

HOE KAN DE TUINBOUWSECTOR UIT DE PROBLEMEN KOMEN?

De tuinbouwsector in Nederland zit sinds jaren sterk in de verdrukking. Alle belangrijke spelers in de sector ondervinden daarvan de problemen. De telers lijden grote verliezen, de banken krijgen hun leningen niet betaald. The Greenery lijdt zwaar verlies en neemt (nood)maatregelen om te overleven. Werknemers verliezen hun baan, gemeenten in de belangrijke tuinbouwgebieden worden geconfronteerd met werkloosheid. Graag presenteren wij u onze visie op de problematiek en oplossingsrichtingen.

Fundamentele oorzaken

- **Toenemende concurrentie**, uit landen met een lager kostenniveau alsmede door nieuwe telers in de voornaamste Europese afzetgebieden.
- **Structureel overaanbod**, mede ontstaan door ruime subsidiëring (GMO).
- Een **klein aantal inkopende partijen** (grote supermarkten) **domineert** de afzetmarkt.
- De **aanbodzijde is zeer verdeeld** en kan daardoor onvoldoende tegenspel bieden aan de inkopers.
- **Onvoldoende onderscheidend vermogen van het Nederlands product**. Het product heeft daarmee het karakter van een commodity. Prijs is allesbepalend.
- **Sanering van failliete bedrijven** leidt niet tot productieverlaging.

Met als resultaat

- 50% van de tuinbouwbedrijven kan niet aan zijn betalingsverplichtingen naar de bank voldoen.
- Nog eens 15% kan niet investeren.
- Het eigen vermogen van de bedrijven is sterk gedaald.

In vogelvlucht: wat is er gedaan?

In 1997 werd, met als enig aandeelhouder de overkoepelende coöperatie Coforta, het bedrijf The Greenery opgericht met als doel: bundeling aan aanbodzijde en vergroten verkoopkracht door beter aan te sluiten bij de behoeften van de grote klanten, hogere kwaliteit product en meer toegevoegde waarde aan het product toevoegen (o.a. speciale verpakkingen).

In 1998 werden 5 handelshuizen aan The Greenery toegevoegd om de verkoopkracht van The Greenery verder te versterken en nog meer ketenintegratie, kostenreductie alsmede nog betere aansluiting bij de markt te realiseren.

Zowel The Greenery als recent ontstane telersverenigingen hebben er hard aan gewerkt om het onderscheidend vermogen te vergroten door ontwikkeling van speciale producten (bijv. Tasty Tom tomaten), convenience producten (samenwerking met Hessing door The Greenery), kenmerkende verpakkingen en promotie-activiteiten in diverse verbanden.

Er is op alle vlakken hard gewerkt aan kostprijsreducties en efficiency verbetering in zowel de groente- en fruitproductie, de verwerking als de logistiek.

Waarom is dat niet succesvol geweest?

1. Alle pogingen tot kostprijsreductie hebben de **kostprijs/aanbodprijs verlaagd**, maar de **overproductie is eerder meer dan minder geworden**. De internationale concurrentie heeft intussen niet stilgezeten en heeft mede met Nederlandse technologie haar productie en verkoop eveneens verbeterd. De structureel lagere kosten door lagere lonen en gunstig klimaat in bijv. Spanje en Marokko wegen daardoor nog zwaarder. Toegenomen aandacht voor milieu (o.a. carbon footprint) en daaruit volgend local for local denken heeft de **positie van de buitenlandse telers in alle landen t.o.v. Nederland versterkt**.



2. De poging om tot een **onderscheidend product** te komen waren **niet voldoende succesvol** om het tij te keren. De telersverenigingen (bijv. Fresque) die zich vooral hiermee probeerden te onderscheiden werden tegen elkaar en The Greenery uitgespeeld. Dat lukte omdat de onderscheidende kenmerken die zij aan hun producten wisten toe te voegen niet sterk genoeg bleken om tot hogere consumptie door de consument of tot een hogere marge te komen.
3. Alle pogingen om tot **aanbodbundeling en onderlinge afstemming** te komen **leverden onvoldoende resultaat**. Grote telers verenigden zich in telersverenigingen en gingen/bleven, buiten The Greenery om, hun producten rechtstreeks aanbieden aan de grote inkopers. De telers zijn zelfstandige ondernemers en slechts beperkt en voor korte tijd (max. 1 jaar) gebonden aan de afspraken met The Greenery. The Greenery kon mede daardoor nooit de krachtige sturende partij aan aanbodzijde worden die oorspronkelijk beoogd werd. Een goede onderlinge afstemming op vrijwillige basis tussen de verschillende grote telers kwam eveneens niet tot stand. Elke aanbieder koos uiteindelijk voor het eigen kortetermijnbelang. Te verwachten valt dat dit ook op langere termijn zo zal blijven!
4. **Door gebrek aan industriële ervaring en versnippering van de productielocaties bleef de arbeidsintensieve verpakking en verwerking van producten kostbaar, inefficiënt en gepaard gaan met veel en kostbaar productverlies.**

