

SW  
LS



# Concurrentiekracht Glasgroente

Perspectieven voor een vitale en marktgerichte Nederlandse groentesector









SW  
LS

ISBN: 1625268

# Woord vooraf



Het Productschap Tuinbouw en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) willen de concurrentiekracht van de Nederlandse glasgroentesector ondersteunen. In dat kader lieten ze onderzoek doen naar de huidige concurrentiepositie van de sector, de relevante toekomstige ontwikkelingen en de mogelijkheden voor Nederlandse ondernemers om hun positie te behouden of te versterken.

Het onderzoek is uitgevoerd door de sector glastuinbouw van het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) en de afdeling tuinbouw van het LEI.

Dit in nauwe samenwerking met een begeleidingscommissie, bestaande uit:

- |                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| F.W.A. Vink       | LNV Directie Landbouw           |
| A. Wolthuis       | LNV Directie Industrie & Handel |
| L. Oprel          | LNV Expertise Centrum           |
| J. de Vries       | Productschap Tuinbouw           |
| K.J. Vreugdenhil  | LTO-Groeiservice                |
| H.C.E.M. Goossens | LTO-Groeiservice                |

Gedurende het onderzoek hebben leden van de landelijke tomatencommissie van LTO-Groeiservice als klankbord gefungeerd. We danken hen en de leden van de begeleidingscommissie voor hun bijdrage.

PPO en LEI zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en rapportage van het onderzoek. De volgende onderzoekers werkten mee: E.H. Poot (PPO, projectleiding), N.D. Mulder (LEI), R.A.F. van Paasen (PPO), M.D. Hack (LEI) en J.T. Nienhuis (LEI).

R.F.M. van Gorcom  
Clustermanager Glastuinbouw PPO

L.C. Zachariasse  
Directeur LEI









# Samenvatting

---

Volgens de Duitse levensmiddelenhandel en Nederlandse experts is de concurrentiepositie van Nederlandse vruchtgroente (tomaten, paprika's en komkommers) zeer goed. Maar retailers in het Verenigd Koninkrijk vinden de concurrentiekracht van Britse en Spaanse telers beter, vooral op het gebied van duurzame ketenrelaties. Het belang van hechte ketenrelaties wordt de komende vijf jaar groter. Niet alleen in het Verenigd Koninkrijk, maar ook in Duitsland. Daarnaast zal vooral in Duitsland een grote markt voor producten met een lage prijs blijven bestaan.

Het aanbod van vruchtgroente op de Europese markt zal de komende jaren zeker niet afnemen. Vooral de Spaanse aanvoer en de tomatenexport uit Marokko zullen nog verder stijgen. Daarbij volgen de Spaanse producenten steeds meer een ketenstrategie (ook wel marktfocusstrategie genoemd). Voor Marokkaanse producenten blijft een lage kostprijs het belangrijkste wapen.

Voor de concurrentiekracht van de Nederlandse telers wordt extra belangrijk dat zij een kansrijke productie- en afzetstrategie kiezen. Voor een aantal zal de kostprijsstrategie perspectief bieden. Dat zullen grotere bedrijven moeten zijn, die met goed management hun schaalvoordelen optimaal kunnen benutten. Maar voor de meeste bedrijven lijkt de marktfocusstrategie het meeste perspectief te bieden. Dat houdt in dat zij hun teelt moeten gaan aanpassen aan de specifieke wensen van hun afnemer(s). Daarmee leveren zij weliswaar een deel van hun beslissingsvrijheid in, maar daar staan dan garanties voor afzet en prijs tegenover.



# Concurrentiepositie

## Duitse en Britse consumentenvraag

Duitsland (82 miljoen inwoners) is de belangrijkste afnemer van Nederlandse vruchtgroente. Het Verenigd Koninkrijk (59 miljoen inwoners) komt als exportmarkt op de tweede plaats. Duitse consumenten besteedden in 1999 ongeveer 2,9 miljard gulden aan vruchtgroente en Britse consumenten ongeveer 2,1 miljard. Gezinnen geven meer uit aan tomaten dan aan paprika's en komkommers. Duitsers eten relatief veel komkommers, maar de prijs ervan ligt gemiddeld lager dan in het Verenigd Koninkrijk. In Duitsland zijn er relatief veel meer gezinnen die paprika's kopen (81 tegen 53%).



kant-en-klaar salades, voorgesneden groenten en bijvoorbeeld ook biologische producten. Bovendien geven ze binnen het AGF-assortiment meer ruimte aan productinnovaties (zoals troscherrytomaten). De Britse supermarkten zijn gemiddeld ook langer open

### Bestedingen aan vruchtgroente in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk en het marktaandeel van het Nederlands product, in 1999

	Duitsland		Verenigd Koninkrijk	
	bestedingen (miljoen gulden)	marktaandeel Nederlands product (%)	bestedingen (miljoen gulden)	marktaandeel Nederlands product (%)
<b>Tomaat</b>	1.480	40	1.250	25
<b>Paprika</b>	800	34	450	67
<b>Komkommer</b>	620	51	400	28

Bronnen: GFK, MAFF, Eurostat.

## Britse en Duitse supermarkten

Supermarkten willen inspelen op de behoeften van hun klanten en kunnen vaak als voortrekker dienen bij de introductie van nieuwe productvariëteiten. Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland vormen tweeverdieners, eenpersoonshuishoudens en senioren belangrijke doelgroepen. Vooral Britse consumenten kiezen steeds meer voor gemak, gezondheid en nieuwe productvariëteiten. Britse supermarkten bieden dan ook meer gemakartikelen,

dan in Duitsland waar de winkelsluitingswet traditioneel streng is.

In de Duitse supermarkt let de consument nog scherp op de prijs. Het AGF-assortiment is er doorgaans beperkt en wordt meestal niet vanuit koelmeubelen aangeboden. Mogelijk bleef de belangstelling voor gemak en extra kwaliteit in Duitsland tot nu toe relatief achter onder invloed van de minder positieve economische ontwikkeling.

Op de Europese markt zijn Spanje en Nederland de grootste aanbieders van vruchtgroente. Marokko is



een belangrijke leverancier van tomaten in Frankrijk en in mindere mate geldt hetzelfde voor Italië in Duitsland. In Duitsland stelt de teelt van vooral tomaat en paprika relatief weinig voor.

