

Een wereld te winnen

Strategische keuzes in de glastuinbouwtoelevering

Hans van Meijl
Lambert van Horen
Arjan Wolters

Oktober 1999

Rapport 3.99.12

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- Emissie- en milieuproblematiek
- Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- Economie van het landelijk gebied
- Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Een wereld te winnen; Strategische keuzes in de glastuinbouwtoelevering
Meijl, Hans van, Lambert van Horen, Arjan Wolters
Den Haag, LEI, 1999
Rapport 3.99.12; ISBN 90-5242-537-x; Prijs f 27,- (inclusief 6% BTW)
50 p., fig., tab., bijl.

Dit onderzoek doet op basis van enerzijds de actuele situatie in de Nederlandse glastuinbouwtoelevering en anderzijds gesignaleerde trends en ontwikkelingen uitspraken over de nabije en verdere toekomst van de sector. Het belangrijkste thema is de relatie tussen de bedrijfsstrategie en ontwikkelingen op nationale en internationale markten. *Wat zijn de bedreigingen voor de Nederlandse tuinbouwtoelevering? Wat kan de buitenlandse markt in dit opzicht betekenen? Wat zijn de voorwaarden om met succes op buitenlandse markten te kunnen (gaan) opereren? Welke strategieën zijn daarbij kansrijk? Wat is het verschil tussen internationaliseren op lager en op hoger niveau?* Deze en vele andere vragen worden in dit rapport kort en krachtig belicht. De informatie is verkregen door literatuurstudie, diepte-interviews en twee schriftelijke enquêtes.

De belangrijkste conclusie is dat tuinbouwtoeleveranciers voor een belangrijke keuze staan. Of zij kiezen voor geen of geringe groei en sterk wisselende bedrijfsresultaten, of zij kiezen voor een groeistrategie op lange termijn. In dit laatste geval zijn productdifferentiatie, innovatie, internationalisatie en waar mogelijk samenwerking noodzakelijke onderdelen van de strategie.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan

Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	13
2. Strategie en internationalisatie	14
2.1 Strategie, innovatie en internationalisatie	14
2.2 Internationaliseringsstrategieën	15
3. Kenschets van de toelevering	17
3.1 De economische betekenis	17
3.2 Verschillende strategieën	18
3.3 Innovatie	19
3.4 Internationalisering	20
3.5 Samenhang tussen strategie, omvang, innovatie en internationalisatie	23
3.6 Conclusies	25
4. Ontwikkeling van de vraag	26
4.1 Thuismarkt: geen groei, geen zekerheid	26
4.1.1 De cyclische thuismarkt: geen strategische visie?	26
4.1.2 Trendmatige ontwikkelingen: stagnatie of lichte groei	26
4.1.3 Conclusies	30
4.2 Internationaal: een wereld te winnen	30
4.2.1 De buitenlandse productie: wereldwijde groei	30
4.2.2 Technologieniveau: regionale up-grading	31
4.3 Conclusies	34
5. Toekomstige ontwikkelingen	35
5.1 De verwachtingen over de toekomst	35
5.1.1 Pessimisme over Nederlandse markt	35
5.1.2 Beperkte kennis van verre markten	35
5.1.3 Positief over Zuid- en West-Europa en Noord- en Zuid-Amerika	35
5.1.4 Internationaliseren is exporteren	37
5.1.5 Huidige bedrijfsomvang is te klein	37

	Blz.
5.2 Toekomstige ontwikkelingen	37
5.2.1 Stagnatie of groei?	38
5.2.2 Nederlandse markt blijft belangrijk	39
5.2.3 Schaalvergroting en professionalisering noodzakelijk	39
5.2.4 De essentie: groeien of stagneren?	39
5.2.5 Een risicovolle sprong in het duister	39
5.2.6 Toekomst in eigen hand: Het is nu de tijd voor een cultuuromslag	40
6. Beleidsaanbevelingen	41
6.1 Innovatiebeleid	41
6.2 Internationalisatiebeleid	41
6.3 Samenwerking in herstructurering	42
6.4 Beleid ten opzichte van primaire sector is cruciaal voor toelevering	42
Literatuurlijst	43
Bijlage	
1 Sectorinformatie	45
2 Internationaliseringsindex	47
3 Regionale indeling	48
4 Lijst met begrippen	49

