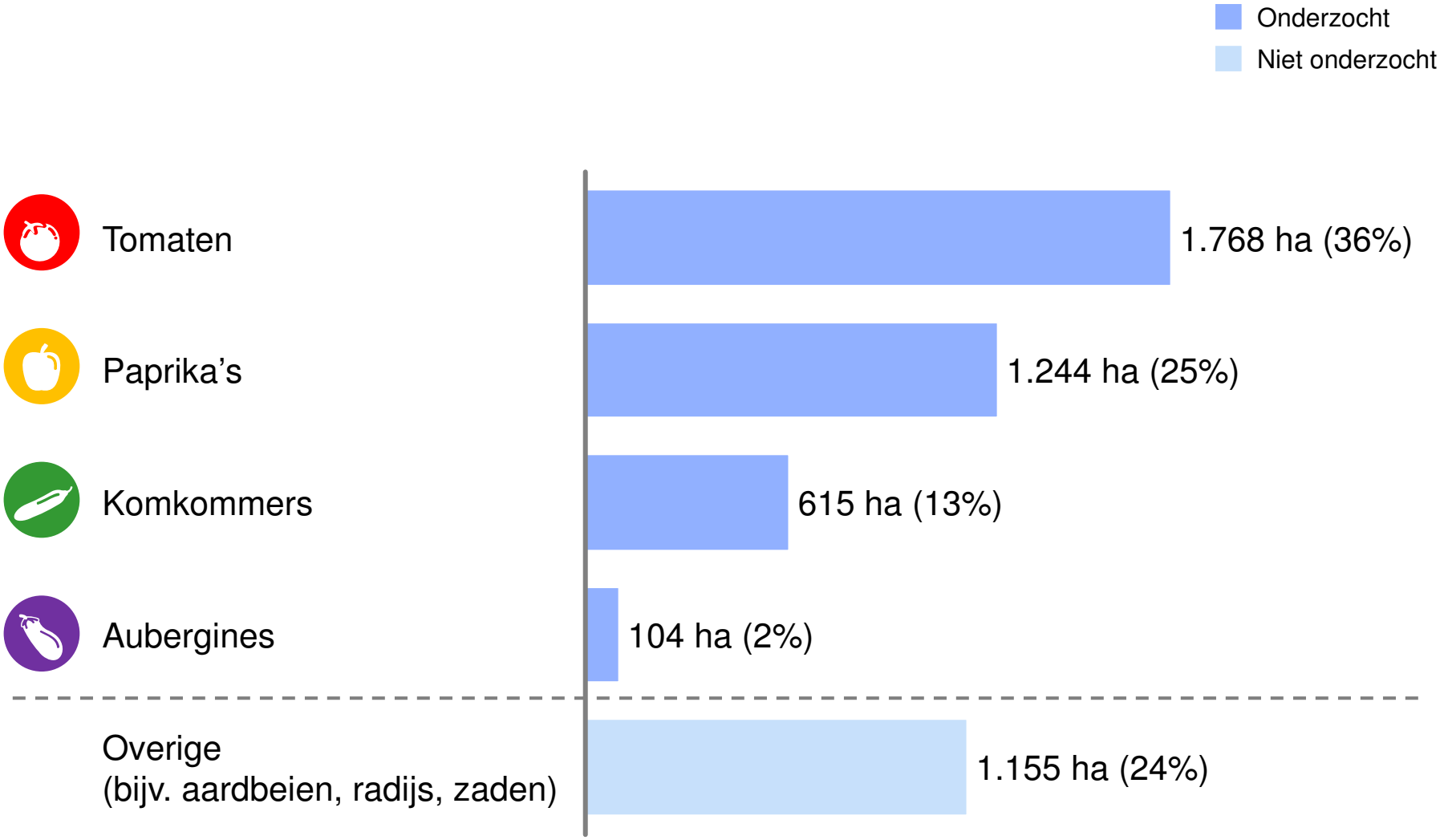


Het doel van fase 1 was om tot een gezamenlijk begrip van de uitgangspositie van de sector te komen

0 Voor-bereiden start | **1 Bepalen uitgangs-positie** | **2 Uitwerken sectorstrategie** | 3 Starten uitvoering

- **Aandachtspunten:**
  - Concurrentiepositie Nederland ten opzichte van het buitenland
  - Financiële gezondheid van individuele ondernemingen
  - Waardeketen van leverancier tot consument
- **Aanpak:**
  - Feitelijke analyses
  - Gestructureerde interviews
  - Dialoogsessies met telersverenigingen

We hebben ons gericht op de 4 grootste glasgroenten: tomaten, paprika's, komkommers, en aubergines (76% van totaal areaal)



BRON: LEI, CBS Landbouwtelling

De financiële gezondheid van de sector is slecht

1. 65% van de bedrijven is financieel ongezond
2. De schuldenlast per bedrijf is sinds 2006 sterk toegenomen
3. De uitstapmogelijkheden voor ondernemers zijn beperkter

1 We delen bedrijven in in drie groepen van financiële gezondheid

Definities (2011-2013)

Acute problemen



Kasstroom beschikbaar voor rente en aflossing — kleiner dan — Rente- en aflossings-verplichtingen

Wankelt



Kasstroom beschikbaar voor rente en aflossing — groter dan — Rente- en aflossings-verplichtingen

Resterende kasstroom — onvoldoende voor — Vervangings-investeringen

Loopt

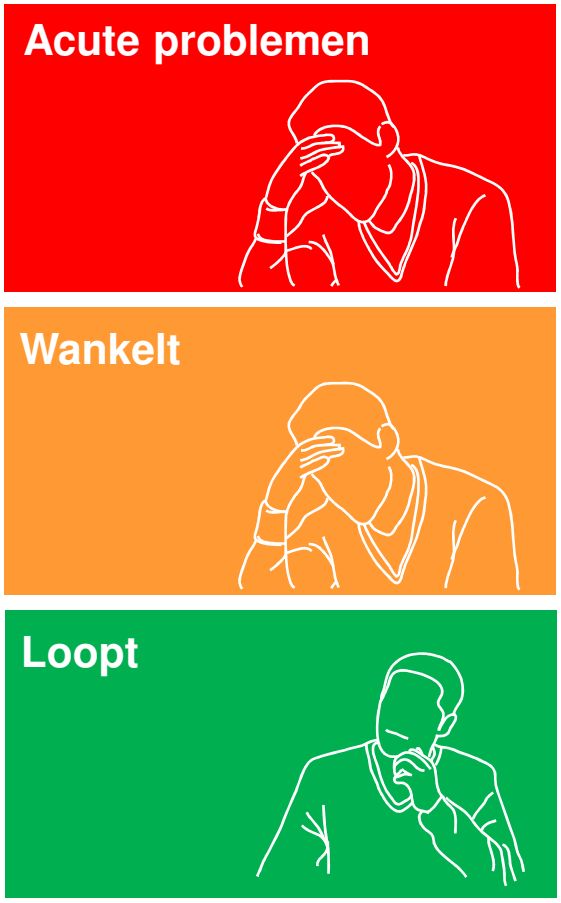


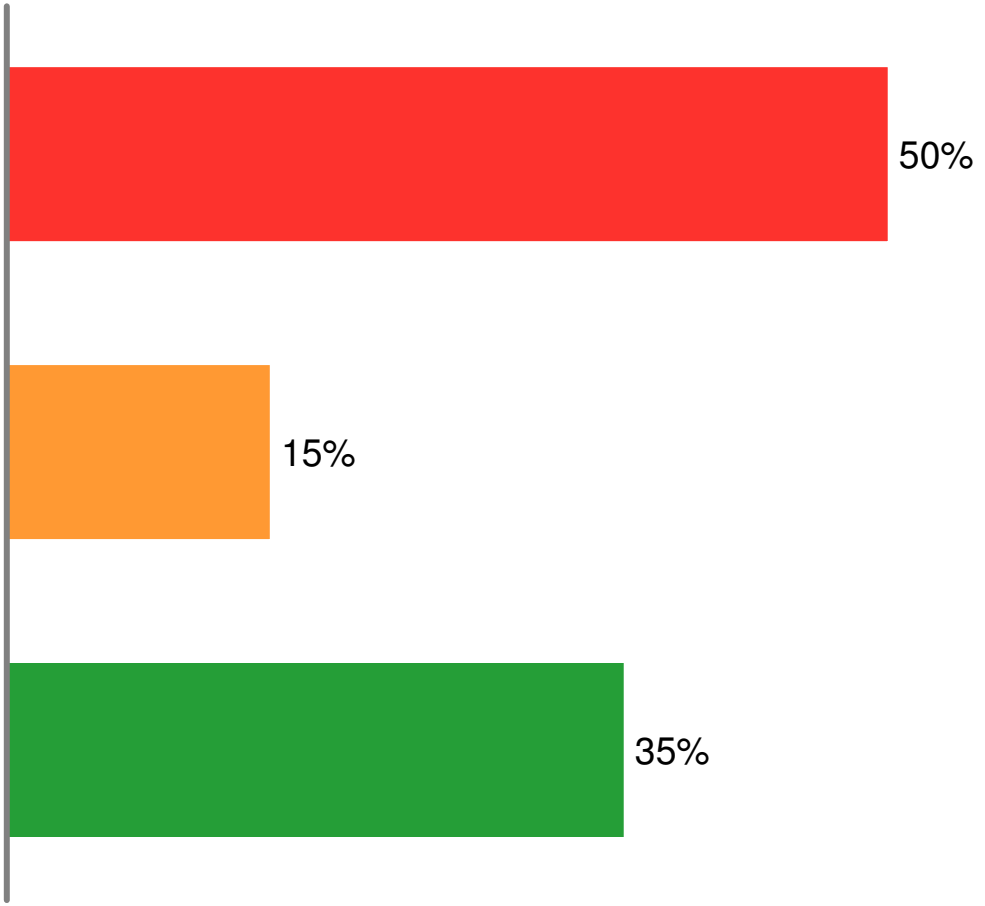
Kasstroom beschikbaar voor rente en aflossing — groter dan — Rente- en aflossings-verplichtingen

