

Keuzes maken

Fruitteeltondernemer in beroerde tijden

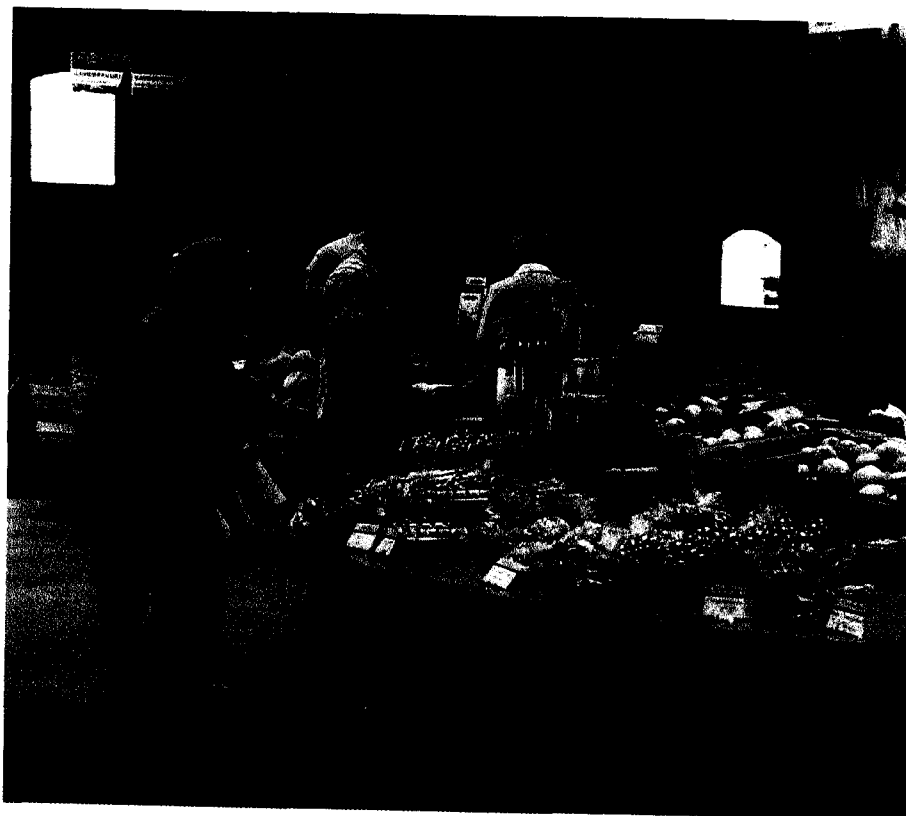
De fruitteeltsector maakt roerige tijden door. Van de ondernemers wordt veel gevraagd om hun bedrijf door dit soort jaren te leiden. Het maken van strategische keuzes voor een gezond bedrijfs perspectief zijn dan noodzakelijk.

Wouter van Teeffelen
WTE Fruitadvies
wte@fruitadvies.nl

Na enige jaren waarin de rentabiliteit en het gezinsinkomen in de fruitsector op een redelijk niveau waren, volgt nu een uitermate beroerd afzetseizoen. De prijsvorming van appels en peren stelt zwaar teleur. Over de vooruitzichten voor het verdere seizoen is niet alles te zeggen. Wel is de algemene verwachting dat dit seizoen één van de slechtste in de geschiedenis van de Nederlandse fruitteelt wordt. Voor de huidige afzetprijzen kan vrijwel geen enkele teler de exploitatie rond krijgen. Dit wel sluitend krijgen is een illusie en mag men van een ondernemer niet verwachten. Opvallend is dat bij veel sectoren, binnen en buiten de landbouw, een vergelijkbare problematiek speelt. Het aanbod is groot en de vraag staat onder druk. Wat dat betreft staat de fruitteelt niet alleen.

Bezinning

Wel leidt de situatie op veel fruitbedrijven tot bezinning over de bedrijfsactiviteiten. Fruittelers en hun familie slaan zich wisselend door de crisis heen. Het is logisch dat de stemming bedrukt is. Maar als dit leidt tot een zeer negatieve stemming en besluitenloosheid, vormt dat geen goede uitgangssituatie voor crisismanagement. Soms zit de fruitteler in de slachtofferrol. Het ligt aan de supermarkten, de afzetorganisaties, de overheid, de banken, et cetera.