## Productie en export door concurrenten

*Spanje* is een zeer grote producent en exporteur van vruchtgroente en behoort op vrijwel alle markten waarop Nederland actief is tot de voornaamste

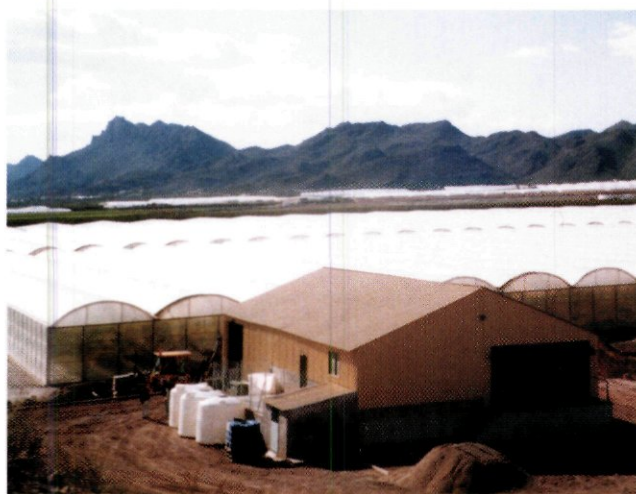


Enkele karakteristieken van de levensmiddelenhandel in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk		
	Duitsland	Verenigd Koninkrijk
<b>Marktaandeel Top-10 food-retailers</b>	84%	60%
<b>Grootste food-retailers</b>	Edeka/AVA, Rewe, Aldi en Metro	Tesco, Sainsbury, Asda
<b>Belangrijkste winkelformule in levensmiddelenkanaal</b>	discount met beperkte winkelvloeroppervlak; Verbrauchermarkt (1.500 m <sup>2</sup> verkoopvloer of meer)	grootschalige wat luxer supermarkt
<b>Investeringsniveau</b>	relatief laag	relatief hoog
<b>Winkelopenstellingsduur</b>	traditioneel beperkt	winkels ook 's avonds open
<b>Dominante concurrentiestrategie</b>	prijsconcurrentie	toegevoegde-waardeconcurrentie
<b>Homogeniteit winkelformules in de levensmiddelensector</b>	veel verschillende, soms minder herkenbare formules	duidelijk herkenbare winkelformules
<b>Typering AGF-assortiment</b>	relatief weinig aandacht voor het AGF-assortiment laaggeprijsd, zonder franje en 'basic'	veel aandacht voor aantrekkelijke presentatie AGF (circa 15% winkelvloeroppervlak), gemak, gezondheid, grazing en speciaal, voorkeur voor Brits product
<b>Omvang AGF-assortiment</b>	discounter: groenten voorverpakt in grotere hoeveelheden; supermarkten: ook verkoop losse producten	sterk accent op voorverpakt, groot aantal soorten en verpakkingsvormen
<b>Aandacht voor biologische producten</b>	relatief gering	relatief groot (tot 5% van de AGF-omzet)
<b>Gebruik AGF-koelmeubels</b>	beperkt	veelvuldig



concurrenten. Het belangrijke concurrentiewapen is een gunstige prijs in combinatie met een acceptabel tot goed kwaliteitsniveau. Daarnaast heeft een aantal Spaanse afzetcoöperaties sterke ketenrelaties opgebouwd met Noord-Europese afnemers. Op aspecten die de komende jaren belangrijker worden, zoals geïntegreerde teelt, traceerbaarheid en arbeidsomstandigheden, heeft Spanje nog een achterstand op Noord-Europese concurrenten. Ter versterking van hun positie zouden Spaanse ondernemers moeten investeren in technologie (vooral verwarming) maar de verwachting is dat ze de komende jaren maar matig bereid zullen zijn om te investeren.

In het *Verenigd Koninkrijk* richten vruchtgroentetelers zich volledig op de thuismarkt. De productie (vooral tomaat en komkommer) is bovendien relatief bescheiden en krimpt zelfs nog. Vooral kleine



bedrijven vallen af. De grote hebben hechte relaties aangeknoopt met supermarktorganisaties, wat hen een relatief sterke concurrentiepositie heeft opgeleverd. De kostprijs is relatief hoog, mede door een ongunstige wisselkoersverhouding van de Britse pond met de euro. Qua producthygiëne en traceerbaarheid lopen Britse telers voorop in Europa.

### Productie en export van vruchtgroente van diverse landen, in 1999

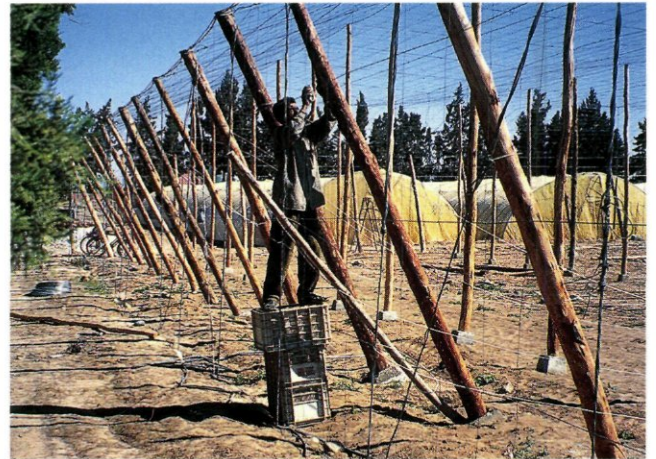
	Productie *) (miljoen kg)	Export **) (miljoen kg)	Grootste afnemer (aandeel in export in %)	Tweede afnemer (aandeel in export in %)
<b>Nederland</b>				
- tomaat	525	470	Duitsland (45)	VK (21)
- paprika	285	245	Duitsland (37)	VK (22)
- komkommer	455	330	Duitsland (74)	VK (10)
<b>Spanje</b>				
- tomaat	3.840	902	Nederland (23)	Duitsland (22)
- paprika	924	379	Duitsland (38)	Frankrijk (18)
- komkommer	420	316	Duitsland (39)	Nederland (18)
<b>VK</b>				
- tomaat	108	nihil		
- komkommer	85	nihil		
<b>Italië</b>				
- tomaat	7.091	115	Duitsland (50)	Oostenrijk (10)
<b>Marokko</b>				
- tomaat	857	220	Frankrijk (90)	Spanje (2)

\*) inclusief bestemming verwerkende industrie \*\*) bestemd voor verse consumptie  
Bron: KCB/Eurostat/PT.



**Italië** kent een enorme productie van tomaat en paprika. Verreweg het meeste wordt door de eigen markt opgenomen. De geringe exportgerichtheid en de zeer versnipperde afzetstructuur beperken de Italiaanse concurrentiekracht op de Europese markt. Sterke punten zijn het imago (zongerijpt) en typisch Italiaanse producten zoals 'Roma'-tomen.

**Marokko** kent zeer grootschalige tomatenproductiebedrijven, waar tegen zeer lage kostprijs wordt geproduceerd. De kwaliteit wordt echter niet overal als positief ervaren. Daarnaast beperken protectionistische maatregelen van de Europese Unie de Marokkaanse tomatenexport naar de EU. De verwachting is dat deze beperkingen afgezwakt gaan



worden. Mede gezien het relatief lage technologieniveau zal het voor Marokkaanse bedrijven niettemin moeilijk blijven om te voldoen aan de steeds hogere eisen van Europese afnemers.