Resterende kasstroom — voldoende voor — Vervangings-investeringen

BRON: Interviews; financiële gegevens

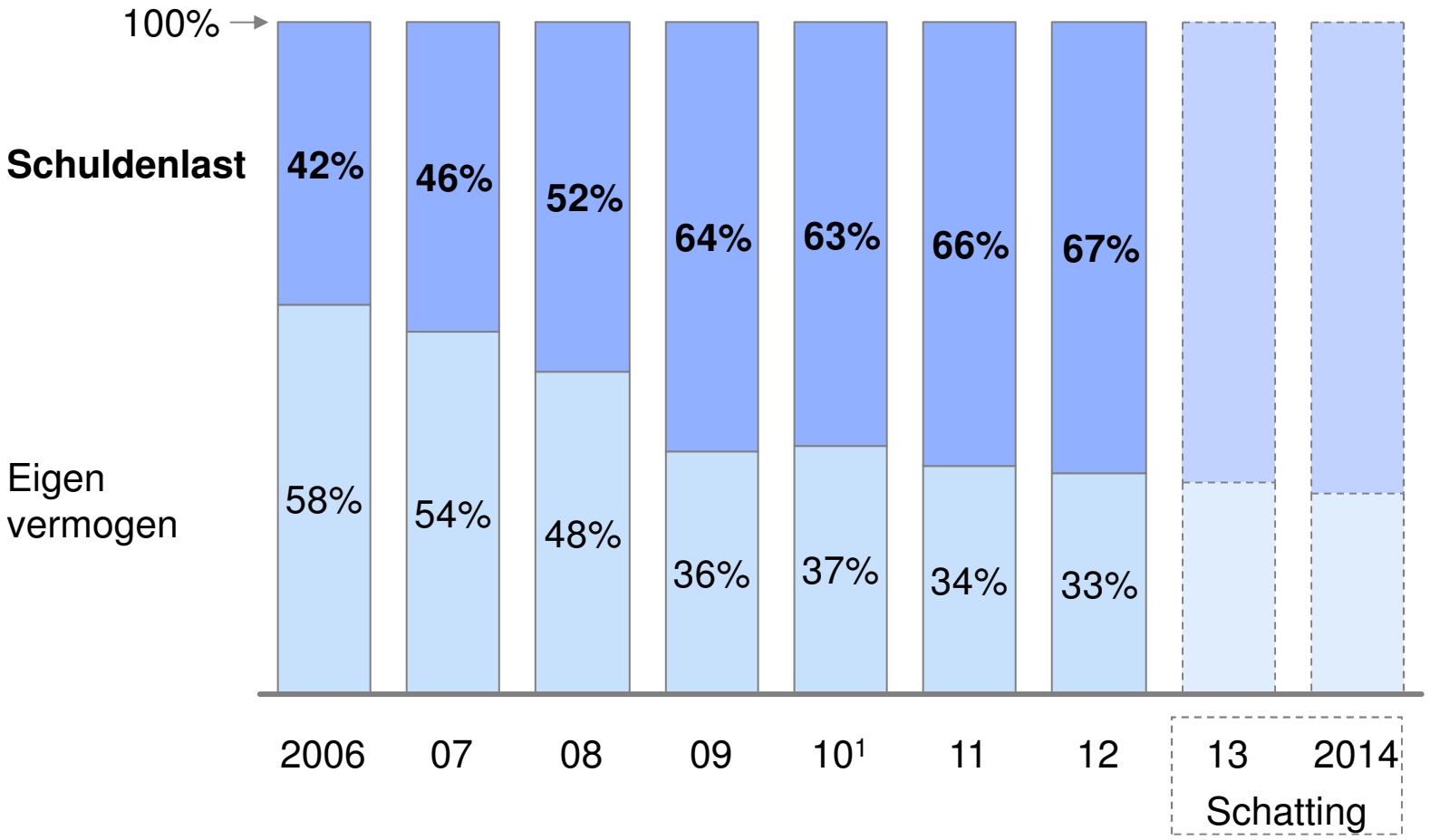
1 65% van de bedrijven is financieel ongezond





BRON: Interviews; financiële gegevens

De schuldenlast per bedrijf is sterk toegenomen

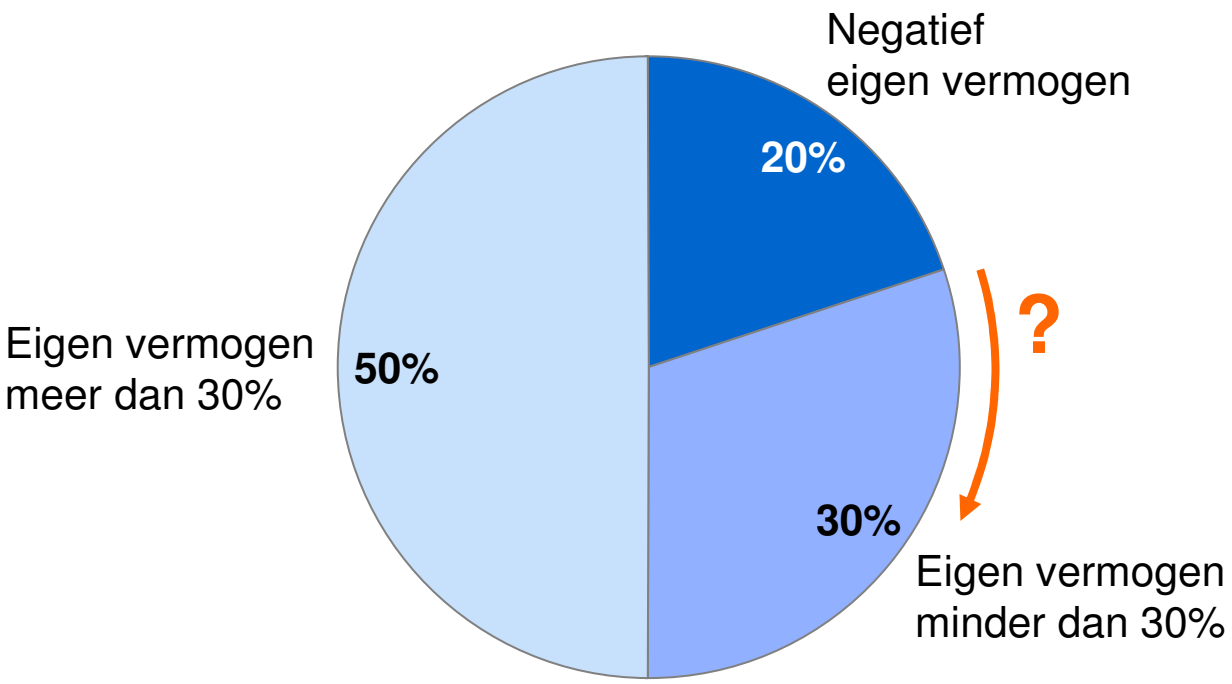


1 Met ingang van 2010 is de bovengrens van de LEI steekproef komen te vervallen. De ondergrens is verlegd van 16 EGE naar 25.000 euro SO

BRON: LEI

Ten minste 20% van de bedrijven heeft naar schatting een negatief eigen vermogen en blijft daardoor zitten met restschuld bij verkoop

