

Kijken naar de concurrentie op kosten is niet genoeg

Rabobank: 'Op megabedrijven wordt



Toine Roest: "De ondernemer zelf gaat nadrukkelijker kijken naar de verhouding tussen rendement, geleverde inspanningen en ingebracht kapitaal. Zit daar voldoende evenwicht in?"

De gemiddelde bedrijfsomvang in de glastuinbouw neemt in rap tempo toe en is een reactie op onder meer de schaalvergroting bij de handel en de retail. Grote en megagrote bedrijven brengen een ander risicoprofiel met zich mee. De verlangde financieringssommen overstijgen de bedragen waarmee ondernemers tot voor kort bij hun banken aanklopten. Hoe kijkt de Rabobank er tegenaan?

TEKST: JOS BEZEMER

BEELD: MARLEEN ARKESTEIJN

Een groter bedrijf moet het mogelijk maken de kosten per eenheid product omlaag te brengen en investeringen eerder rendabel te maken. Daarnaast is bedrijfsvergroting een middel om voldoende kritische massa te ontwikkelen. Het feitelijke doel is dus een bedrijf te ont-

wikkelen dat aan kracht wint. Schaalvergroting is daarmee geen doel op zich, maar een strategie die door de markt wordt uitgelokt en aangejaagd. Dat stelt Toine Roest, bij Food & Agri Rabobank Nederland één van de sectormanagers glastuinbouw. "Voor kleinere bedrijven

wordt het lastiger om overeind te blijven," stelt hij. "Toch blijft succesvol ondernemen op kleinere schaal mogelijk. Ook in de toekomst. Onderscheidend zijn in de markt met alternatieven binnen teelten of niches is dan belangrijk. Het wordt wel lastiger om dit structureel te realiseren. Bedrijven in de sierteelt hebben iets meer mogelijkheden, want hier zijn meer niches te vinden. Maar over het algemeen zullen bedrijven in zowel voedingstuinbouw als sierteelt opschalen om perspectief te behouden."

Ondergrens? Bovengrens?

Waar precies de ondergrens ligt, is moeilijk te zeggen. De dynamiek van de individuele opbrengstprijzen, de individuele kostprijs, de marktpositie en de marktperspectieven bepaalt uiteindelijk of een bedrijf meer of minder toekomst heeft. Een bedrijf van 3 ha kan op grond van deze kritische factoren betere vooruitzichten hebben dan een bedrijf – met hetzelfde gewas – van 6 ha.

Is er dan een bovengrens? "Eigenlijk ook niet", zegt Roest. Maar naarmate bedrijven groter worden, manifesteert wel de 'wet van de grote aantallen' zich krachtiger, bijvoorbeeld als het gaat om de verzekeraarbaarheid. "Een schade door ziekte, brand of een teelttechnische misser heeft op een bedrijf van vijf hectare waarschijnlijk minder ernstige gevolgen dan op een bedrijf van vijftig hectare. De schade is op dat kleinere bedrijf eenvoudiger te verhelpen."

Extra rek in bedrijfsvoering

Ook de marktrisico's stellen geen grenzen aan de schaalvergroting; te lage opbrengstprijzen ziet de Rabobank niet als het grootste gevaar. Roest: "Veel grote bedrijven hebben méér dan één pijl op hun boog. Verschillende producten, productvernieuwing, verschillende afnemers, extra inkomsten door verpakkingswerkzaamheden en logistieke diensten, soms een eigen uitzendbureau en steeds vaker de verkoop van energie: allemaal activiteiten die een daling van productprijzen nivelleren. Al deze variabelen zorgen voor extra rek in de financiële bedrijfsvoering. Zo lang een bedrijf onderscheid creëert en toegevoegde waarde levert, is de markt niet het grootste risico."

'De kwaliteit van de vent'

Om deze redenen is voor de Rabobank de vraag of de ondernemer voldoende capaciteiten heeft, een heel belangrijke. Kan hij het organiseren, kan hij delegeren, weet hij de juiste mensen te vinden die zijn kader moeten vormen, kan hij het middenkader binden aan zijn bedrijf? "Het gaat ook om visies op de toekomst van het bedrijf, om een doordachte strategie op weg naar die toekomst. En weet de ondernemer wat samenwerken is en hoe gaat hij om met zijn partners in de keten? Kent hij zijn eigen zwaktes en weet hij die in zijn team te compenseren? Verdringt hij andere producten in de markt, is hij een 'preferred supplier' en wat zijn op zijn bedrijf de 'unique selling points'? Waarom zouden anderen – afnemers, maar ook collega's – met hem de samenwerking willen opzoeken en aangaan?"

Aan de waslijst moet de vraag naar de bestendigheid van de afzetpositie nog worden toegevoegd. Is er sprake van een win/win-situatie? Zijn er alternatieven als het verkeerd gaat? Of is het hele bedrijf op één kanaal ingericht, is de afhankelijkheid (dus) te groot en valt er niks uit te wijken of om te schakelen?