### Enkele karakteristieken van productielanden

	Nederland	Spanje	VK	Italië	Marokko
<b>Teeltsysteem</b>	hightech	laag niveau investeringen	minder modern dan Nederland	laag niveau investeringen	grootschalig, goedkoop
<b>Kostprijs</b>	redelijk hoog	laag	hoog	laag	zeer laag
<b>Assortiment</b>	zeer breed	breed	redelijk breed	breed, typisch Italiaans	relatief smal
<b>Imago product</b>	behoorlijk	goed	behoorlijk	goed	matig
<b>Imago teeltwijze</b>	zeer goed	redelijk	zeer goed	matig	matig
<b>Productiestructuur</b>	aantal bedrijven neemt af, schaalgrootte neemt toe	zeer veel relatief kleine bedrijven	enkele grote bedrijven blijven over	veel kleine bedrijven, weinig samenwerking	grote bedrijven, nauwelijks samenwerking
<b>Organisatie afzet</b>	efficiënte logistiek	goed functionerende coöperaties	zeer marktgericht	versnipperd	redelijk
<b>Kennisniveau</b>	zeer hoog	redelijk hoog	redelijk hoog	redelijk hoog	matig
<b>Opvallend aspect concurrentiekracht</b>	schaarse arbeid, energie, ruimte	weinig investeringen in teelttechnologie	dure Britse pond vergeleken met euro	nauwelijks exportgericht	EU-importbeperking



# Concurrentiekracht Nederland

Om de concurrentiekracht van de Nederlandse glasgroentesector te bepalen werd een oordeel gevraagd aan een aantal Duitse en Britse supermarktkopers en Nederlandse experts op het gebied van de internationale handel in glasgroente. We vroegen hen om Nederland te vergelijken met haar belangrijkste concurrenten op de volgende aspecten:

- ♦ *aanpassingsvermogen*  
de mate waarin de sector inspeelt op de wensen van de markt;
- ♦ *ketenhechtheid*  
de manier waarop de afzetketen is georganiseerd;
- ♦ *kosten en efficiency*  
de mate van kostenbeheersing, die zich vertaalt in de prijs-kwaliteitverhouding;
- ♦ *strategisch potentieel*  
de toekomstmogelijkheden.

## Positief oordeel van de Duitse retail

Nederland heeft traditioneel een sterke positie op de Duitse markt, maar door de toenemende Spaanse concurrentie is het marktaandeel het afgelopen decennium wel gedaald. De Duitse retailers prijzen de Nederlandse sector om haar productkwaliteit, haar innovatiegerichtheid en haar vermogen om zich aan te passen aan veranderingen in de markt. Hoewel velen het Nederlandse imago beter achten dan een aantal jaren geleden, dringt men erop aan daar vooral in te blijven investeren. Met name het aspect productiewijze ligt gevoelig. Wat dat betreft, zo wordt meermalen betoogd, is er sprake van een duidelijk imagoverschil bij inkopers en consumenten. Waar inkopers behoorlijk positief zijn, hebben Duitse consumenten het idee dat glasgroente in Nederland op onnatuurlijke wijze wordt geteeld. Men roemt de snelle en efficiënte



Nederlandse afzetketen. Ook de samenwerking en informatie-uitwisseling zijn goed. Ten opzichte van de belangrijkste concurrenten, waaronder Spanje, biedt Nederland de meest gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Al met al dicht men Nederland ook de beste toekomstmogelijkheden toe. Men baseert dit vooral op de grote knowhow en de flexibiliteit om op Duitse ontwikkelingen in te spelen.

De concurrentiekracht van Marokko schatten de Duitse inkopers laag in. De meesten kopen wel producten uit Marokko, maar zijn niet erg tevreden over met name de productkwaliteit. Italië scoort gemiddeld veel beter, maar blijft op alle onderdelen achter bij Spanje, de eigen Duitse sector en Nederland.

De Nederlandse deskundigen zijn het over het algemeen met de Duitse supermarktkopers eens. Een verschil is wel dat zij de prijs-kwaliteitverhouding van Marokko en Italië relatief hoger waarderen: Marokko vanwege de zeer lage kostprijs, Italië vanwege de hoge kwaliteit en innovativiteit. Net als de Duitse inkopers schatten de Nederlandse deskundigen de toekomstmogelijkheden voor de Nederlandse sector ook op langere termijn als beste in. Naast de Nederlandse knowhow wijzen ze daarbij op de ondernemersgeest van Nederlandse tuinbouw. Wel kan de



beschikbaarheid van arbeid en grond een knelpunt worden, wat overigens ook in toenemende mate voor Spanje geldt. Ook wat de afhankelijkheid van dure (fossiele) energie betreft, scoort Nederland minder goed dan de Middellandse-Zeelanden.

### **Britse retail wil hechtere banden**

Op de Britse markt staat Nederland beduidend zwakker. Op logistiek na scoort ze op alle punten minder goed dan Spanje en het Verenigd Koninkrijk zelf. Italië en Marokko zijn hier in potentie opkomende concurrenten.

Vrij algemeen vinden de Britse supermarktkopers dat Nederland de afgelopen jaren haar leidende positie bij productinnovaties in met name de tomatensector is kwijtgeraakt aan Spanje en het Verenigd Koninkrijk. Ook wordt de kwaliteit van het Nederlandse product, de smaak en de verpakking, minder goed beoordeeld dan die van de





belangrijkste concurrentlanden. Spaanse producentorganisaties kunnen grotere hoeveelheden aanbieden en bovendien vindt men de lijnen met de Spaanse producenten korter en de communicatie beter. Een en ander is in belangrijke mate terug te voeren op het feit dat men rechtstreeks zaken doet met Spaanse producentenorganisaties, terwijl er in Nederland vaker (handels)schakels tussen zitten. Ook voor de toekomst blijken de Britse retailers vooral te hechten aan directe ketenverbanden. Daarom dichten ze het Verenigd Koninkrijk en Spanje ook op langere termijn de beste mogelijkheden toe.

De Nederlandse deskundigen kijken er anders tegenaan. Ze zijn het met de Britse inkopers eens dat de afzetketens in het Verenigd Koninkrijk het beste georganiseerd zijn, in het bijzonder op het gebied van informatie-uitwisseling, tracking & tracing en kwaliteitszorg in de keten. De Nederlandse ketens zijn sterk in logistiek en de Spanjaarden in het leveren van grote partijen en op het gebied van verpakkingen. Maar al met al scoren de Spaanse ketens volgens Nederlandse deskundigen minder goed dan de Nederlandse omdat zaken als kwaliteitszorg en tracking & tracing er minder zijn ontwikkeld.

Ook over de productkwaliteit, de prijs-kwaliteitverhouding en de potenties voor de toekomst verschillen de meningen. Volgens Nederlandse deskundigen scoort Nederland op deze factoren het beste, terwijl de Britse supermarkten zowel het Verenigd Koninkrijk als Spanje hoger inschatten. Mogelijk is dit verschil terug te voeren op het feit dat de Nederlandse deskundigen kijken naar het gemiddelde Spaanse bedrijf, terwijl Britse supermarktkopers hun oordeel baseren op de ervaringen met hun (vaste) relaties. De coöperaties die aan Britse supermarkten leveren behoren in Spanje tot de beste en selecteren bovendien hun beste