Factoren samengevat

Het is de sector niet gelukt om tot aanbodbundeling en onderlinge afstemming te komen om tegenwicht te bieden aan een klein aantal inkopende partijen. Daarvoor lopende belangen teveel uiteen en kiest iedereen voor het eigen kortetermijnbelang.

Evenmin is het gelukt om tot een onderscheidend product te komen. Ook hier spelen onderlinge belangen een rol, maar zeker ook het gebrek aan kennis en een goede logistieke en diensteninfrastructuur.

Overproductie en concurrentie.

Hoe kan het beter?

Onze basisvisie op 3 fronten

De AGF-markt draait in hoofdzaak om een **commodity product**. Dit betekent dat kostprijs en daarmee samenhangend het volume de bepalende factor is. Het is daarom belangrijk om alle **kostprijsbepalende werkzaamheden efficiënt en in groot volume uit te voeren**.

Daarnaast

De marktgroei en betere marge moet komen door **flexibel en snel inspelen op markttrends met onderscheidende producten en verkoopstrategieën** (bijv. online). Dit vergt **ondernemerschap** en flexibiliteit die juist in kleiner verband gemakkelijker gerealiseerd worden dan binnen een grote logge organisatie. Deze nieuwe markt is te kenmerken als: **groot assortiment met klein volume per product**. Levering vindt in grote mate plaats aan dezelfde grootwinkelbedrijven die ook het commodity product afnemen. Dus ook hier is de prijsdruk immens en is aanbodbundeling belangrijk.

De hele sector heeft belang bij een sterke logistieke, **kennis-** en **diensteninfrastructuur**.



Onze visie op een oplossing

Hieronder presenteren wij onze visie op een oplossing: **het zespuntenplan**. Genoemde punten kunnen los van elkaar, maar bij voorkeur in onderlinge samenhang worden opgepakt.

I. Quotumregeling

Op sectorbreed niveau moet gewerkt worden aan de aanpassing/reductie van het volume. Een uitkoopregeling van verouderde bedrijven gecombineerd met een quotumregeling, vergelijkbaar met de regeling die werd toegepast in de zuivel, zou hier sturend kunnen werken. Alle bedrijven krijgen dan bijv. een quotum van 80% van hun huidige volume. Dit quotum kan verhandeld worden en financiert daarmee ondernemers die willen stoppen.

II. AGF-Plein

Er wordt één AGF-Plein opgericht (een soort campus). Op dit plein bevinden zich diverse bedrijven, die samen een shared service center AGF vormen, gericht op operational excellence. Zij bieden daarmee uitgebreide functionaliteit met lage kosten. Deze functionaliteit bestaat in elk geval uit een grote centrale DC-functie, kleinpak en verwerking, opslag/overslag, distributielogistiek, fust, kwaliteit, administratieve dienstverlening (facturering, btw, exportdocumenten) en juridische dienstverlening (contracten e.d.). Dit shared service centrum wordt op één, hooguit twee locaties gerealiseerd. Het is een soort handelsplein en verwerkingscentrum voor alle partijen in de markt. Elke teler of handelaar kan hier gebruik van maken. Kosten worden transparant in rekening gebracht.

III. The Greenery handelsbedrijf

Dit bedrijf richt zich op High Volume Low Cost producten, te leveren aan het grootwinkelbedrijf en aan verwerkende industrieën. Dit bedrijf zorgt vooral voor afzetzekerheid voor de deelnemende telers. Speciale producten van telers worden meegenomen in het assortiment naar de grootwinkelbedrijven. Ze worden dan voor dat doel gekocht van de telers, die voor eigen rekening (eventueel gebruik makend van het shared service centrum) deze producten samenstellen en zelf voor de productpromotie zorgen. The Greenery handelsbedrijf heeft een afnameverplichting naar deelnemende coöperatieleden tot het jaarlijks gecontracteerde volume, maar biedt géén prijsgarantie. De kosten van overschotten worden gezamenlijk gedragen. Prijsvorming komt tot stand door de markt en met instemming van leden.