% bedrijven

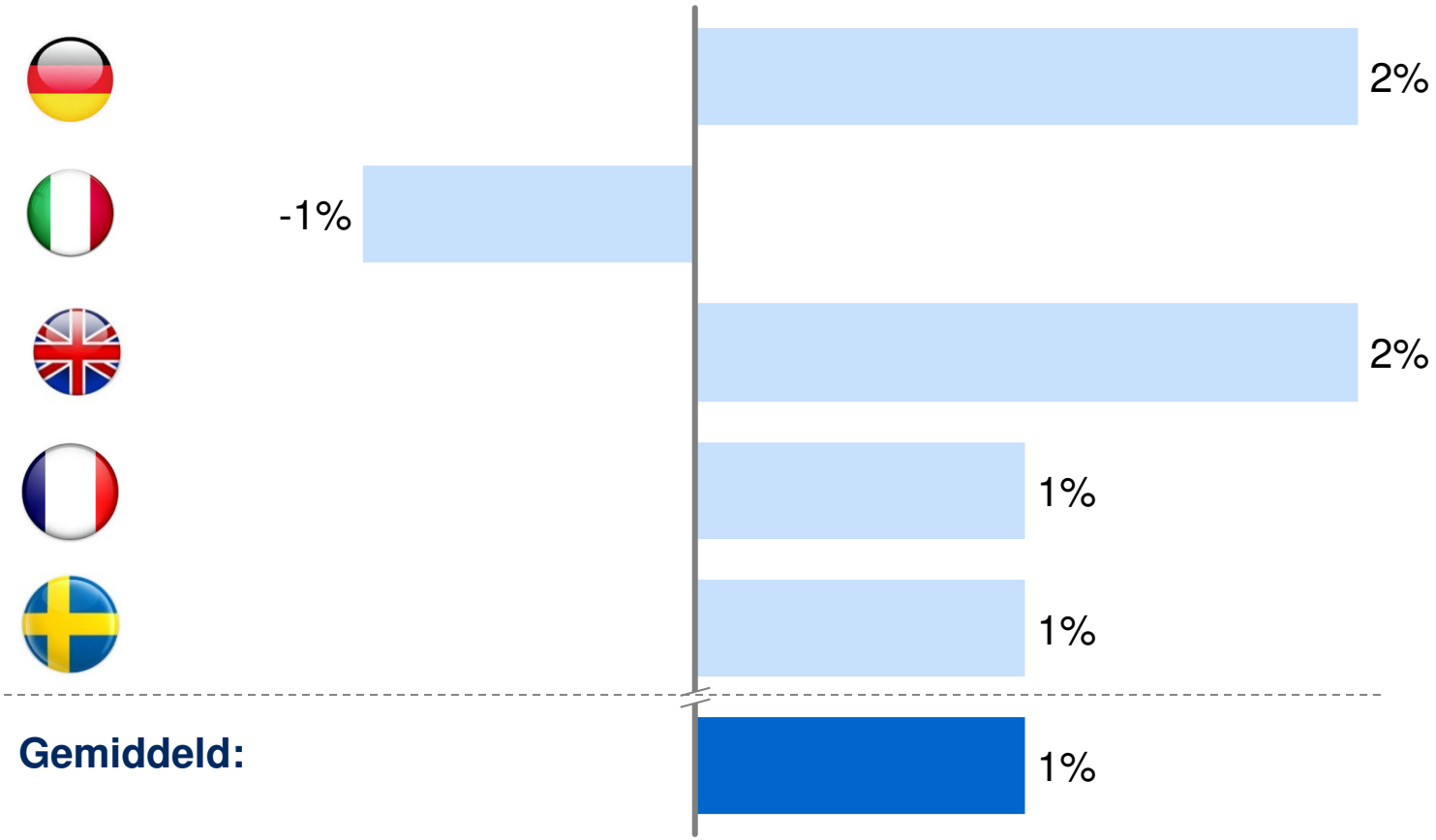


BRON: LEI

De sector staat onder druk door een veelheid aan factoren: Beperkte groei in afzetmarkten, toenemende concurrentie, en een ongunstige marktstructuur

1. De belangrijkste afzetmarkten groeien beperkt (1-2% per jaar) en zijn prijsgevoelig
2. De buitenlandse en binnenlandse concurrentie is toegenomen
3. De marktstructuur is onaantrekkelijk voor producenten

1 Beperkte groei van 1-2% per jaar in kernafzetmarkten voorbeeld voor tomatenconsumptie 2008-2013



BRON: Euromonitor

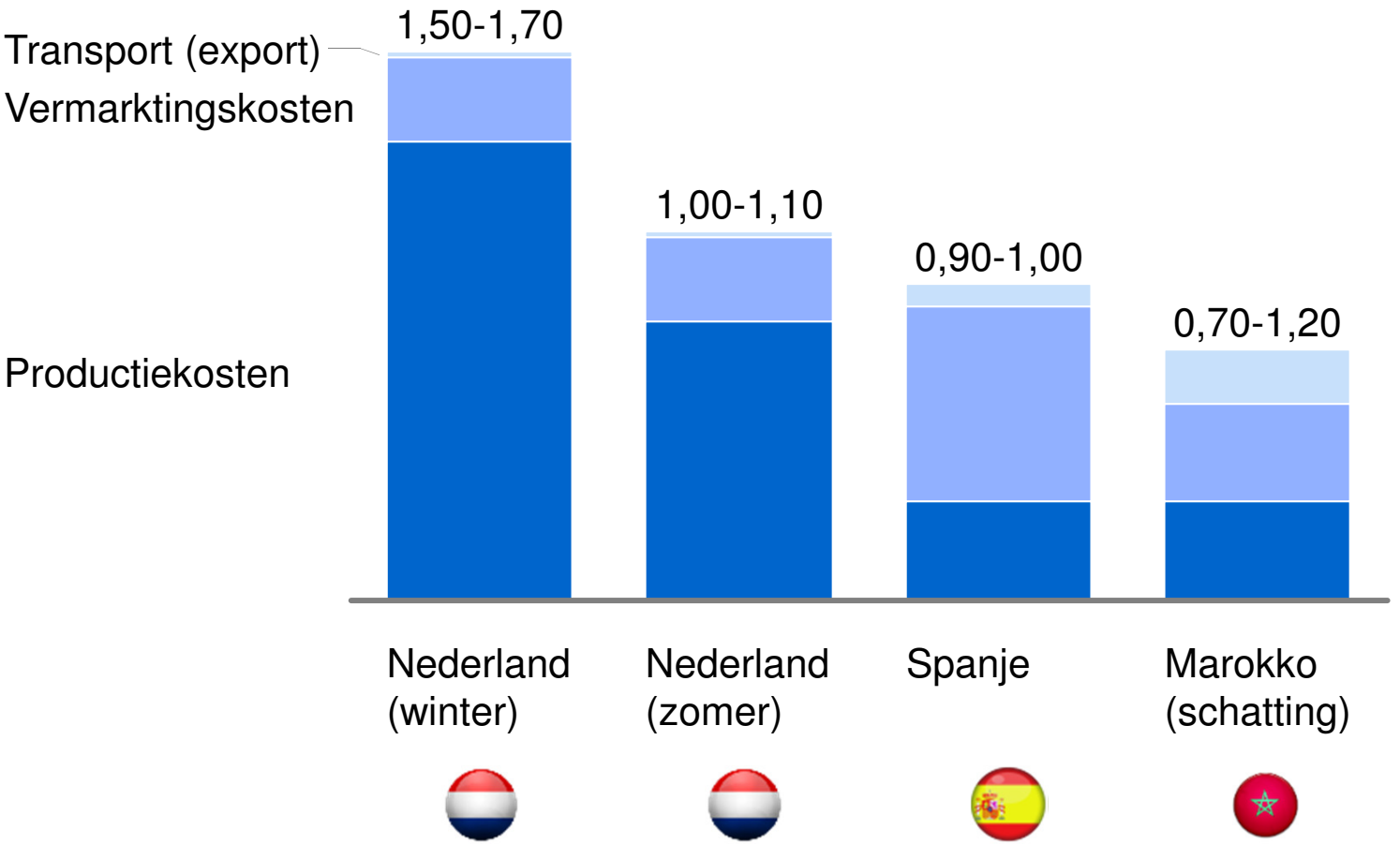
1 Groot gedeelte van de Nederlandse productie is niet onderscheidend (commodity), prijs is de belangrijkste aankoopfactor voor de retailer

	Belangrijkste aankoopfactor voor retailer		
	Prijs	**Jaarronde leverings-zekerheid**	**Kwaliteit** (smaak, geur, kleur)
Cherry/ pruim			✓
Tros		✓	
Los/ vlees	✓		
	✓		
	✓		✓
	✓		