"Het komt helemaal aan op een goede strategie. De oriëntatie daarop moet leiden tot keuzes die bij het bedrijf en bij het gewenste toekomstbeeld passen – niet bij de theorie," zegt de sectormanager, waarschuwend voor een potentiële denkfout.

Kwaliteit vent bepaalt rendement

De Rabobank verwacht dat de komende drie jaar zo'n dertig procent van de bedrijven zal verdwijnen. Op termijn zal de sector bestaan uit met name een groot aantal bedrijven tussen 2 en 5 ha en een kleiner aantal met 10 tot 20 ha en groter. Hoeveel bedrijven elk van de twee groepen precies zal tellen, is niet te voorspellen.

Voor de bank is het duidelijk dat de belangrijkste vraag wordt wát en hóe telers in Nederland gaan produceren. De kostprijs van grond, arbeid en energie blijft immers hoog en daar moeten de ondernemers blijvend op sturen, maar het zal niet voldoende zijn. De concurrentiemogelijkheden van andere landen op kostprijs zijn simpelweg te groot.

Rendement wordt het sleutelwoord en daar komen dan weer veel van de eisen aan de



Toine Roest op het bedrijf van Smaal orchideeën: "Zo lang een bedrijf onderscheid creëert en toegevoegde waarde levert, is de markt niet het grootste risico."

ondernemer om het hoekje kijken. "De kwaliteit van de vent bepaalt het rendement van de tent", vat Roest de zienswijze van de bank samen. "Wij gaan daar nadrukkelijker naar kijken, maar de ondernemer doet het zelf ook. Hij vraagt zich af of het rendement wel in verhouding staat tot de prestaties die hij en zijn medewerkers leveren. Het gaat niet meer alleen om een bedrag boven de nullijn aan het eind van het jaar, maar ook om een evenwichtige verhouding tot de inspanningen en het ingebrachte kapitaal."

Rendement voor participanten

Daar komt nog een andere ontwikkeling bij: megabedrijven zijn eigenlijk niet op de traditionele manier over te nemen. Dat zou de weg vrij kunnen maken voor participatie-maatschappijen – ook wel durfkapitalisten – en dan ontstaat een scheiding tussen exploitatie en vermogen.

"Tuinbouwbedrijven die honderd miljoen en meer investeren, zijn ook voor ons een nieuw fenomeen," zegt Roest. "Het is mogelijk dat non-bancair vreemd vermogen straks nodig is bij een bedrijfsvername. Maar participanten zullen eisen stellen aan het rendement; het gemiddelde van nu in de glastuinbouw is voor hen niet interessant. Ook dat is een reden om voortaan nog sterker op het rendement te gaan focussen. Vroeg of laat kan een ondernemer een derde partij, naast de bank, nodig hebben. Om dezelfde reden ontwikkelen wij voortdurend nieuwe financieringsinstrumenten, zoals sale & lease back, die de doorontwikkeling van bedrijven mogelijk maken."

Zelf heeft de bank nog vraagtekens bij de zekerheden. Achter fors grotere bedrijven gaan automatisch veel grotere gefinancierde vermogens schuil. "Wat brengt een megabedrijf op, als een ondernemer het onverhoopt moet verkopen? Een goede vraag;

maar de sector heeft er nog geen ervaringen mee. Het bepalen van de bancaire zekerheden is daarom een lastige klus."

De lat ligt hoog

Naarmate de verlangde financieringssommen toenemen en de financiering complexer wordt, zal de ondernemer steeds vaker te maken krijgen met een 'dealtteam'. Een dergelijk team bestaat uit verschillende specialisten van de bank, bijvoorbeeld op het gebied van treasury, financiering en de branche. Voor de tuinbouwbedrijven met een corporate omvang en structuur zal bovendien de financiering een corporate finance-karakter krijgen. "Dit kan betekenen dat ondernemers met andere vragen of mogelijkheden te maken krijgen dan ze gewend zijn," aldus deze sectormanager. Maar dan komt, in de visie van de Rabobank, het vermogen van de Nederlandse glastuinbouw om zich aan te passen aan nieuwe eisen en omstandigheden goed van pas. "De sector weet heel goed in te spelen op nieuwe omstandigheden en heeft veel vermogen om nieuwe kansen te vinden en die te benutten."

Achter grote en megagrote glastuinbouwbedrijven gaan financieringssommen schuil van vele tientallen miljoenen euro's of meer. Uiteraard moeten ook deze bedrijven een scherpe kostprijs neerzetten, maar alleen kijken naar de concurrentie op kosten is niet genoeg. Hogere rendementen worden een strikte voorwaarde. Of die worden gerealiseerd, hangt vooral af van een goede strategie en van de kwaliteiten die de ondernemer in huis heeft.

SAMENVATTING