Een fruitteler kan ook kiezen voor activiteiten buiten het telen van fruit, zoals een Landwinkel.

Foto: Marijke van Schaik, NFO

Maar in elk geval niet aan henzelf. Dit is geen goed vertrekpunt voor crisismanagement op het eigen bedrijf. Uiteindelijk staat de fruitteler zelf aan het roer.

Nuchterheid is in deze tijden op zijn plaats. Er zijn telers die in de tweede helft van 2008 met de hoge prijzen voor Jonagold in een hoerastemming waren en nu in zak en as zitten. Fruitteler zijn kenmerkt zich door afwisseling van goede en slechte jaren. En de mate van afwisseling lijkt alleen maar sterker te worden. Het perspectief van een fruitbedrijf wordt ook beoordeeld op basis van de resultaten van een reeks van jaren. Kenmerk van een ondernemer is dat hij als ondernemer onderneemt. U zult moeten reageren op de ontwikkelingen in de sector, hoe lastig dat soms ook is. Als u terugkijkt op het crisisjaar 1992, ziet u dat bedrijven die toen veranderingen in gang hebben gezet, er tien à vijftien jaar later

veel beter voor staan. Dit zal als we over tien jaar terugblikken op deze crisis niet veel anders zijn.

Bijfinancieren

Op een aanzienlijk deel van de bedrijven leidt de huidige afzetsituatie tot verliezen. Er ontstaan liquiditeitstekorten die bijgefinancierd moeten worden. Voor een klein deel van de bedrijven komt dit uit spaartegoeden, bedrijfsinkomsten uit eerdere jaren of neveninkomsten. Op een veel groter deel moet een beroep gedaan worden op een nieuwe banklening. Banken, en dat horen goede ondernemers ook te doen, kijken daarbij kritisch naar het perspectief van het individuele bedrijf. Opvallend zijn de grote verschillen tussen bedrijven met het financiële resultaat in het verleden en de te verwachte bedrijfsresultaten voor de komende jaren. De laatste ja-

ren verdiende het gemiddelde fruitteeltbedrijf geld en kende het veelal een positieve liquiditeitsontwikkeling. Echter, een deel van de bedrijven heeft ook in de afgelopen jaren niet quitte kunnen draaien en moest bijfinancieren. Als daar nog zo'n jaar als dit op volgt, moeten er nog veel grotere bedragen bijgefinancierd worden. Het is logisch dat een bank kritisch kijkt of ze nog wel een financiering verstrekt aan zwakke bedrijven. Dat oordeel moet u ook niet aan de bank overlaten, maar u kunt zelf stappen ondernemen.

De bank komt meestal zelf niet met plannen voor bedrijfsverbetering. Ze financiert ondernemers met goede plannen. Fruittelers zullen, al dan niet in samenwerking met adviseurs, zelf met goed onderbouwde plannen, financiële prognoses en analyses moeten komen. Het meest minimale dat de bank van een fruitteeler wil, is een berekening van het tekort dat de ondernemer heeft tot het einde van het seizoen. Met een eenvoudige liquiditeitsbegroting van maand tot maand is dit inzichtelijk te maken.

Bedrijven die structureel zwak zijn, vallen niet om in de relatief beter renderende jaren.

De problemen komen in jaren als 1992 en dit jaar. Grote, noodzakelijke investeringen of een bedrijfsovername vormen altijd een zogenoemd go/no go moment.

De persoonlijke doelstellingen van de ondernemer en zijn familie spelen een grote rol mee.

Op (te) veel bedrijven is het bedrijfsresultaat continue een bron van zorg. Door zuinig te leven, spaarzaam te investeren en hard werken overleven ze in de sector. Vragen die daarbij spelen zijn: in hoeverre is de fruitteelt een bron van stress? In hoeverre ervaart u het fruittellen als prettig? En in hoeverre is de familie bereid genoeg te nemen met een veel te lage arbeidsvergoeding, veel uren werken en zuinig leven? Die afweging is sterk persoonlijk en kan een ander niet voor u maken.