BRON: ITC trade map, interviews

2 Kostenniveau van Spanje en Marokko is beduidend lager dan dat van Nederland – voorbeeld voor tomatenimport Duitsland

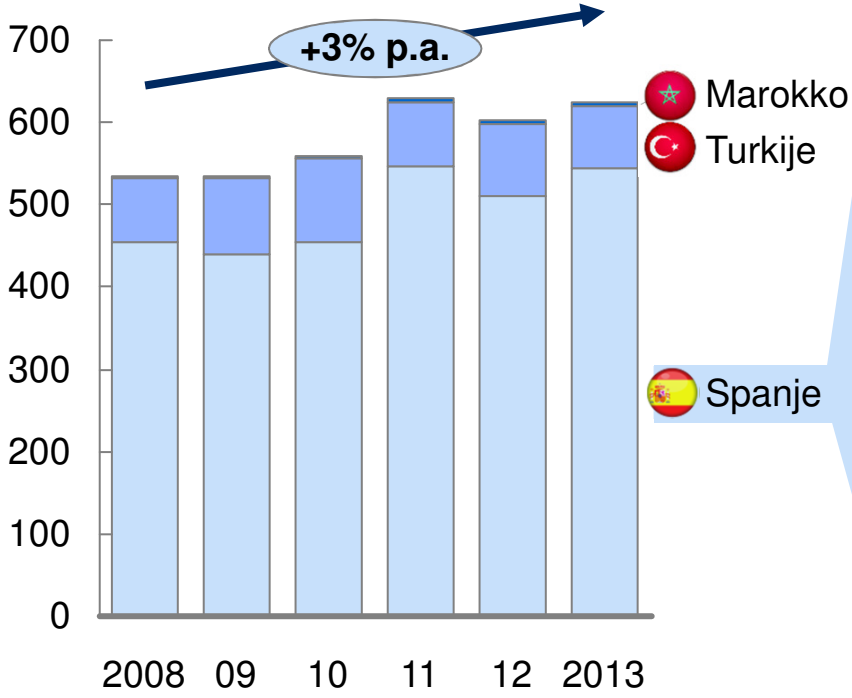
Kosten product in EUR/kg



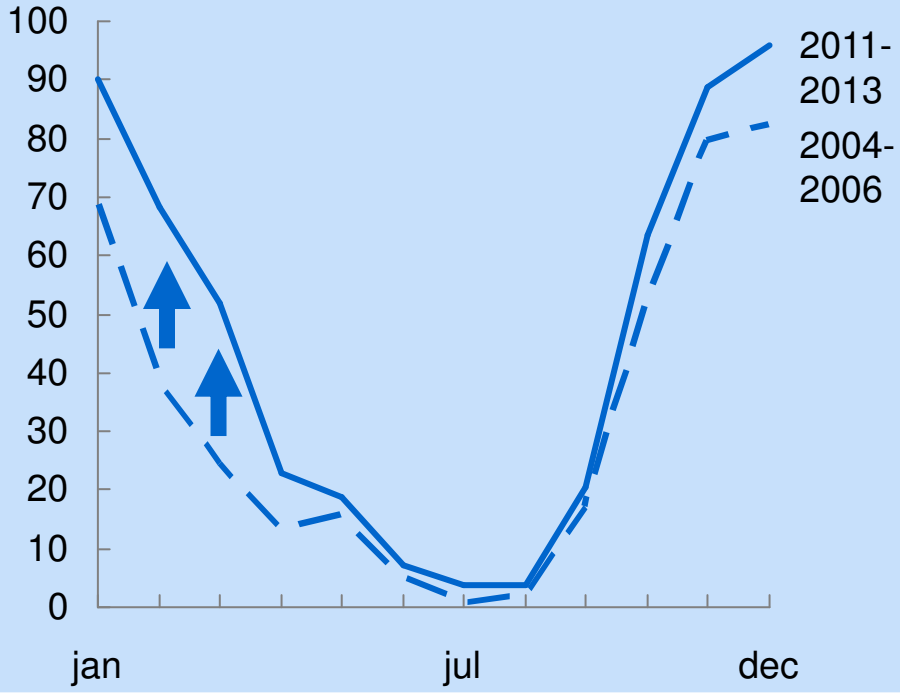
BRON: KWIN 2012/13, Ministry of Agriculture Spain, interviews

2 De afzet op Europese markt vanuit Mediterrane landen voor komkommers neemt met 3% per jaar toe en productieseizoen wordt breder

Jaarlijks exportvolume
kton



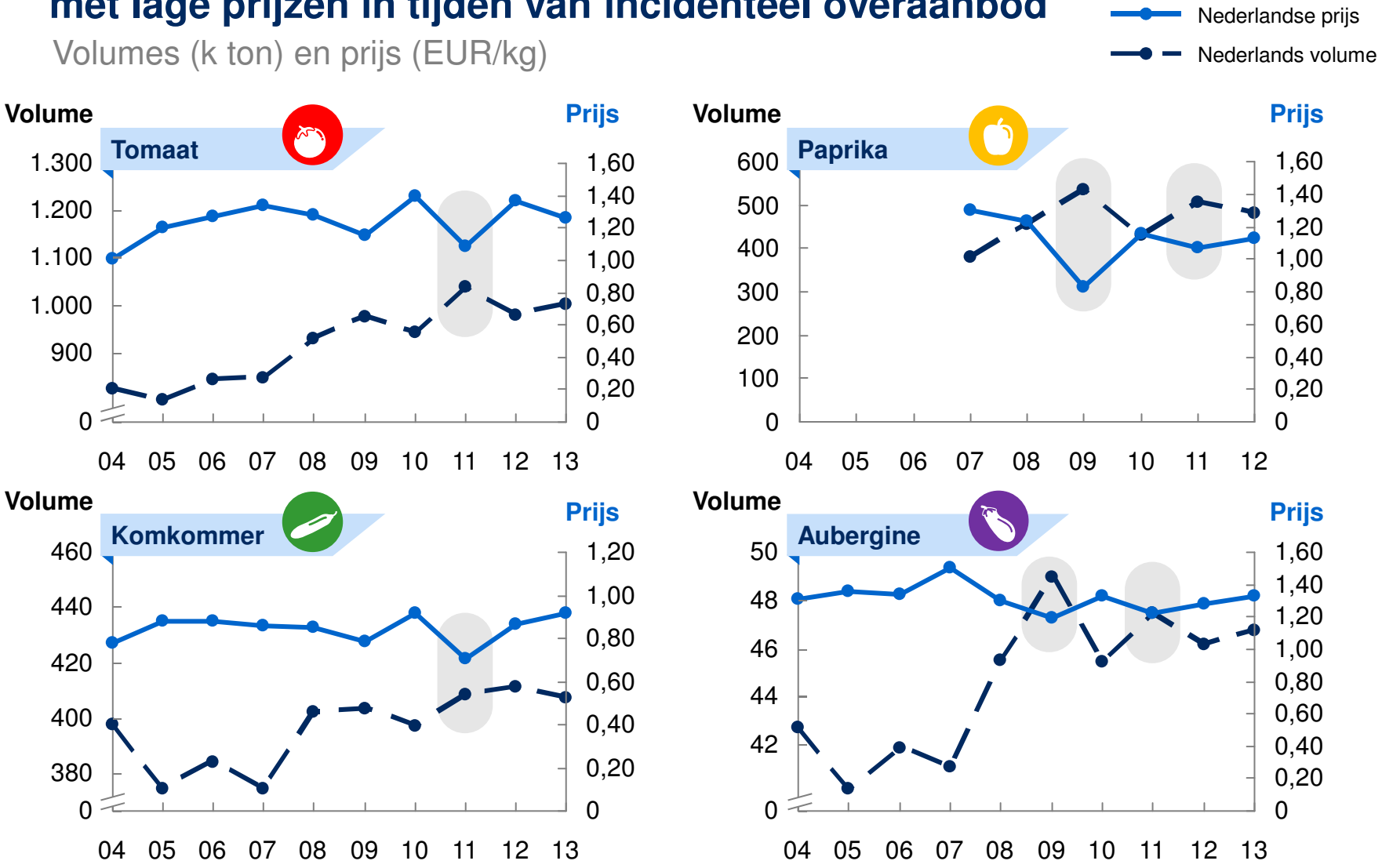
Productieseizoen Spanje
kton per maand



BRON: ITC trade map

2 Grote binnenlandse concurrentie zorgt voor periodes met lage prijzen in tijden van incidenteel overaanbod

Volumes (k ton) en prijs (EUR/kg)



BRON: ITC Trade map; Euromonitor, Eurostat, fruits and vegetables facts; comtrade

3 Er is een beperkt aantal afnemers in de markt, met lage switchingskosten een hoge mate van transparantie

	Markstructuur voor de Nederlandse glasgroenten	Aantrekkelijk voor Producent	Aantrekkelijk voor Afnemer
Aantal afnemers	▪ Grootste gedeelte van volume wordt afgenomen door retailers ▪ Sterke consolidatie van retailers (~15 in EU, 3-4 grote retailers per land)	✗	✓
Transparantie	▪ Hoge mate van transparantie van prijzen en volumes naar afnemers (bijvoorbeeld door gebruik van omgekeerde veiling)	✗	✓
Switchings-kosten	▪ Beperkte productdifferentiatie glasgroenten ▪ Weinig switchingskosten voor retailers	✗	✓

BRON: Interviews

De toenemende concurrentiedruk gaat alle ondernemingen financieel raken

1. Nederland is voor goede jaren nu al afhankelijk van het buitenland
2. Spanje en Marokko zetten in op groei en ze investeren
3. Als buitenland meer goede jaren heeft raakt dit hele sector financieel

UITGANGSSITUATIE: Hoe ontwikkelt zich de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse glastuinbouw?

