

Leren van het verleden

'Zoek gelijkgestemden en benader de



Martine de Jong: "Samenwerkingsverbanden van gelijkgestemde telers moeten combinaties met handelshuizen zoeken. Die bundeling van productie en handel levert een win-win situatie op."

Telers die zich voorbereiden op de toekomst moeten niet alleen zorgen dat ze hun zaken intern op orde hebben, maar ook dat er brood op de plank komt. Dat kan alleen door een gerichte afzet van kwalitatief goede producten. Volgens Martine de Jong, consultant business development, moeten gelijkgestemde telers zich bundelen en samen met een serviceprovider de markt benaderen.

TEKST EN BEELD: MARLEEN ARKESTEIJN

Martine de Jong, houdt zich binnen VEK bezig met ontwikkelingen in de tuinbouwsector en focust zich daarbij ook op de strategiebepaling van de sector. De consultant: "We denken vanuit verschillende invalshoeken mee met ondernemers in de tuinbouwsector. We bekijken hoe we handen en voeten aan plannen kunnen geven. Als een buitenlandse investeerder een modern glastuinbouwbedrijf op wil zetten, denken we mee hoe hij dat het beste kan organiseren qua productie, technologie, organisatorisch/managen, logistiek/marketing en we berekenen de haalbaarheid. We denken ook mee met ontwikkelingen in de Nederlandse tuinbouw, bijvoorbeeld de herstructurering in het Westland."

Drie crisissen tegelijkertijd

Problemen in de sector zijn niet nieuw. De Jong geeft daarom een kort overzichtje van de jaren zeventig tot nu. De jaren zeventig waren moeilijk toen telers overschakelden van het stoken van olie naar het stoken van gas. In de jaren tachtig hebben we te maken met een energiecrisis. In 1994-1995 begon de afbraak van het coöperatieve stelsel van de afzet van glasgroenten.

De huidige problematiek in de tuinbouw bestaat vanuit haar visie uit drie componenten: De energiecrisis, de afzetcrisis en de kredietcrisis. "De energiecrisis en afzetcrisis zijn beiden ingegeven door de sector zelf. Daarnaast en erdoorheen speelt al maanden de kredietcrisis. Daar heeft de sector geen invloed op, maar merkt de effecten daarvan wel."

Kredietcrisis

De Jong: "Banken zijn voorzichtiger met nieuwe projecten. De lat om financieringen te verstrekken, ligt behoorlijk wat hoger dan voorheen. De normen en beoordelingscriteria, met name op het gebied van ondernemerscapaciteit, return on investment, liquiditeitspositie en solvabiliteitsontwikkeling worden diepgaander beoordeeld."

De consultant adviseert ondernemers hun bouwplannen nog beter dan voorheen te onderbouwen, aan te geven hoe ze toegevoegde waarde kunnen realiseren en hoe de afzetstrategie in elkaar zit. Ga eens op de stoel van de investerende partij (financier) zitten en bekijk het plan dan nog eens, adviseert ze.

"Ik zie al een aantal neveneffecten van de huidige kredietcrisis.

markt met een serviceprovider'

Nieuwbouwprojecten vallen stil. De grondprijzen stagneren of dalen soms 5 tot 10%. Er ontstaan liquiditeitsproblemen door een combinatie van afzet- en energieproblemen. Daardoor vallen bedrijven af. Niet alleen kleine, ook grotere bedrijven raken in financiële problemen. Deze ontwikkelingen worden overigens niet alleen door de kredietcrisis ingegeven, maar ook door de huidige problematiek in de tuinbouw.

Ondernemers té laks

Een aantal ondernemers heeft de energieproblemen deels aan zichzelf te danken, vindt De Jong. "De stijgende gasprijzen zijn de oorzaak dat we nu te maken hebben met een energiecrisis. Er zijn ondernemers, die nog geen energiecontract voor de komende jaren hebben afgesloten. Gasbedrijven weten precies hoeveel contractvolume er nog open is. Dit heeft effect op de prijsvorming tot eind december."

Elke ondernemer in de glastuinbouw moet volgens haar een weloverwogen keuze maken en niet speculeren met een item dat deze mate van invloed heeft op de kostprijs van zijn product. "Iedere teler moet voor zichzelf vaststellen wanneer hij een contract wil afsluiten. Dat geldt ook voor de elektriciteitsprijs."

Samenwerking bij afzet

De areaaluitbreiding in de afgelopen jaren is vooral fiscaal (groen label, EIA, MIA) gedreven en niet primair marktgedreven. Dit leidt ertoe dat nu de problematiek in de huidige afzetstructuur direct zichtbaar wordt. Kijkend naar de toekomst vindt de tuinbouwconsultant dat ondernemers hun krachten op afzetgebied meer moeten bundelen. "Tegenover de huidige versnippering van de glastuinbouw staat een bundeling van supermarkten en inkoopcoöperaties. De marges komen niet ten goede aan de telers. Tuinbouwondernemers moeten meer samenwerken in BV's of coöperaties."