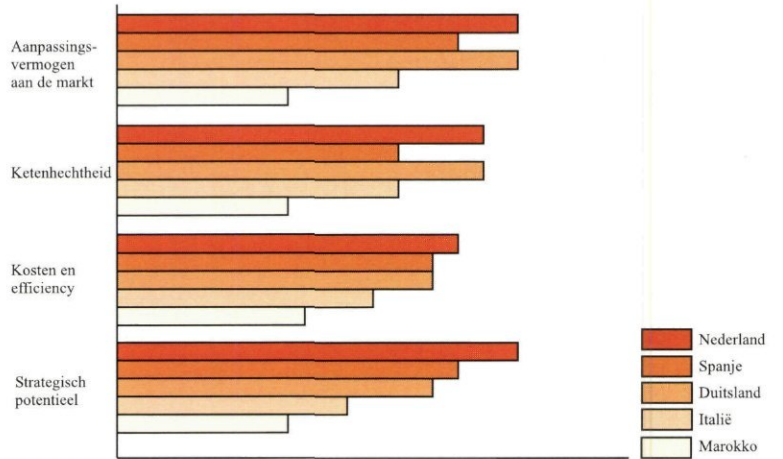


producten voor hun Britse afnemers. Ze telen, verwerken en distribueren ook volgens hun wensen. Een extra voordeel voor de Spaanse producenten is dat zij in een ander seizoen aan de markt zijn dan de Britse (en Nederlandse) producenten. De Spaanse producenten leveren in een seizoen dat er vrijwel geen Brits product beschikbaar is. Nederland heeft slechts een rol als 'gatenvuller' op het Britse groentepakket. Dat maakt het veel moeilijker om een voorkeurspositie op te bouwen.

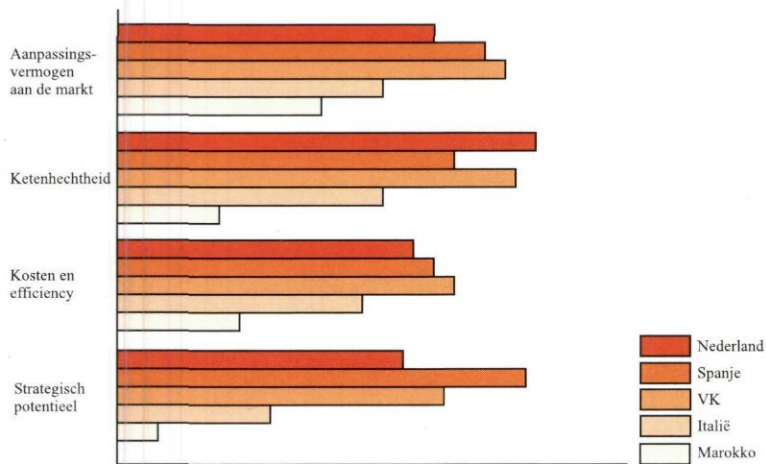




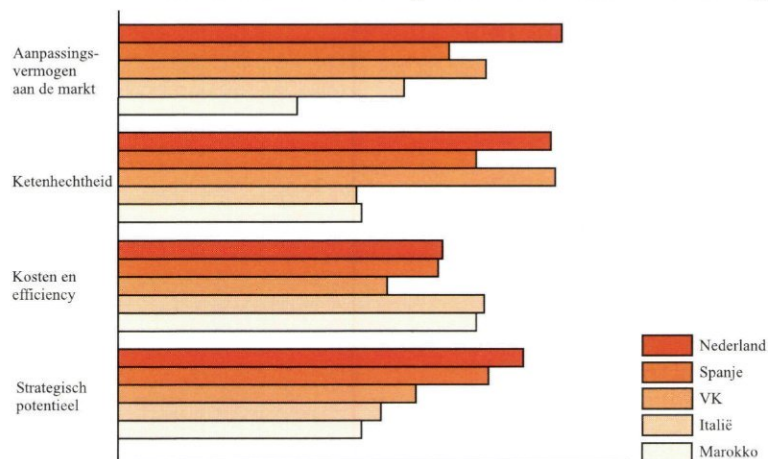
### Concurrentiekracht volgens Duitse retail



### Concurrentiekracht volgens Britse retail



### Concurrentiekracht volgens Nederlandse deskundigen





# Ontwikkelingen 2000 – 2005

Om de ontwikkelingen in vraag en aanbod zinvol met elkaar te kunnen vergelijken, moeten we rekening houden met uiteenlopende marktsegmenten. Daartoe maken we onderscheid tussen vier typen marktstrategieën:

- ♦ *kostprijsstrategie*  
een lage prijs voor een acceptabele kwaliteit;
- ♦ *kwaliteitsstrategie*  
maximale kwaliteit voor een acceptabele prijs;
- ♦ *marktfocusstrategie*  
precies produceren wat bepaalde afnemers vragen (ketengedachte);
- ♦ *niche/innovatiestrategie*  
innovatie en specialties om daarmee nichemarkten te ontwikkelen.

Bij kostprijs- en kwaliteitsstrategie is sprake van zogenaamde 'open' ketens. Dat wil zeggen dat op het moment van productie nog niet bekend is wie de eindafnemer is en dus ook niet wat diens specifieke eisen zijn. Bij innovatiestrategie hoeft dit evenmin het geval te zijn. Bij een marktfocusstrategie staat dit juist centraal.

## Ontwikkelingen in de vraag

Zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Duitsland zal de consumptie van tomaten en paprika's de komende jaren nog toenemen. Vooral in het Verenigd Koninkrijk waar zowel de bevolking als de consumptie per inwoner sneller groeien. Vooral de



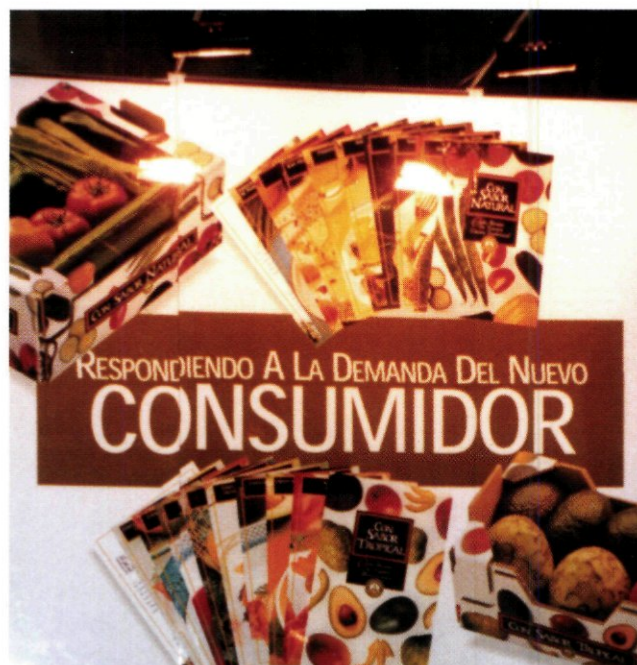
nog relatief lage paprikaconsumptie belooft er fors te gaan stijgen. De komkommermarkt lijkt verzadigd en de mogelijkheden voor productvernieuwing zijn beperkt.