TELERS VERENIGINGEN

Mogelijke antwoorden

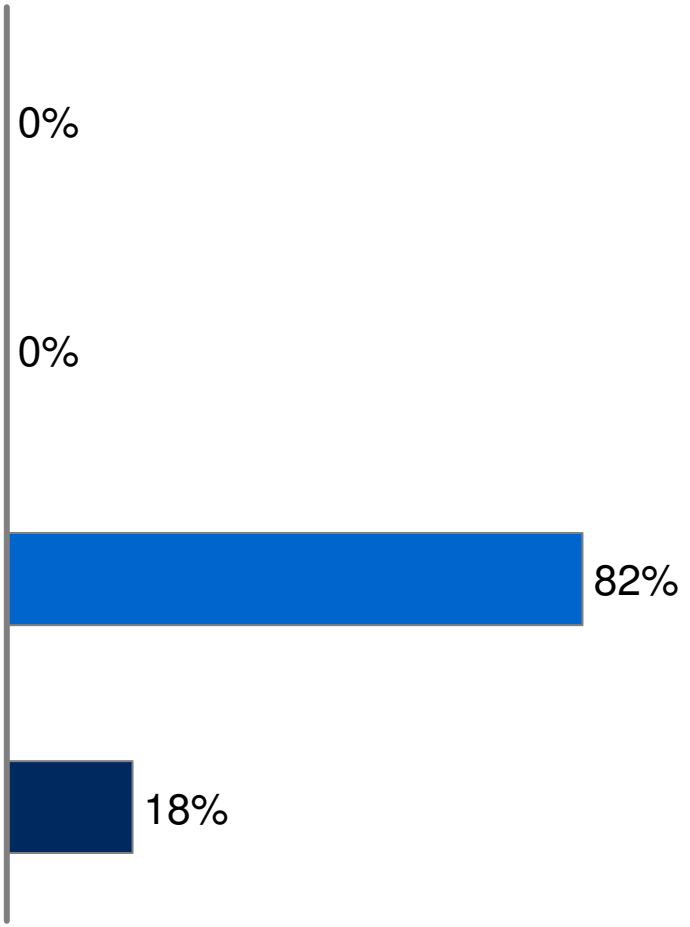
A We lopen (nog steeds) voorop in de internationale concurrentie

B We zijn onze voorsprong kwijtgeraakt, maar we zijn goed bezig om onze positie in de toekomst weer te versterken

C We zijn onze voorsprong kwijtgeraakt en we dreigen verder achterop te raken bij producenten uit andere landen

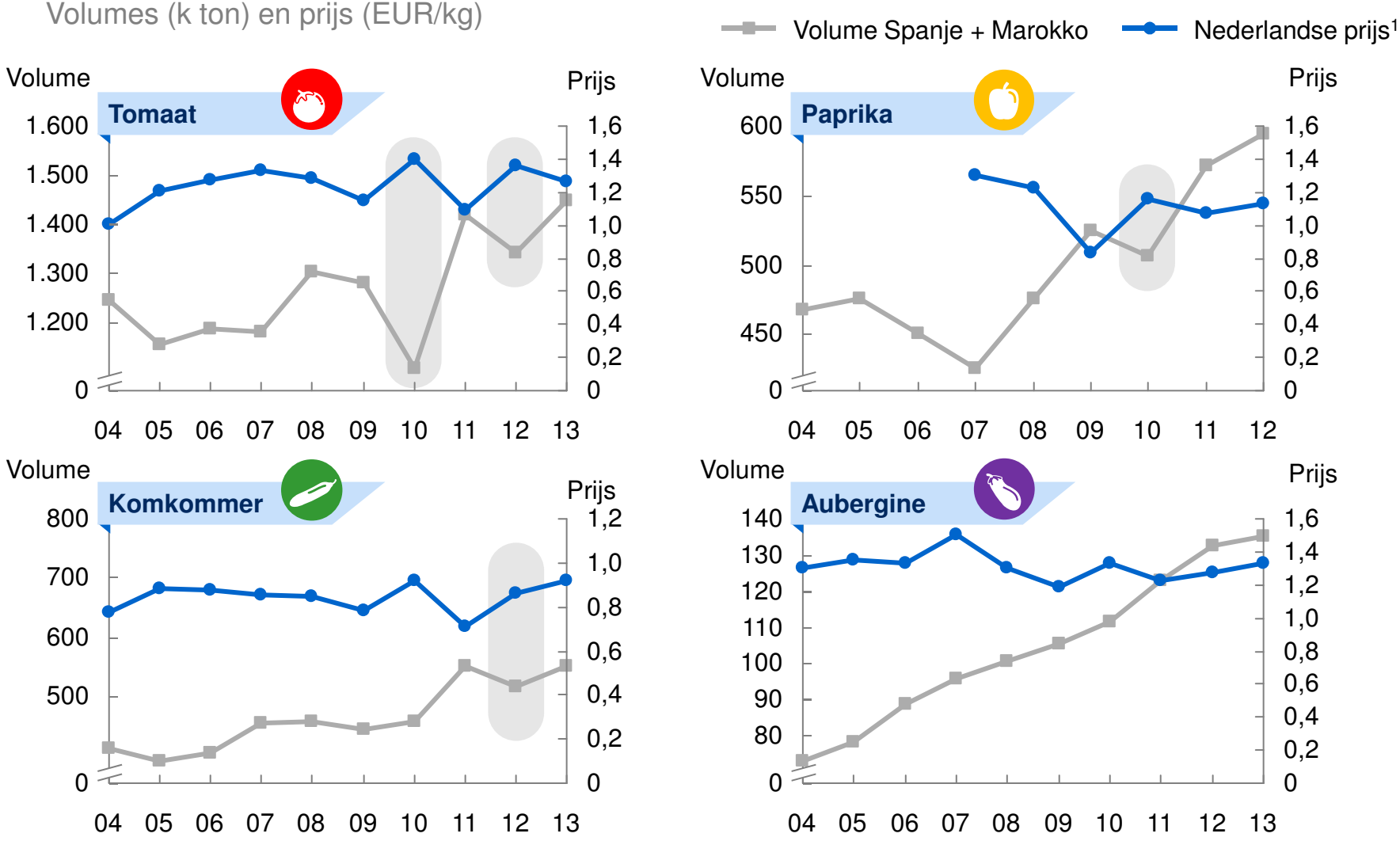
D Het is alarmcode rood: als we nu niet fundamenteel ingrijpen, hebben we nauwelijks meer een toekomstperspectief

Uitkomst



1 Nederland is voor goede jaren deels afhankelijk van slechte jaren bij de buitenlandse concurrentie

Volumes (k ton) en prijs (EUR/kg)



1 Voor tomaten, komkommer en aubergine is dit de export prijs, voor paprika is de producentenprijs gebruikt

2 Naar verwachting zal volumegroei Spanje en Marokko toenemen waardoor vasthouden van marktposities steeds lastiger zal zijn



Trends afgelopen jaren voor glasgroenten

- 2% (tomaten) – 6% (paprika's) groei volumes van glasgroenten op Europese markt
- Groei met name uit Spanje en Marokko
- Kwaliteit Marokkaanse teelt neemt toe
- Prijzen steeds dichter bij Spaanse/Nederlandse prijzen

Verwachting voor de toekomst

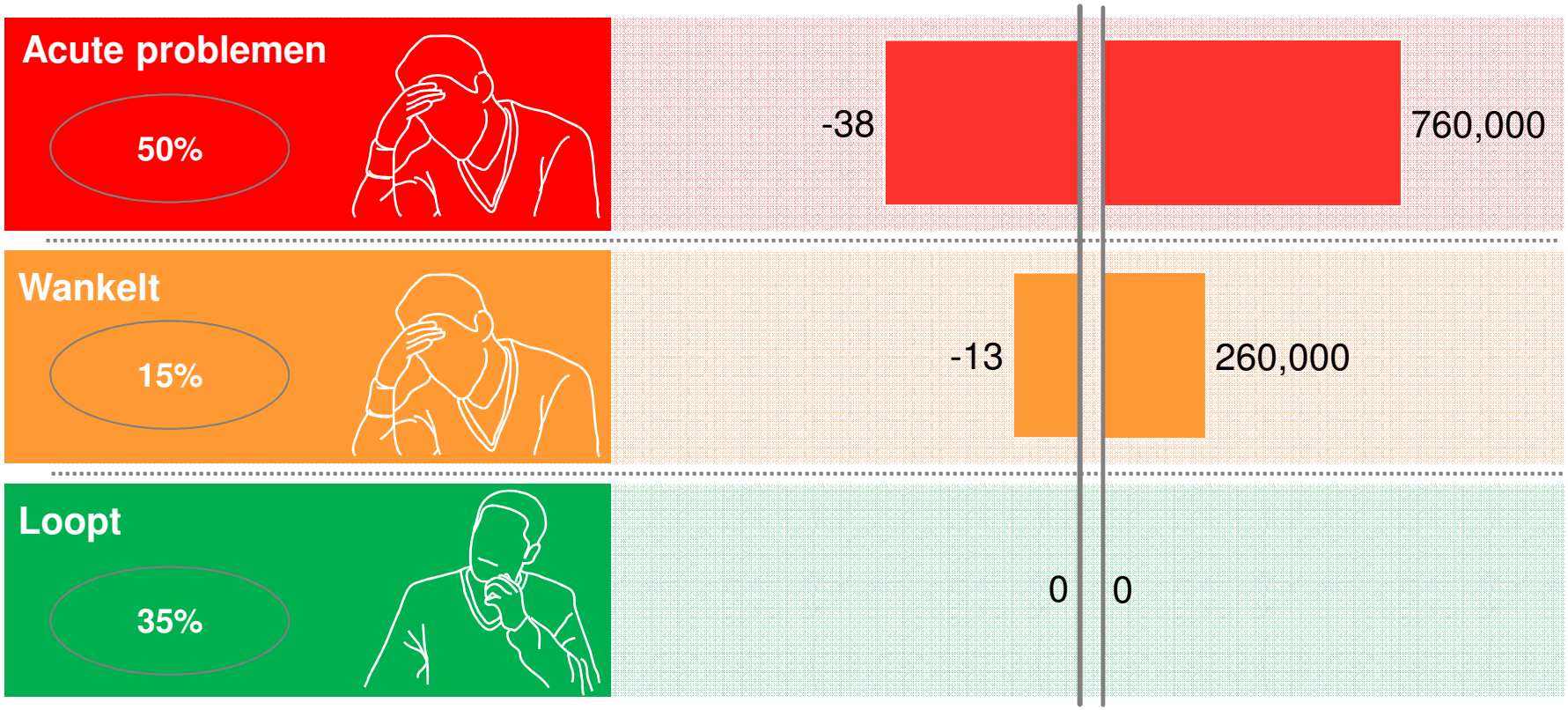
- Sterke groei Marokko zet door
  - Hoge groeiambitie export (verdubbeling 2014-2018)
  - Investeringen in productiviteitsverhoging
  - Handelsmissies naar Polen, Rusland en Hongarije
- Spanje blijft gestaag groeien
  - Verlaging loonkosten landbouw
  - Verhoogde focus ondernemers op export door economische crisis
  - Verhoogde focus overheid op export (bijv. promotie, trainingen, certificering)