IV. Kennis- en ontwikkelcentrum

Er komt een gezamenlijk kennis- en ontwikkelcentrum. Hier worden speciale producten en marktstrategieën ontwikkeld op verzoek van de teler, telersvereniging of coöperatie. Eventuele IP wordt eigendom van de opdrachtgever. Het kenniscentrum zorgt ook voor teeltbegeleiding. Dit alles gebeurt tegen betaling naar gebruik.

V. Specials

Telers gaan individueel of in samenwerkingsverbanden de markt op met speciale producten of via speciale verkoopconcepten. Zij kunnen er ook voor kiezen aan handelaren of aan The Greenery handelsbedrijf te leveren. Ze kunnen daarbij gebruik maken van het shared service center. Telers en telersverenigingen worden aangemoedigd om speciale producten en verkoopconcepten te ontwikkelen en die onder eigen label op de markt te brengen. Hun product kan ook via The Greenery handelsbedrijf geleverd worden tegen een commissie voor The Greenery.

VI. Telersvrijheid

De individuele teler maakt zelf zijn keuzes. Hij kan een eigen product ontwikkelen en een eigen identiteit in de markt zetten of voor het anonieme product via bijvoorbeeld The Greenery gaan. Hij kiest voor de afzetorganisatie van zijn keuze. In alle gevallen kan hij gebruik maken van het shared service centrum.

Wat biedt de voorgestelde aanpak: **win-win-win!**

Met de voorgestelde aanpak wordt de teler transparantie ten aanzien van de kosten en keuzevrijheid in het vermarkten van zijn product gegeven. Tevens worden hem de instrumenten geboden om efficiënt, tegen lage kostprijs en zonder dat hij zelf hoge investeringen hoeft te doen een herkenbaar eigen product op de markt te brengen.

Verwacht mag worden dat een deel van de telers voor het hoogvolumeproduct zal gaan. De voorgestelde aanpak leidt dan tot maximale afzetzekerheid en minimale kosten in de verwerking.

Een ander deel van de telers kiest voor "laag volume/hoog assortiment". Zij zullen zelf daarvoor de markt ontwikkelen. Deze stroming zal in de toekomst toenemen en uiteindelijk tot volumebehoud en margeverbetering kunnen leiden.

Onze propositie: hoe kunnen wij u van dienst zijn?

ZPACT is een coöperatieve vereniging van interim-managers. Wij staan voor modern, daadkrachtig, innovatief en transparant tijdelijk management van topniveau. Op eigen initiatief ontwikkelen we – in respons op (markt)vraagstukken – oplossingsgerichte propositie, zoals dit **zespuntenplan**.

In dit kader kunnen wij ondersteunen bij de implementatie van de noodzakelijke veranderingen in de AGF-industrie. Wij staan bekend om ons ondernemerschap, eigenzinnige visies en executiekracht. **Vernieuwing en kwaliteit** is wat ons verbindt.

Concreet, uitgaande van het voorgestelde, kunnen wij aanbieden:

- **Programmamanagement** van het **zespuntenplan**:
 - o presentatie en communicatie met de betrokken partijen
 - o uitwerken van het concept in verder detail samen met betrokken partijen
 - o uitwerking van het programma in afgebakende projecten
- **Projectmanagement** van afgebakende projecten in het programma
- Uitwerken van een **quotumregeling**, samen met betrokken instanties en vertegenwoordigers van de telers
- **Opzet en ontwikkeling** van het **AGF-plein** en het **kenniscentrum**
- Voorbereiden en uitwerken van het concept **telersvrijheid** en **telersverantwoordelijkheid**:
 - o bespreken met betrokken telers
 - o samen met geïnteresseerde telers zoeken naar en werken aan onderscheidende producten en nieuwe afzetkanalen
 - o implementatie-ondersteuning

Interesse?

U kunt voor deze propositie contact opnemen met:

Peter Pubben | 06.5517.3332

Paul Schut | 06.5341.3339

Carmen L.M. de Graaff | 06.2222.3162

Ook kunt u een mail sturen: info@zpact.nl