Bij stijgende koopkracht wordt de prijs van meer luxe groenten relatief onbelangrijker. In Duitsland blijft de prijs voorlopig nog wel een belangrijke rol spelen omdat de discounters daar zo'n sterke positie hebben. Een belangrijke ontwikkeling is de vraag naar gegarandeerd veilig voedsel. Supermarkten moeten daartoe zeker zijn van de herkomst van het product. Met een ketenstrategie kan dit beter geregeld worden. In het Verenigd Koninkrijk zal deze strategie daarom nog

Veranderingen in de vraag naar vruchtgroente in Duitsland en het VK (2005 ten opzichte van 2000)		
	Duitsland (in %)	Verenigd Koninkrijk (in %)
Tomaat	+2	+4
Paprika	+2	+20
Komkommer	-1	-1



belangrijker worden. Maar ook in Duitsland zal een verschuiving in die richting optreden. Alleen al als reactie op voedselschandalen als bijvoorbeeld BSE. De vraag naar kwaliteitsproducten zal steeds meer geïntegreerd worden in de marktfocusstrategie in die zin dat de gevraagde kwaliteit door de klant gespecificeerd wordt. Dat betekent dat louter een goede productkwaliteit straks niet meer voldoende is: er moet op meerdere aspecten tegelijk worden ingespeeld, van afstemming van het teeltplan en verpakking tot logistieke service en informatie-uitwisseling. Paprika is in het Verenigd Koninkrijk nog een vrij exclusief product, waarbij voor kwaliteit betaald wordt. Het aanbod kwalitatief hoogstaande paprika's zal echter toenemen, waardoor de kwaliteitsstrategie minder interessant wordt. Voor innovaties is en blijft in beide landen beperkt ruimte. In het Verenigd Koninkrijk is deze nichemarkt wat groter. Vooral de tomatenmarkt kent daar talrijke veelal recent geïntroduceerde producten. Maar het assortiment is inmiddels zo breed dat geen verdere uitbreiding meer wordt verwacht: een nieuw type tomaat zal ten koste gaan van de bestaande. De markt voor komkommers kent een zeer homogeen aanbod. Op de Britse markt is nog enige sprake van productdifferentiatie, maar in Duitsland valt de komkommer als 'bulkartikel' te beschouwen.



### Ontwikkelingen in het aanbod

De Spaanse export van vruchtgroente is in de jaren '90 sterk gegroeid. Komende jaren zal deze trend zich in mindere mate doorzetten. In 2005 zal de export van tomaat en paprika zo'n 8% gegroeid zijn ten opzichte van 2000 en van komkommer zo'n 3%.

In het Verenigd Koninkrijk neemt het areaal tomaten en komkommers af doordat veel kleine bedrijven stoppen. Tot 2005 wordt dan ook een productiedaling verwacht van 5 à 10%.

<b>Ontwikkeling per deelmarkt</b> (aantal balletjes geeft belang weer)				
	<b>Duitsland</b>		<b>Verenigd Koninkrijk</b>	
	2000	2005	2000	2005
<b>Kostprijs</b>	•••••	•••••	•••	••
<b>Productkwaliteit</b>	••••	•••	•••••	••••
<b>Niche/Innovatie</b>	•	•	•	•
<b>Marktfocus</b>	••	•••	••••	•••••



Vooral door het succes van de trostomaat is de Italiaanse tomatenexport afgelopen decennium sterk gestegen. Ze lijkt nu te stabiliseren en komende jaren wordt geen verdere toename meer verwacht.

De tomatenexport uit Marokko zal sterk afhangen van de Europese handelspolitiek. De zuidelijke EU-landen, Spanje voorop, zullen proberen het Marokkaanse product nog zo veel mogelijk buiten de deur te houden. Toch wordt verwacht dat de EU Marokko binnen vijf jaar een verhoging van het contingent zal toestaan naar 250.000 ton. Gevoegd bij de uitvoer naar niet EU-landen zal de Marokkaanse tomatenexport daarmee stijgen naar 300.000 ton in 2005.

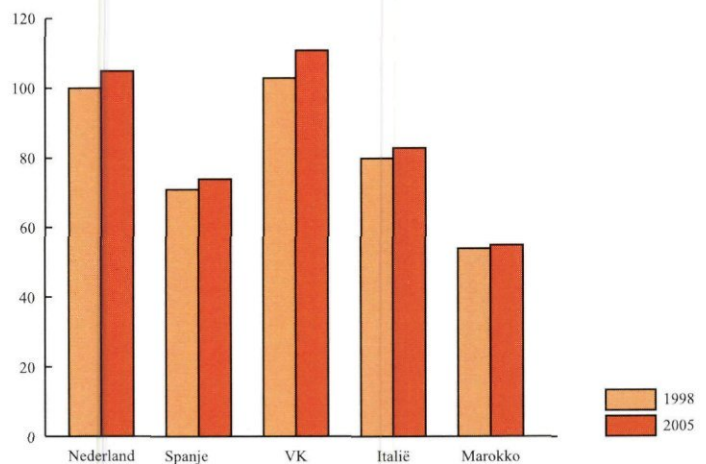
In Noord-Europa zal de kostprijs sneller stijgen omdat een hogere energieprijzen daar harder aan zal tikken dan in de warme Zuidelijke EU-staten. In Spanje en Italië zal de kostprijsstijging groter zijn dan in Marokko, dit vooral door hogere arbeidskosten.

In het Verenigd Koninkrijk zijn met name de grotere productiebedrijven al gericht op het bedienen van één of enkele grote supermarktketens. Dit zal de komende jaren nog sterker worden.

Ook Italië en Spanje zullen in toenemende mate kiezen voor de marktfocusstrategie. Door de verslechterende kostprijsverhouding met Marokko (arbeidskosten) zullen zij minder gaan kiezen voor een kostprijsstrategie. Italianen zijn traditioneel goed in product vernieuwing - denk aan de trostomaat - en zullen dat ook blijven. Onder invloed van de Europese supermarktketens zal de efficiency van de Italiaanse afzet langzaam verbeteren.

Voor Marokko blijft de lage kostprijs het belangrijkste concurrentiewapen.

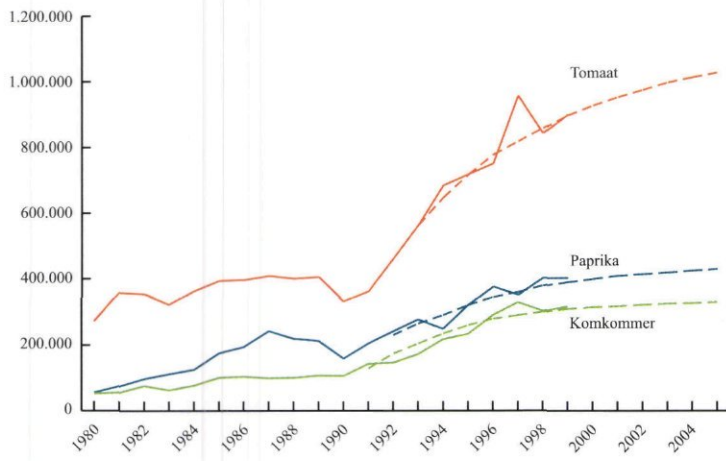
**Kostprijsontwikkeling tomaat in diverse productielanden**  
(kostprijsniveau Nederland in 1998=100)