BRON: Data analyses, interviews

Seizoen met lage prijzen kan leiden tot problemen met cashflow en onaantrekkelijke vermogensposities voor groot gedeelte van de bedrijven

VOORBEELD

Scenario (voorbeeldberekening): lage prijzen 2015[1]



1 Herhaling prijspeil 2009 (gemiddelde over gehele sector) – een daling van 14% in rentabiliteit tov het 6-jarig gemiddelde

BRON: Interviews; financiële gegevens

WAT MOET VERANDEREN: Welke stelling beschrijft het beste hoe groot de noodzaak voor verandering is in de Nederlandse glasgroentesector?

TELERS VERENIGINGEN

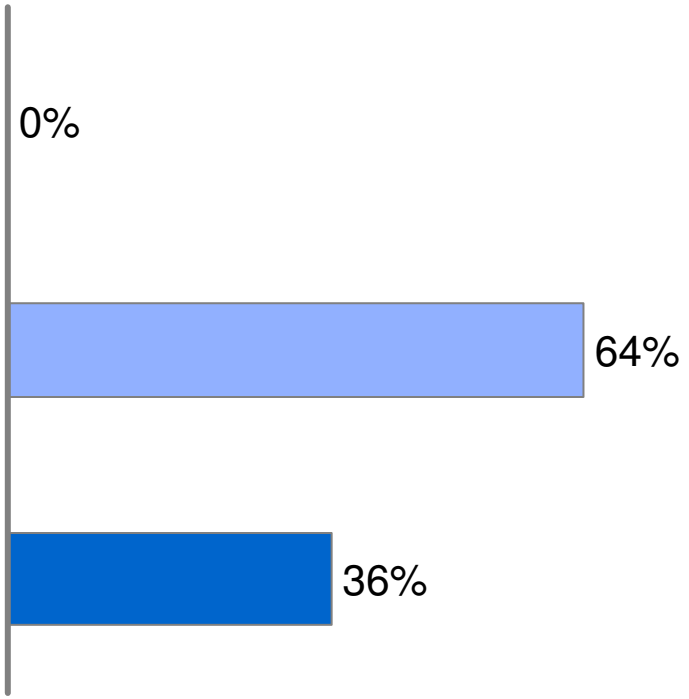
Mogelijke antwoorden

A Er is geen aanpak op sectorniveau nodig: de markt zal zijn werk doen, de sterke ondernemingen zullen overblijven en die kunnen dan weer een goede winstgevendheid halen

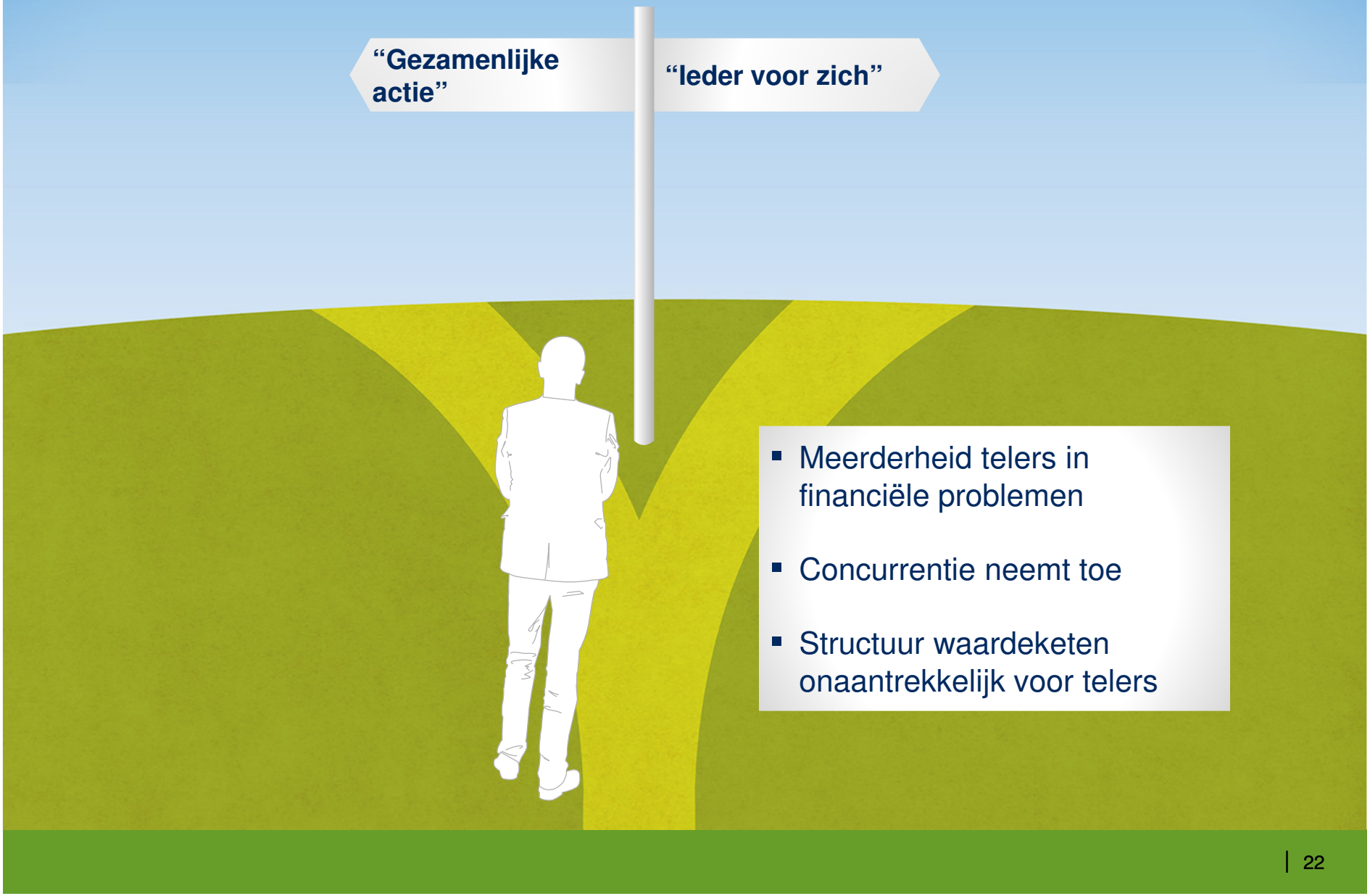
B In principe zal de markt zijn werk wel doen, maar dat kost veel tijd en geld; het is beter om tot een sectorbrede aanpak te komen om onze positie te versterken

C Een sectorbrede aanpak is noodzakelijk om tot een gezonde winstgevendheid te komen

Uitkomst

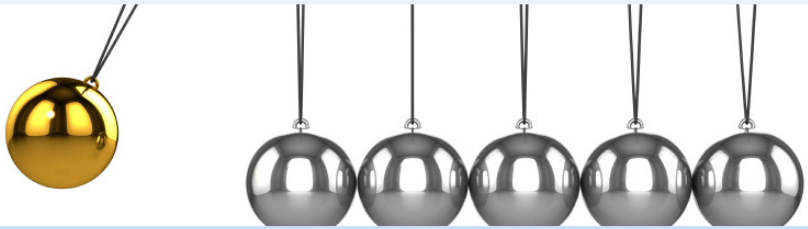


De Nederlandse Glastuinbouw staat op een tweesprong



- Meerderheid telers in financiële problemen
- Concurrentie neemt toe
- Structuur waardeketen onaantrekkelijk voor telers