Woord vooraf

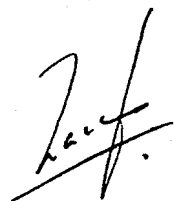
In opdracht van de Directie Industrie en Handel van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij is het LEI opdracht verleend onderzoek te verrichten naar de huidige en toekomstige situatie in de Nederlandse glastuinbouwtoelevering. Daarbij diende het onderzoek zich vooral toe te spitsen op de relatie tussen bedrijfsstrategie en ontwikkelingen op de nationale en internationale markten. Deze publicatie doet verslag van dat onderzoek.

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit:

- A. Wolthuis (Directie Industrie en Handel van Ministerie van LNV)
- K. van Leeuwen (Productschap Tuinbouw)
- N. van Opstal (Directie Landbouw van Ministerie van LNV)
- M. Penning (DACE Kassenbouw)

Op deze plaats een woord van dank aan de leden van de begeleidingscommissie en aan alle bedrijven, brancheorganisaties, landbou wattachees en personen die meegewerkt hebben aan de mondelinge interviews en/of schriftelijke enquêtes.

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

Doel van dit onderzoek is enerzijds het kenschetsen van de actuele situatie in de Nederlandse glastuinbouwtoelevering en anderzijds het signaleren van toekomstige trends en ontwikkelingen in deze sector. Het belangrijkste thema is de relatie tussen de bedrijfsstrategie en ontwikkelingen op de nationale en internationale markten.

Kenschets van de toelevering

Kleinschalige bedrijven, moordende concurrentie

In de tuinbouwtoelevering werken 20.000 mensen op circa 600 bedrijven met een gezamenlijk omzet van 3,8 miljard gulden in 1996. Het zijn in het algemeen kleinschalige bedrijven die een lagekostenstrategie volgen. Dit leidt tot sterke prijsconcurrentie en sterk fluctuerende prijzen en bedrijfsresultaten.

Geringe bereidheid tot samenwerking

De bedrijven zijn weinig bereid tot samenwerking. Dit is een kenmerkend aspect van de bedrijfstakcultuur. Individuele bedrijven en brancheorganisaties in samenspraak met de overheid moeten proberen deze 'ieder voor zich'-mentaliteit te helpen doorbreken.

Wie dan leeft, wie dan zorgt

In 1997 en 1998 was sprake van een forse groei van de binnenlandse omzet. Dat ging ten koste van (verdere) internationalisering. Bedrijven blijven dus sterk afhankelijk van de binnenlandse markt, en kijken onvoldoende vooruit. Men blijkt niet van ervaringen uit het verleden te hebben geleerd.

Beperkt aantal bedrijven volgt differentiatie-innovatie-internationalisatiestrategie

Een aantal grotere bedrijven, met name producenten van uitgangsmateriaal, volgt een differentiatiestrategie. Innovatie en internationalisatie zijn de drijvende krachten binnen deze ondernemingen en zijn sterk met elkaar verbonden. Innovatie vereist een grote omzet en daardoor internationalisatie om de kosten terug te verdienen. Anderzijds creëert innovatie een concurrentievoordeel voor succesvolle toetreding tot buitenlandse markten.

Innovaties zijn vraaggedreven

Productontwikkeling wordt door de markt gestuurd. De aanwezigheid van veeleisende teler in de nabijheid van het toeleverende bedrijf is cruciaal voor het ontwikkelen van nieuwe producten. Innovaties van tuinbouwtoeleveranciers zijn afgestemd op de Nederlandse markt: terugdringen van hoge arbeidskosten en omgaan met een sterk wisselend klimaat.

Grote verschillen tussen bedrijven met betrekking tot O&O-inspanningen

De toeleveranciers zijn redelijk actief op het gebied van innovatie. Er zijn echter grote verschillen in innovatieve inspanningen tussen bedrijven en branches. Zo is de branche 'uitgangsmateriaal' het meest innovatief. Te veel bedrijven doen echter weinig aan innovatie. Innovatie betreft meestal marginale verbeteringen van bestaande producten.