Het zijn niet alleen zwakke bedrijven die in moeilijke jaren het roer drastisch omgooi-

en. Er zijn genoeg goede ondernemers met een gezond fruitbedrijf die alternatieven buiten de fruitteelt oppakken. Dat is meer een teken van kracht dan zwakte. Voor de grote groep oudere fruittelers zonder opvolger staat stoppen zo wie zo een keer op de agenda.

Keuzes maken

De ervaring als bedrijfsadviseur leert dat de oplossing bij elk bedrijf anders ligt (zie figuur). De keuze voor andere rassen is altijd al belangrijk geweest als oplossing voor een fruitcrisis. De economische verschillen tussen de resultaten van hetzelfde ras wisselen al zeer sterk. Het is een te simpele benadering om te zeggen dat het vervangen van oude, onrendabele rassen door nieuwe rassen de oplossing is voor ieder fruitbedrijf. Toch is dit een boodschap die telers als algemeen managementadvies net iets te vaak krijgen te horen.

Voor een deel ligt de oplossing natuurlijk wel in de keuze voor andere rassen. Vooral het rendement van Elstar valt zwaar tegen en het ziet er niet naar uit dat de prijzen van Elstar in de komende jaren sterk gaan stijgen. Elstar met een relatief hoge kostprijs voor de lage prijs van een bulkappel verkopen, houden ondernemers niet vol. Het vervangingsvraagstuk bij Elstar speelt vrijwel op ieder bedrijf. Het besef dat in de Nederlandse fruitteelt het areaal Elstar terug moet voor een gezond evenwicht tussen vraag en aanbod, is sterk gegroeid.

Conference als alternatief voor Elstar is een lastiger discussie. Voor een deel is er toekomstperspectief voor Conference, voorspelt de spreekwoordelijk glazen bol. Structureel is de perenmarkt gezonder dan de appelmarkt. Maar nu ook de peren in prijs tegenvallen, komt de discussie over dreigend overaanbod los. Het is wel duidelijk dat de marktontwikkelingen leiden tot de noodzaak grove peren te telen tegen een lage kostprijs. Perentelers zijn in het afgelopen decennium misschien wel verwend. Ook laagproductieve, oude perenaanplanten met vaak een groot aandeel kleine vruchten hebben gerendeerd. De verliezen bij appels zijn in veel jaren gecompenseerd door de winst bij peren. Dat wordt vermoedelijk in de komende jaren anders.

De clubrassen worden

veelzijdig als gezond alternatief naar voren geschoven. Dit is logisch want de prijsvorming ervan is beter. Wel roomt het rendement er van af door teeltproblemen en hoge afzetkosten. Een prijsverwachting van de clubrassen in de toekomst uitspreken, doet ook denken aan de glazen bol. Iedereen kan wel 'voorspellen' dat de marktpak van nieuwe clubrassen op diverse punten beter is dan die van de oude, vrije rassen.

Beter dan gemiddeld

Voor een ondernemer in de fruitteelt geldt dat hij het, voor een gezonde toekomst, beter moet doen dan de gemiddelde collega. Bij peren en clubrassen is dat niet anders. U moet een relatief lage kostprijs en hoge opbrengst realiseren. Bij clubrassen moet de pack-out aan merkfruit hoog liggen. Dat lukt niet iedereen. Hiermee zijn clubrassen geen oplossing voor bedrijven die al bijna ten dode opgeschreven zijn. Ondernemen in de fruitteelt is een vorm van topsport geworden. Het vergt talent, motivatie, werklust en doorzettingsvermogen, anders kun je er beter niet aan beginnen.

Naast rassenkeuze zijn een groot aantal thema's van belang als het over strategische keuzes gaat: de afzetmethode, de optimale schaalgrootte, de inzet van arbeid, nieuwe samenwerkingsvormen, et cetera. Dit bespreken gaat nooit allemaal in één artikel.

De strategische keuze kunt u ook uit activiteiten buiten het telen van fruit zoeken. Dit hoeft geen zwakgebod te zijn, maar gewoon een verstandige ondernemersbeslissing. Denk daarbij aan zaken als: biologische teelt, Landwinkel, loonwerkactiviteiten en verbrede landbouw. Ook een bestaan geheel buiten de fruitteelt valt te overwegen. Het zijn vaak niet de slechtste ondernemers die deze stap zetten. ❖

Figuur: De oplossing om uit de crisis te komen, ligt voor elk bedrijf anders