Mogelijke consequenties van “ieder voor zich”



- Deel van oudere verlieslatende bedrijven stopt/gaat failliet
- Moderne verlieslatende bedrijven worden voor lagere prijs overgenomen

- Aantal bedrijven daalt (sterk)
- Productie-areaal daalt (iets)
- Productievermindering geeft mogelijk tijdelijke prijsverbetering, maar Mediterrane landen vullen het gat
- Gemiddeld lagere productiekosten in Nederland zetten prijzen verder onder druk

- Mogelijk kansen op korte termijn voor partijen die bedrijven kunnen overnemen
- Bestaande bedrijven verder onder druk
- Structurele concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland verbetert niet

Agenda

09.00 – 09.10	Introductie
09.10 – 09.40	Bevindingen fase 1: Uitgangspositie van de sector
09.40 – 09.55	*Pauze*
09.55 – 10.40	**Aanpak fase 2: Strategie voor de sector**
10.40 – 10.50	Proces tot volgende fase
10.50 – 11.00	Afsluiting



AANPAK VERANDERING: Hoe kunnen de veranderingen die nodig zijn in de sector het beste aangepakt worden?

TELERS VERENIGINGEN

Mogelijke antwoorden

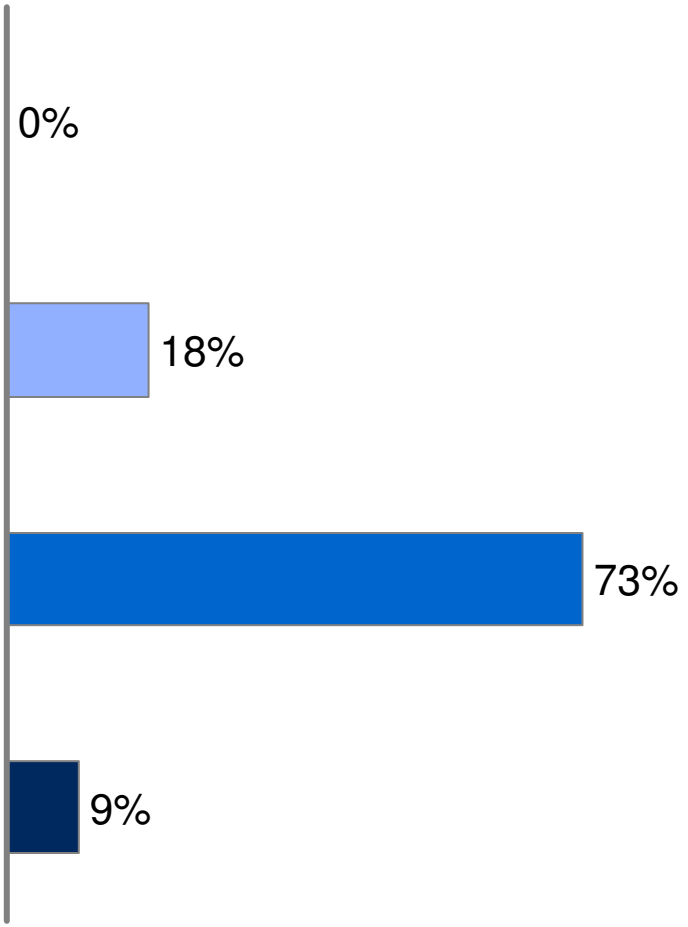
A Er is geen wezenlijke verandering in de sector nodig

B Dit kunnen we overlaten aan de partijen in de sector; we kunnen hier zelf uit komen

C Het beste zou zijn om een sectorbrede aanpak te ontwikkelen onder leiding van een onafhankelijke voorzitter/commissie

D Geen van bovenstaande antwoorden

Uitkomst



Het doel van fase 2 is om een sectorstrategie uit te werken

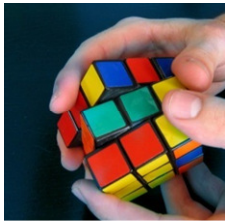
0 Voor-bereiden start | 1 Bepalen uitgangs-positie | **2 Uitwerken sectorstrategie** | 3 Starten uitvoering

- **Inhoudelijke aandachtspunten:**
  - Uitwerking acute oplossingen om al in 2015 effect te bereiken
    - Mechanisme om “race naar de bodem” ter verminderen
    - Herstructureringsaanpak deel van bedrijven in acute problemen
  - Uitwerking oplossingen om toegevoegde waarde op schaal te realiseren
    - Coördinatie op sectorniveau: Welke onderwerpen kiezen op dit niveau? Hoe hiervoor te organiseren? Wat is het plan voor uitvoering?
    - Efficiëntie keten: Welke hefbomen hebben het meeste effect? Hoe hiervoor te organiseren? Wat is het plan voor uitvoering?
    - Marktgerichtheid en innovatie: Waar zit de meeste waarde? Hoe dit te realiseren? Wat is het plan voor uitvoering?
- **Voorgestelde aanpak:**
  - Ruim spectrum van oplossingen (geen taboes, geen vastgelegd pad)
  - Testen en verfijnen in de echte wereld, goede oplossingen snel beter maken
- **Rol van belanghebbenden:**
  - Telers(-verenigingen) zeer nauw betrokken bij ontwikkelen en toetsen oplossingen
  - Banken, overheid, andere indirecte belanghebbenden ook deel van de oplossing

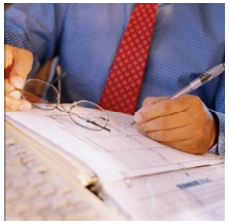
De aanpak baseert zicht op 5 uitgangspunten

1 

Start met een proloog om meest relevante uitgangspunten te bepalen – maximaal benutten van gebundelde kennis van HLG, de sector en McKinsey

2 

Hanteer een ruim spectrum van oplossingen – geen oplossing is 'buiten scope' of 'taboe', geen vroegtijdige convergentie naar bepaalde oplossingen

3 

Test en verfijn oplossingen 'in de echte wereld' – prioriteit oplossingen worden in de praktijk getest, niet enkel van achter een bureau

4 

Over-investeer in onderlinge afstemming met telers en telersverenigingen – nodig gezien cruciale rol bij implementering

5 

Over-investeer in implementeringsplanning en inrichting van realisatie organisatie – toewerken naar sector transformatie, niet enkel een rapport

Transformatie is slechts mogelijk als 4 succesvoorwaarden zijn vervuld om ook houding en gedrag aan te passen

Leiderschap



Bevordering van begrip en overtuiging

Ontwikkeling talent en vaardigheden

Versterken met formele mechanismen

BRON: McKinsey Organization practice

Acute oplossingen: 2 concrete opties om in 2015 al effect te bereiken

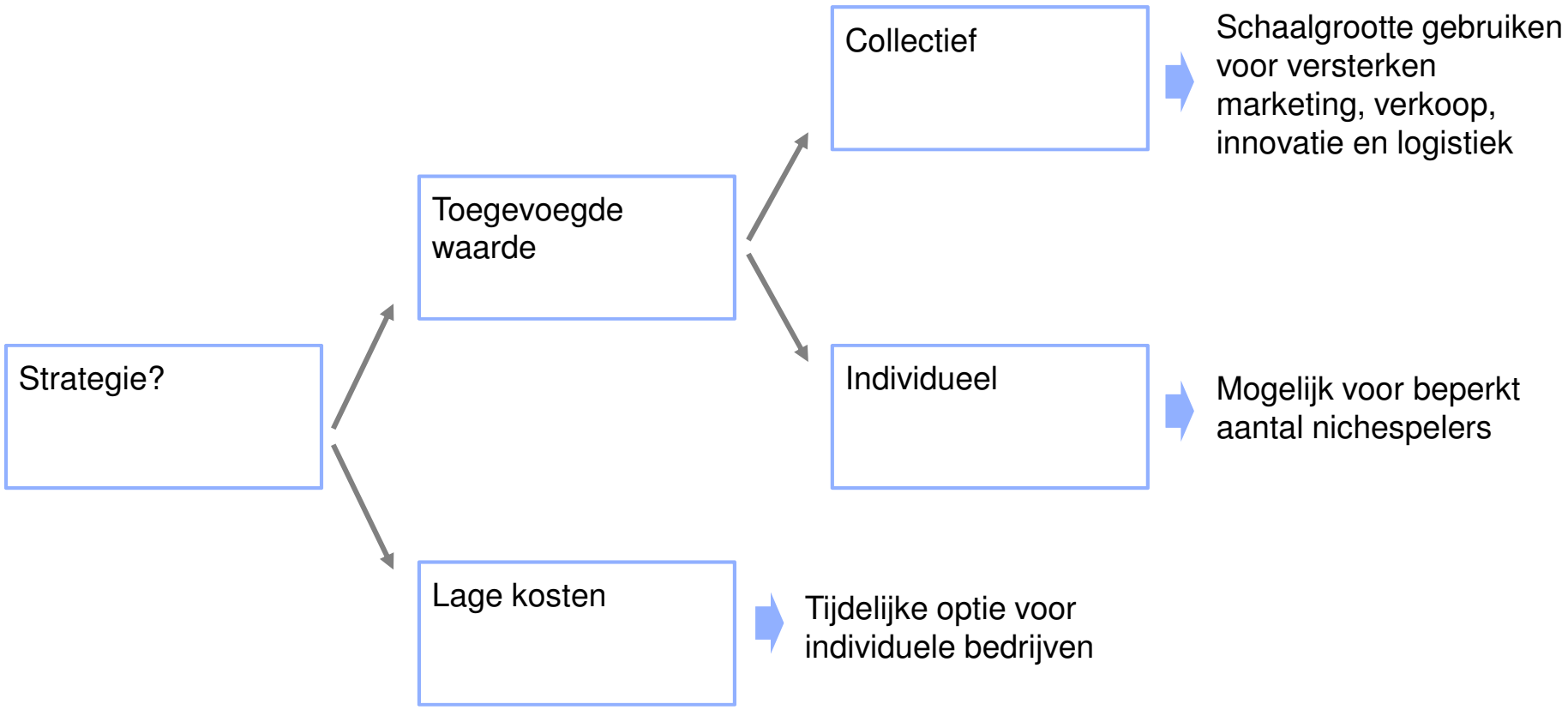
1 Invoeren van een mechanisme om de "race naar de bodem" te verminderen