Daarbij geeft ze de voorkeur aan de BV-structuur van samenwerking. "De coöperatie was in het verleden een goede methode om zaken te regelen en te ontwikkelen. Nu is het uit de tijd, omdat het veel te vrijblijvend is voor de sector. Een coöperatie gaat ervan uit dat de leden allemaal inspraak hebben. Er is geen noodzaak tot investeren of inleg van kapitaal. Een BV-structuur is juridisch een betere vorm. Binnen de BV-structuur zijn goede zakelijke afspraken te maken over het rendement en het is beter mogelijk om financiële overeenstemming te krijgen."

Home grown

Vervolgens is het volgens De Jong van belang dat een samenwerkingsverband van gelijkgestemde telers probeert om de juiste combinatie te zoeken met handelshuizen en samen besluiten te nemen over de richting en strategie. Beide partijen moeten bewust zijn van hun eigen en elkaars kracht. De kracht van de tuinder is het leveren van een kwalitatief hoogwaardig product. De kracht van de handelshuizen is logistieke dienstverlening en kracht in de markt. De bundeling van productie en handel levert een win-win situatie op. In tegenstelling tot vroeger de veiling, die meer fungeerde als doorgeefluik naar de handel.

Als mooi voorbeeld van hoe zo iets gestalte zou moeten krijgen, noemt ze de samenwerking van drie Nederlandse bedrijven: Red

Star Trading BV, Rainbow Growers Group en A&A komkommers in het 51 ha grote tuinbouwproject Thanet Earth in het zuidoosten van Engeland. Dit najaar starten de eerste teelten op 24 ha: 9,5 ha tomaat door Red Star; 8,5 hectare paprika door Rainbow en 6,1 ha komkommers door A&A komkommers. Samen hebben ze één sorteer- en verpakkingsunit. Ze richten zich alle drie op kwalitatief goede, milieuvriendelijk geteelde producten, die voldoen aan de hoge Britse standaard. Onderdeel daarvan is de gedachte om dicht bij de afzet te gaan zitten, want Britten geven de voorkeur aan producten die in eigen land zijn geteeld: 'home grown'.

Telersverenigingen zijn teveel afzetpartijen

Uniek is dat ze gezamenlijk een verbintenis zijn aangegaan met het Britse handelshuis Fresca. "De telers zijn verantwoordelijk voor hun product, het handelshuis voor de distributie. De kracht is dat Fresca toegang heeft tot de productstromen van de drie teeltbedrijven en zo contracten af kan sluiten met grote supermarktketens."

Een voorbeeld waarbij dit in Nederland op soortgelijke wijze gebeurt, is Terra Natura International (TNI) dat nauw gelieerd is aan United West Growers en Action Pearl Growers.

Telersverenigingen zijn wat betreft De Jong teveel afzetpartijen, die gestoeld zijn op de coöperatieve gedachte en een doorgeefluik zijn naar de handel. Daarbij is de handel leidend.

Visie op tuinbouw Nederland

Concluderend stelt ze dat een crisis niet van vandaag op morgen is opgelost. "Telers moeten stappen ondernemen om in de toekomst bestaansrecht te behouden. Dat betreft de interne organisatie van bedrijven: maatregelen die gericht zijn op organisatie en management. En er zijn maatregelen op afzetgebied nodig. De veranderde afzet heeft meer invloed op de structuur van de sector. Telers moeten een richting kiezen: een specialiteit of massaproductie? Dus ondernemer: 'make up your mind'. Zoek telers met dezelfde filosofie. Kies voor een markt en afzetstructuur."

In de komende jaren zullen bestaande structuren 'omvallen' en er ontstaan verenigingen met gelijkgestemden die samen een serviceprovider zoeken. Over vijf tot tien jaar ziet De Jong in de groentewereld zo'n vijf tot tien grote BV's, waarin handel en telers vertegenwoordigd zijn en gezamenlijk supermarktketens bedienen.

Binnen de potplanten verwacht ze een gelijksoortige ontwikkeling. Het snijbloemenareaal ziet ze op termijn steeds meer uit Nederland verdwijnen.

De glastuinbouw heeft momenteel te maken met problemen uit verschillende hoeken: een energiecrisis, kredietcrisis en afzetproblemen. De eerste twee moeten vooral worden opgelost door maatregelen gericht op de interne organisatie. Op het gebied van afzet moeten telers samenwerking zoeken met gelijkgestemden en een serviceprovider zoeken, die goed is in de logistieke dienstverlening en goede contacten heeft in de markt.

SAMENVATTING