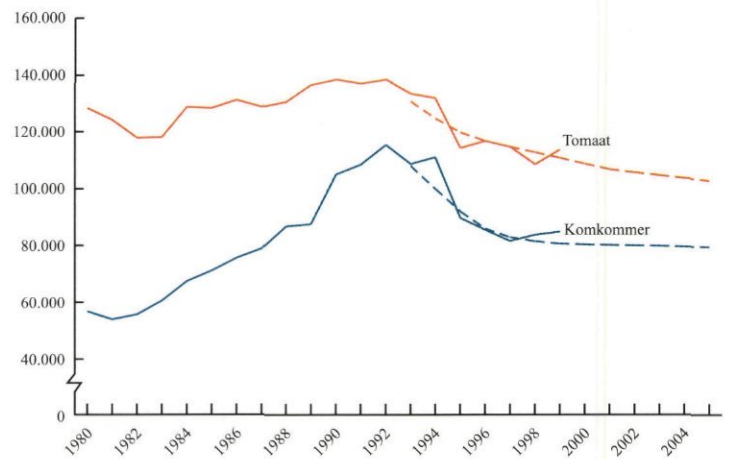
Ontwikkeling in productiestrategieën in Spanje, VK, Italië en Marokko (aantal balletjes geeft belang weer)								
	Spanje		Verenigd Koninkrijk		Italië		Marokko	
	2000	2005	2000	2005	2000	2005	2000	2005
<b>Kostprijs</b>	•••••	••••	•••	•••	•••••	••••	•••••	•••••
<b>Productkwaliteit</b>	•••	••••	••••	•••	•••	•••	••	••
<b>Niche/Innovatie</b>	•	•	•	•	•••	•••	•	•
<b>Marktfocus</b>	•••	••••	•••••	•••••	••	•••	••	••



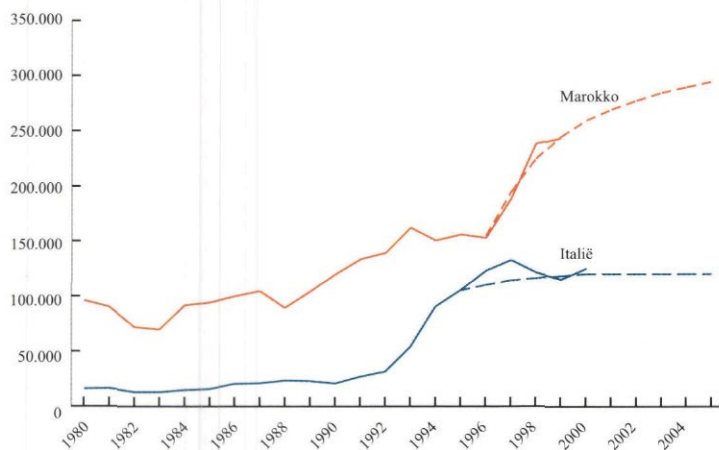
Export uit Spanje, in tonnen



Productie van tomaat en komkommer in het VK, in tonnen



Export van tomaat uit Italië en Marokko, in tonnen





# Strategische opties voor telers in Nederland

Ondernemers in de Nederlandse glasgroente-sector kunnen verschillende strategieën volgen. Die keuze moet gebaseerd zijn op een grondige analyse van de sterke en zwakke punten van het eigen bedrijf afgezet tegen de externe kansen en bedreigingen. De internationale context is daarbij van groot belang.

Eerder werd al aangegeven dat te kiezen strategieën terug te brengen zijn tot vier hoofdlijnen: een focus op kostprijs, kwaliteit, bepaalde afnemers (keten), of innovatie en niches. Er zijn vanuit de internationale markt enige overwegingen die bij zo'n keuze van belang lijken.

## Kostprijsstrategie



De kostprijsstrategie richt zich vooral op prijsbewuste consumenten en in het verlengde daarvan de discounter. In Duitsland leeft de 'prijscultuur' relatief sterk. Duitse supermarkten (vooral de discounters) verlangen een laag prijsniveau en optimale, stipte logistieke toelevering. Door het nog groeiende marktaandeel van discounters als Aldi, Lidl en Plus zal dit type vraag ook de komende vijf jaar een stabiele tot licht stijgende trend vertonen. Ook in het Verenigd Koninkrijk blijft vraag naar goedkoop product, al zal deze kleiner worden.

Ten opzichte van andere Noord-Europese producenten, zoals het Verenigd Koninkrijk, heeft Nederland geen kostprijsnadeel. Dit met name

door de hoge productiviteit (per vierkante meter en per arbeidskracht) en de efficiënte logistiek. De concurrentie op prijs komt vooral uit de zuidelijke landen waar de kosten van arbeid en energie beduidend lager liggen. Het exportseizoen van deze landen is goeddeels aanvullend op dat van Nederland.

De producten die zich het meest lenen voor een kostprijsstrategie zijn losse ronde tomaten, eenvoudig voorverpakte tomaten en trostomaten, paprika's in mixverpakking en komkommers. De kwaliteit voldoet aan de wettelijke eisen. De verpakking is relatief eenvoudig: ze beschermt het product en maakt een efficiënte logistieke afhandeling mogelijk.

Juist omdat een lage prijs centraal staat is deze markt zeer concurrerend. Duurzame relaties zijn over het algemeen weinig waard: als een concurrent een vergelijkbare kwaliteit goedkoper aanbiedt is de afnemer al snel geneigd voor die ander te kiezen.

Van de teler vraagt een kostprijsstrategie uitstekend management en ondernemerschap. Voortdurend moet hij gespist zijn op kostprijsverlaging door verhoging van de productie en besparing op de kosten (vooral arbeid en energie). Productieverhoging valt te realiseren met productievriendelijke rassen, kassen die meer licht doorlaten, teeltoptimalisatie (onder andere met plantmonitoring) en assimilatiebelichting. Besparingen zijn mogelijk door optimalisatie van de bedrijfsgrootte en -opzet (units van 4 à 5 ha), de bedrijfsinrichting (mechanisering, energievoorziening) en bedrijfsvoering (arbeidsorganisatie, energiemanagement).

## Kwaliteitsstrategie

Deze strategie richt zich op de kwaliteitsbewuste consument. Zowel in Duitsland als in het Verenigd Koninkrijk koopt dit type consument vooral bij de



traditionele supermarkten.

De bedieners van dit marktsegment zullen - in eerste instantie vooral op de Britse markt - toenemende concurrentie ondervinden van telers die de marktfocusbenadering toepassen. En dat soort telers neemt sterk toe: in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zelf maar bijvoorbeeld ook in België en Frankrijk. Daar komt bij dat het kwaliteitsniveau in Spanje en Italië stijgt zodat ook de concurrentie uit deze regio's zal toenemen (zij het vooral aanvullend op het Nederlandse seizoen).

De meest kansrijke producten voor deze strategie zijn alle gangbare typen tomaten, los en tros, al dan niet verpakt. Ook tomaten met een extra goede smaak zijn voor deze strategie geschikt. Verder alle kleuren paprika's, zowel de blokvorm als de puntige typen, los of per stuk verpakt. Van komkommers zijn behalve het normale 'Nederlandse' type ook de kleinere types (midi en mini) geschikt.