- **Analyseren van de dynamiek** in de keten tussen spelers en het effect op marktwerking (prijsvorming, volume)
- **Ontwerpen van een mechanisme** (binnen kaders van wet- en regelgeving) om de "race naar de bodem" te verminderen.
- **Uitwerken in detail** van mechanisme. Mogelijke richtingen kunnen zijn:
  - Publiceren van referentieprijzen op basis van marktinformatie
  - Opvangen van volume overschot (minimumprijs, compensatiefonds)
  - Zichzelf opleggen van eigen regels door individuele spelers
- **Afstemmen mechanisme** met de relevante belanghebbenden (direct en indirect)

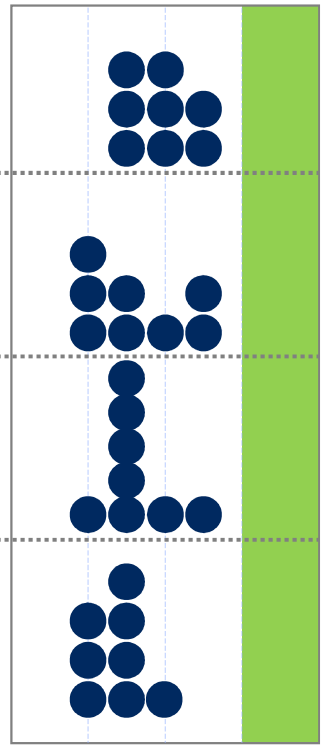
2 Onderzoeken mogelijke herstructureringsaanpak voor deel van bedrijven in acute problemen

- **Analyseren van de dynamiek en effect op de sector** van noodlijdende bedrijven waarvan productie capaciteit "in de markt blijft hangen"
  - Categoriseren noodlijdende bedrijven naar type
  - Kwantificeren effect (volume en prijs) op sector
- **Onderzoeken van mogelijke herstructureringsaanpak** (binnen kaders van wet- en regelgeving). Mogelijke onderzoeksrichtingen:
  - Mate van voorzieningen getroffen vanuit banken, overheid, en de sector zelf
  - Keuzes voor de inzet van vrijgekomen productiecapaciteit (bijvoorbeeld "sloop" versus "her-inzet" versus "alternatief gebruik buiten glasgroente")

Wat is er nodig voor een gezonde toekomst van de sector in Nederland?



De telersverenigingen werken op onvoldoende schaal om dit te realiseren

Dimensie	**Belangrijkste kenmerken** (niet uitputtend)	Laag – Hoog (1 2 3 4 5)
Verkoop	▪ Er is een grote verscheidenheid aan modellen in gebruik: – Open (vrije keuze handelspartners), gesloten (vaste handelspartners), en gemengde ketens – Type verkoop varieert van veiling, tot (eigen/partner) handelsbedrijven, tot directe verkoop – Type contract wat lijkt te domineren is op basis van week prijzen ▪ Sommige verenigingen zoeken nadrukkelijker contact en relatie met retail op in het verkoopproces	
Marketing en commerciële intelligentie	▪ De marketing en commerciële intelligentie activiteiten zijn veelal nog in de ontwikkelingsfase ▪ Activiteiten vinden op relatief kleine schaal plaats (<5 marketing medewerkers) ▪ Bij sommige verenigingen beperkt marketing zich tot informatie uitwisseling over marktvraag	
Productie planning	▪ Planning veelal beperkt tot een bemiddelende rol op basis van prognoses marktvraag ▪ Bij verenigingen met kleiner ledenaantal of sterkere product focus relatief meer centrale sturing ▪ Bij alle verenigingen blijft het risico in principe volledig bij individuele ondernemer (soms individuele contracten met telers om aan specifieke vraag retail te kunnen voldoen, met risico overdracht)	
Gedeelde diensten	▪ Basisdiensten vanuit de verenigingen op het gebied van financiële administratie (facturering, ICT (informatie uitwisseling productie en vraag), inkoop (met name fust), en certificering/kwaliteit ▪ Soms additionele diensten op gebied van vervoer, verpakking, opslag, inkoop (uitgebreid) ▪ Bij alle verenigingen speelt vraagstuk op welke schaal (vereniging of groepen telers onderling) deze diensten te organiseren	

BRON: Interviews telersverenigingen

Ambitie kan worden bereikt door sectorcoördinatie, verbeterde rol telersverenigingen, en onderscheidende en herkenbare producten

ILLUSTRATIES, NIET DEFINITIEF, VERDER UIT TE WERKEN IN FASE 2

Coördinatie op sectorniveau van o.a.:
- Market intelligence
- Branding Nederlands product
- Transparantie op prijs en volume
- Interventie in tijden van piekaanbod
- Lobby voor regelgeving

Efficiënte keten inclusief robuuste, marktgerichte telersverenigingen, met:
- Productieafspraken binnen vereniging
- Teelt gericht op concrete afzetplannen
- Bestemd en geprijsd product
- Alternatieven voor overaanbod (bijv. sap, andere markten)
- Contracten met afgestemde belangen (bijv. risicodeling met retailer/groothandel, winstdeling groothandel)

Focus op marktgerichtheid en innovatie, zoals:
- Verhoogde focus op consumentenwensen
- Verhoogde focus op kwaliteit; standaarden voor premiums
- Betere positionering van onderscheidende elementen (snelle en zekere levering)
- Innovatie, succesvolle niche strategieën (hogere voedingswaarde, biologische teelt, medicinale teelt)

Agenda

09.00 – 09.10	Introductie
09.10 – 09.40	Bevindingen fase 1: Uitgangspositie van de sector
09.40 – 09.55	*Pauze*
09.55 – 10.40	Aanpak fase 2: Strategie voor de sector
10.40 – 10.50	Proces tot volgende fase
10.50 – 11.00	Afsluiting



De sector moet besluiten of zij gezamenlijk actie wil ondernemen

- **Groot gedeelte van telers en telersverenigingen doet mee**
  - Overgrote meerderheid van areaal nodig om effect te bereiken en voorkomen “free-rider” problematiek
  - Betrokkenheid overige belanghebbenden (banken, overheid, ACM, ed)

- **Op korte termijn besluit over voortgang**
  - **Op 15 januari vindt een vervolgbijeenkomst plaats** voor de telersverenigingen om bereidheid tot gezamenlijke actie vast te stellen

Het vervolgtraject

Proloogfase
- Dialoogsessies telersverenigingen
- Gesprekken met retailers, groothandels, zaadverdelings- en opkweekbedrijven, internationale experts
- Analyses en feitelijke onderbouwing startpunt van de sector

- **15 januari:** Bijeenkomst telers-verenigingen

- **Fase 2:** Uitwerken sectorstrategie (9 weken):
  - Ontwikkelen oplossingen
  - Testen van oplossingen en plannen acties

Fase 3: Mobiliseren belang-hebbenden, starten implementatie

Agenda

09.00 – 09.10	Introductie
09.10 – 09.40	Bevindingen fase 1: Uitgangspositie van de sector
09.40 – 09.55	*Pauze*
09.55 – 10.40	Aanpak fase 2: Strategie voor de sector
10.40 – 10.50	Proces tot volgende fase
10.50 – 11.00	Afsluiting



Graag stellen we jullie nog enkele afsluitende vragen

- Hoe kijken jullie aan tegen deze aanpak?
- Gaan jullie dit voorleggen aan bestuur / ledenvergadering?
- Hebben jullie de informatie die je hiervoor nodig hebt?