Tuinbouwtoelevering zet eerste stappen naar internationalisatie

De tuinbouwtoelevering internationaliseert. Zowel de export als de omzet van buitenlandse dochterondernemingen neemt toe. De export gaat met name naar omringende landen in West-Europa en landen met een relatief hoog teeltechnisch niveau zoals de VS/Canada en Japan. Producenten van uitgangsmateriaal lopen wat betreft internationalisering voorop. Buitenlandse markten worden hoofdzakelijk via export bediend; internationale verkoop- en met name productievervestigingen komen slechts mondjesmaat voor.

Binnenlandse en buitenlandse vraagontwikkelingen

Binnenlandse vraag: crises op korte termijn, stagnatie op lange termijn

De toeleverende sector moet rekening houden met een sterk cyclische binnenlandse vraag, die op lange termijn niet of nauwelijks groeit. De binnenlandse concurrentie wordt feller. Men concurreert om minder maar grotere projecten. Door schaalvergroting, verschuiving naar sierteelt en upgradering van het productieproces in de primaire tuinbouw worden kwalitatief hoogstaand uitgangsmateriaal en geavanceerde duurzame productiemiddelen relatief belangrijker. Telers zullen verhoudingsgewijs minder besteden aan kassen en eenvoudige installaties (verwarming, water). De herstructurering van de glastuinbouw versnelt dit proces en zorgt voor een tijdelijke stijging van de vraag. Echter vanwege dalende rendementen in de glastuinbouw neemt op korte termijn de afzet van met name duurzame productiemiddelen af.

Buitenlandse vraag: een wereld te winnen

Door een voortgaande verbetering van de sturingsmogelijkheden van het productieproces in productiegebieden buiten Nederland nemen productie en productkwaliteit in deze gebieden toe. Het buitenland biedt daarom grote kansen aan de toeleverende sector. Met name gebieden en/of bedrijven die van een gemiddeld sturingsniveau (multispankas) naar verregaande sturing (glazen kas) gaan zijn voor Nederland interessant. Economische voorwaarden zijn verder de lokale of regionale marktpotentie van een kwalitatief hoogwaardig primair product en financiering. Veruit de grootste markt voor toeleveranciers blijft Europa. De snelst groeiende markten liggen buiten Europa: Noord-Amerika, Midden- en Zuid-Amerika en Zuid-Oost Azië. De upgradering van deze productiegebieden leidt ook tot een upgradering van de toeleveranciers in deze gebieden. De internationale concurrenten voor de toeleveranciers komen eraan.

Toekomstige ontwikkelingen

De Nederlandse markt: optimisme troef

Bedrijven die op Nederland zijn gericht, zijn te optimistisch over hun toekomstige binnenlandse afzetmogelijkheden. Internationaal georiënteerde bedrijven daarentegen zijn pessimistisch over de Nederlandse markt.

Nederlandse markt blijft belangrijk

Zolang de Nederlandse telers er naar streven om hun greep op het productieproces te vergroten, blijft de Nederlandse markt als motor en vliegwiel van technologische vernieuwing uiterst belangrijk voor de tuinbouwtoeleveranciers. De verschuiving binnen de primaire sector van 'bulk' naar 'gedifferentieerde' goederen zal beantwoord moeten worden door de toeleveranciers. Het innovatieproces zal zich minder moeten richten op het verlagen van de kosten voor de teler en meer op het differentiëren van zijn product.

Schaalvergroting en professionalisering, ook voor toeleveranciers

Schaalvergroting en verdergaande professionalisering van de glastuinbouw zullen de tuinbouwtoeleveranciers dwingen even professioneel en grootschalig te werken. De minst competitieve bedrijven zullen uittreden.

De sector gaat internationaler opereren

Het aantal bedrijven dat op de Nederlandse markt is gericht, zal afnemen. Voor een groei-strategie op lange termijn is het waarschijnlijk niet genoeg om één thuishmarkt te hebben. Via buitenlandse productie en verkoopvestigingen moeten belangrijke markten tot nieuwe (extra) thuishmarkt worden ontwikkeld. Exporteren is slechts een eerste stap om een buitenlandse markt te veroveren. Indien deze markt inclusief de lokale toeleveranciers zich ontwikkelt zal aanwezigheid in de markt vereist zijn: exporteren wordt te duur en lokale marktsignalen dienen innovaties aan te sturen.