Het belangrijkste verkoopargument is de kwaliteit. Bovenop de wettelijke eisen worden extra eisen gesteld ten aanzien van bijvoorbeeld uiterlijk, zeer uniforme sortering en inwendige kwaliteitsaspecten zoals smaak. De verpakking heeft behalve een logistieke functie ook een







communicatieve functie: ze moet extra kwaliteit uitstralen, liefst met behulp van een (handels)merk. Voor een kwaliteitsstrategie is een qua opzet en uitrusting modern bedrijf nodig. Voorafgaand aan de teelt kiest men een ras dat zich duidelijk onderscheidt op kwaliteitsaspecten als uiterlijk, houdbaarheid en smaak. Ook tijdens de teelt staat de productkwaliteit centraal. Soms zal enige productieverlaging voor lief genomen moeten worden, bijvoorbeeld bij de keuze voor een minder productief maar beter smakend ras. Het personeel is kwaliteitsbewust, goed geïnstrueerd en adequaat uitgerust. Er wordt gewerkt volgens een kwaliteitszorgsysteem. Het bijbehorende certificaat of keurmerk is voor de afnemer een (deel)garantie voor een hoge productkwaliteit. De zorg voor kwaliteit wordt in de keten doorgezet.

## Marktfocusstrategie

De marktfocusstrategie richt zich op consumenten die betrouwbare producten willen en daarom bij betrouwbare winkels kopen. Naast betrouwbaar-

heid leveren deze winkels een breed assortiment dat inspeelt op nieuwe trends (zoals gemak, speciaal en gezond). De producten zijn volledig te traceren en geteeld volgens specificaties waarin voedselveiligheid centraal staat. Asda, Tesco en Sainsbury's zijn voorbeelden van Britse supermarktketens die deze lijn volgen. De Duitse markt is op dit punt minder sterk ontwikkeld. Alleen bij de hypermarkten en grote supermarkten zijn er mogelijkheden. Toch zal de marktfocusstrategie ook in Duitsland aan belang winnen. Qua relatiemanagement en ketendenken loopt Nederland achter bij het Verenigd Koninkrijk en ook Spanje. Toch zijn de laatste jaren al wel een aantal bedrijven deze richting ingeslagen, met name bedrijven die aan Britse afnemers verkopen. Op die Britse markt treedt men dan vooral in concurrentie met Britse producenten, en in het voor- en naseizoen met Spaanse. Van Italiaanse en Marokkaanse producenten is op dit punt voorlopig minder te verwachten.

In principe lenen alle typen product zich voor een marktfocusstrategie, juist ook omdat de betreffende retailers een divers aanbod nastreven. Ook innovatieve producten kunnen daarin passen. Telers die volgens deze strategie opereren, stemmen hun teeltplanning (inclusief rassenkeuze) geheel af op de wensen van de afnemer. Belangrijk aspect is het jaarrond leveren van een constante kwaliteit. Assimilatiebelichting of productie in het buitenland kunnen daaraan





## Enkele karakteristieken van de telersstrategieën

	Kostprijs	Kwaliteit	Marktfocus	Niche
<b>Markt</b>	blijft van belang, vooral in Duitsland	krimpt: gaat over in marktfocus	groeit overal, Verenigd Koninkrijk loopt voorop	stabiel, beperkt
<b>Concurrentie</b>	groeit, vooral uit Middellandse-Zee-landen w.o. Marokko	groeit, vooral Spanje, Italië	groeit, Noordwest-Europa en ook Spanje	stabiel o.a. Italië
<b>Perspectief</b>	redelijk	matig	goed	goed, voor beperkte groep
<b>Consumenten-doelgroep</b>	prijsbewust	kwaliteitsbewust	zoekt betrouwbaarheid	gevoelig voor exclusiviteit en noviteiten
<b>Type grootwinkel-bedrijf</b>	discounter	supermarkt	supermarkt, hypermarkt	supermarkt met uitgebreid AGF-assortiment
<b>Sortering</b>	acceptabele kwaliteit	hoge kwaliteit	door markt bepaald	productafhankelijk
<b>Prijsstelling</b>	laaggeprijsd	wat hogere prijs	wat hogere prijs	hoge prijs
<b>Geschikte producten</b>	losse ronde tomaten, trostomaten, paprika's in mixverpakking, standaard komkommers	breed assortiment producten met perfect uiterlijk en/of extra goede smaak	breed assortiment gangbare producten, ook veel 'gemak' (voorbewerkt, voorverpakt)	innovatieve producten in uiterlijk, smaak, gezondheid, gebruiksmogelijkheden
<b>Verpakking</b>	functioneel, eenvoudig	functioneel, commercieel (handelsmerk)	door afnemer bepaald	exclusief
<b>Type onderneming</b>	kostprijsgericht, grootschalig	kwaliteitgericht	klantgericht	innovatiegedreven
<b>Rassenkeuze</b>	hoge productiviteit	hoge kwaliteit	afgestemd met afnemer	onderscheidend t.o.v. bestaand assortiment
<b>Kenmerkende investeringen</b>	kostenverlaging: bijv. schaalgrootte, mechanisatie	kwaliteitverbetering, bijv. oogstmaterieel	logistiek, communicatie	productontwikkeling, marketing (met ketenpartners)
<b>Kwaliteitszorg</b>	managementtool t.b.v. kostenbeheersing	t.b.v. productkwaliteit	aantonen dat aan wensen afnemer wordt voldaan	beheersing innovatieproces
<b>Relatie afnemer</b>	niet hecht, via verkoopprijs	niet hecht, via productkwaliteit	hecht	redelijk hecht, gewenst vanwege marketing



bijdragen. De dagelijkse productie- en afzetactiviteiten worden vanuit de keten aangestuurd. De kwaliteit van het product en het productieproces zijn nauwkeurig omschreven, waarbij normen van Eurep-Gap de basis zijn. Bij duurzame ketenrelaties en toegevoegde waarde op maat is de kostprijs relatief minder belangrijk. Aansluiting bij de juiste afzetorganisatie is essentieel. Dat kan een veiling, telersvereniging of handelaar zijn, die op zijn beurt goede contacten heeft met de juiste retailorganisatie. De afzetorganisatie is betrouwbaar, heeft voldoende omvang om het gewenste assortiment bij de afnemer in te vullen en kan snel en goed op diens vragen inspelen. De logistiek wordt aangestuurd door de afzetorganisatie en zal meestal worden uitgevoerd door een gespecialiseerde onderneming. Met behulp van een kwaliteitszorgsysteem in de keten en tracking & tracing worden productkwaliteit, hygiëne en voedselveiligheid gewaarborgd.

## Nichestrategie

Hierbij gaat het om specifieke segmenten: de vraag van selecte doelgroepen naar speciale producten. Die vraag kan gebaseerd zijn op historie of sentiment maar ook op de behoefte van de consument om telkens te variëren. In dat laatste geval is het de uitdaging om nieuwe concepten te ontwikkelen. Dat vergt dan een wisselwerking tussen kennis over de consument en de technische mogelijkheden bij veredeling en toeleverende industrie.

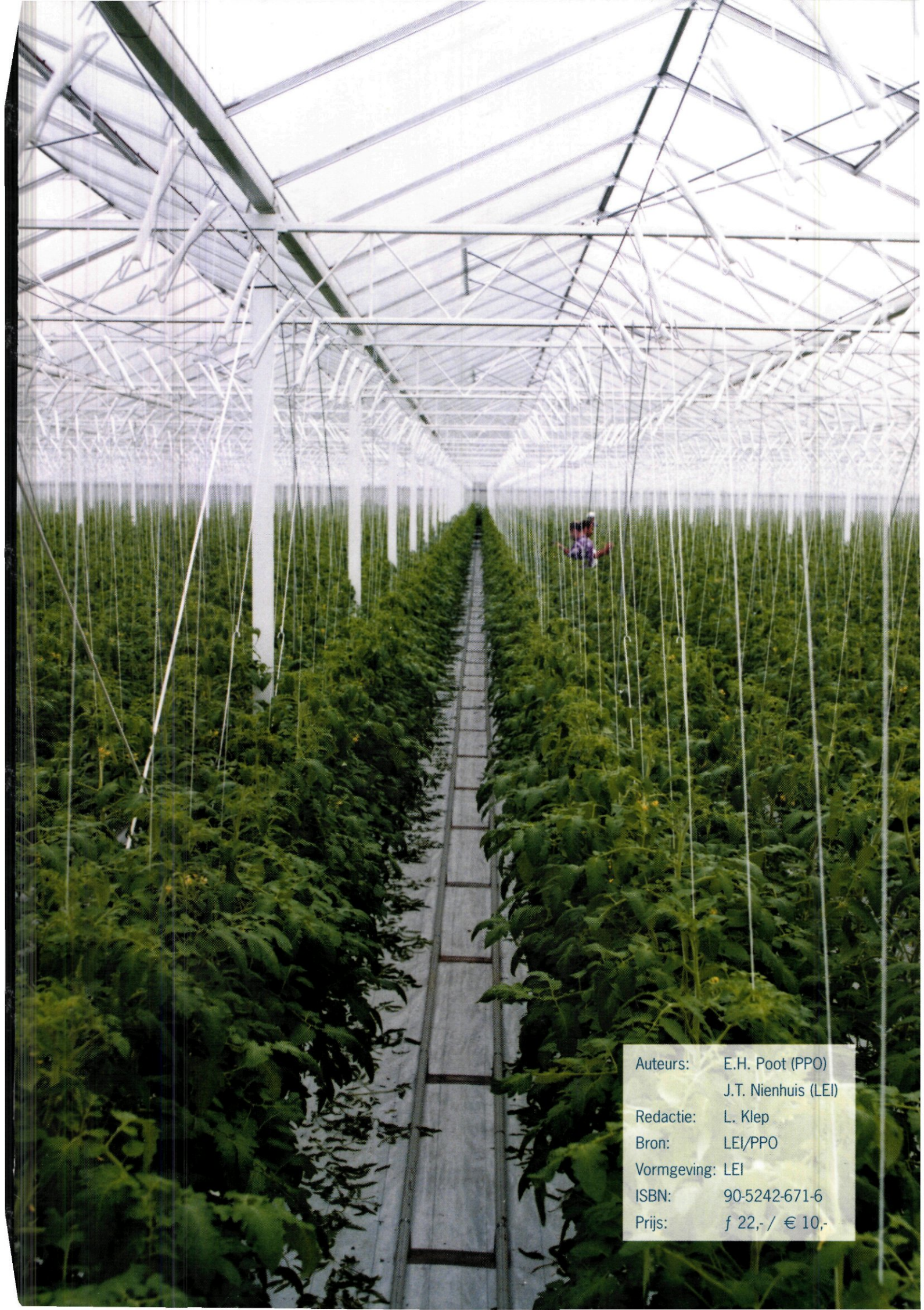
Afgelopen jaren kwamen veel innovatieve tomatensoorten op de markt. Veel daarvan bleken succesvol. Naast paprika's van het geblokte type, in een grote verscheidenheid aan kleuren, worden in Nederland op beperkte schaal puntvormige types (rood en wit) en babypaprika's geteeld. Het komkommerassortiment is vrij uniform. Wel zijn er kleinere typen ontwikkeld, de midi- en de



minikomkommer, en worden er gele en witte komkommers geteeld. Ook zijn er groene komkommers veredeld met een zoetere smaak. Nieuwe producten zullen zich in het winkelschap daadwerkelijk moeten onderscheiden van het bestaande assortiment. Bijvoorbeeld producten gericht op kinderen; aparte smaken; speciale vormen en kleuren; gemakkelijk te verwerken en extra gezond. Bij dat laatste valt te denken aan hogere doses gezondheidsbevorderende stoffen, zoals vitamines en flavenoiden (stoffen die het risico op kanker zouden verkleinen). Een combinatie van deze aspecten kan de succeskans vergroten.

Voor nichetelers is het zaak inzicht te hebben in de vraag van consument en retailer en tegelijk toegang te hebben tot de meest geavanceerde productontwikkelingstechnieken. Samenwerking met een veredelingsbedrijf en een marketingorganisatie ligt hierbij voor de hand. Enerzijds voor het terugkoppelen van marktinformatie en anderzijds voor het goed opzetten van de promotie. Bij het op de markt brengen van een nieuw product moet het aanbod nauw worden afgestemd op de vraag: overaanbod is niet gewenst en 'nee verkopen' ook niet.





Auteurs: E.H. Poot (PPO)  
J.T. Nienhuis (LEI)  
Redactie: L. Klep  
Bron: LEI/PPO  
Vormgeving: LEI  
ISBN: 90-5242-671-6  
Prijs: f 22,- / € 10,-





## LEI

Het LEI is het toonaangevende instituut voor bedrijfs- en sociaal-economisch onderzoek op het terrein van landbouw, tuinbouw, visserij, bosbouw en landelijke gebieden. Het LEI oriënteert zich nationaal en internationaal op de toenemende integratie van landbouw en agri-business met de maatschappelijke omgeving. Bij het instituut werken 300 medewerkers met expertise in verschillende vakgebieden.

## PPO

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving integreert kennis tot direct toepasbare oplossingen voor groene ketens. Het onderzoek richt zich op duurzame bedrijfssystemen, kwaliteitsmanagement in de keten, teeltsturing, plantgezondheid, efficiënte benutting van hulpbronnen en multifunctioneel grondgebruik. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving is dé schakel tussen praktijk en wetenschap.

LEI en PPO maken onderdeel uit van Wageningen UR, het samenwerkingsverband tussen Dienst Landbouwkundig Onderzoek, Wageningen Universiteit en Praktijkonderzoek. Wageningen UR is de centrale organisatie voor fundamenteel-strategisch en toepassingsgericht onderzoek.

LEI  
Burgemeester Patijnlaan 19  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag

Tel.: 070 3358330  
Fax: 070 3615624  
informatie@lei.wag-ur.nl  
www.lei.wageningen-ur.nl

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving  
Sector Glastuinbouw  
Kruisbroekweg 5  
Postbus 8  
2670 AA Naaldwijk

Tel.: 0174 636700  
Fax: 0174 636835  
info@ppo.dlo.nl  
www.ppo.dlo.nl