Kennis van buitenlandse markten

De Nederlandse tuinbouwtoeleveranciers hebben maar weinig kennis van buitenlandse markten. De overheid en de branche-organisaties moeten in deze lacune voorzien.

De markten van de toekomst

Toeleveranciers die zich een oordeel kunnen vormen over buitenlandse markten zijn positief over de afzetmogelijkheden in West- en Zuid-Europa en Noord- en Zuid-Amerika.

Te klein voor de toekomst

Veel bedrijven vinden hun huidige bedrijfsomvang te klein. Men streeft naar autonome groei, maar samenwerking, overnames en dergelijke zijn onvermijdelijk.

Stagnatie of groei: de keus is aan de tuinbouwtoeleverancier

Tuinbouwtoeleveranciers staan voor een keuze. Of zij kiezen voor geen of geringe groei en sterk wisselende bedrijfsresultaten, of zij kiezen voor een langetermijngroeiscenario. In dit laatste geval zijn productdifferentiatie, innovatie, internationalisatie en waar mogelijk sa-

menwerking noodzakelijke onderdelen van de strategie. De omschakeling van een strategie gericht op lage kosten en de binnenlandse markt naar een strategie van innovatie en internationalisatie (differentiatiestrategie) brengt echter risico's met zich mee. Uitgezonderd de leveranciers van uitgangsmateriaal staat de Nederlandse tuinbouwtoelevering wat internationalisatie betreft nog in de kinderschoenen.

Tijd voor anders denken

In de huidige bedrijfstakcultuur zullen bedrijven bij een dalende vraag elkaar snel gaan onderbieden en dreigt een nieuwe crisis. Veel kansen blijven bovendien onbenut als de bedrijven op de huidige voet verder gaan. Juist nu bieden veel buitenlandse afzetmarkten kansen. De sector zou het denken over concurrentie versus samenwerking moeten bijstellen en dienovereenkomstig moeten handelen. Alleen dan blijft de Nederlandse tuinbouwtoelevering ook op de lange termijn gezond en sterk.

Beleidsaanbevelingen

Brancheorganisaties en overheid dienen de cultuur- en strategieomslag te ondersteunen

Beleid van de overheid en de brancheorganisaties moet worden gericht op het bevorderen van de noodzakelijke veranderingen. Bijvoorbeeld door een actieve stimulerende rol bij samenwerkingsverbanden. Daarnaast blijft aandacht voor informatievoorziening over buitenlandse markten en steun voor innovatie en internationalisatieprojecten gewenst.

1. Inleiding

In de *Verkenkende analyse van de tuinbouw op wereldniveau* (1998) is de toeleverende sector niet in kaart gebracht. In dit rapport wordt geconcludeerd dat de Nederlandse export van primaire producten met name op Europa gericht is, en dat de concurrentiepositie van Nederland, ondanks een bescheiden groei van de export, verslechtert. De tuinbouwtoelevering, die kennisintensieve producten met een hoge toegevoegde waarde produceert, wordt betere kansen toegedicht op verre markten. Tot op heden is die verwachting niet door onderzoek onderbouwd. Dit onderzoek voorziet in deze lacune.

Dit onderzoek doet op basis van enerzijds de actuele situatie in de Nederlandse glastuinbouwtoelevering en anderzijds gesignaleerde trends en ontwikkelingen uitspraken over de nabije en verdere toekomst van de sector. Het belangrijkste thema is de relatie tussen de bedrijfsstrategie en ontwikkelingen op nationale en internationale markten. *Wat zijn de bedreigingen voor de Nederlandse tuinbouwtoelevering? Wat kan de buitenlandse markt in dit opzicht betekenen? Wat zijn de voorwaarden om met succes op buitenlandse markten te kunnen (gaan) opereren? Welke strategieën zijn daarbij kansrijk? Wat is het verschil tussen internationaliseren op lager en op hoger niveau?* Deze en vele andere vragen worden in dit rapport kort en krachtig belicht.

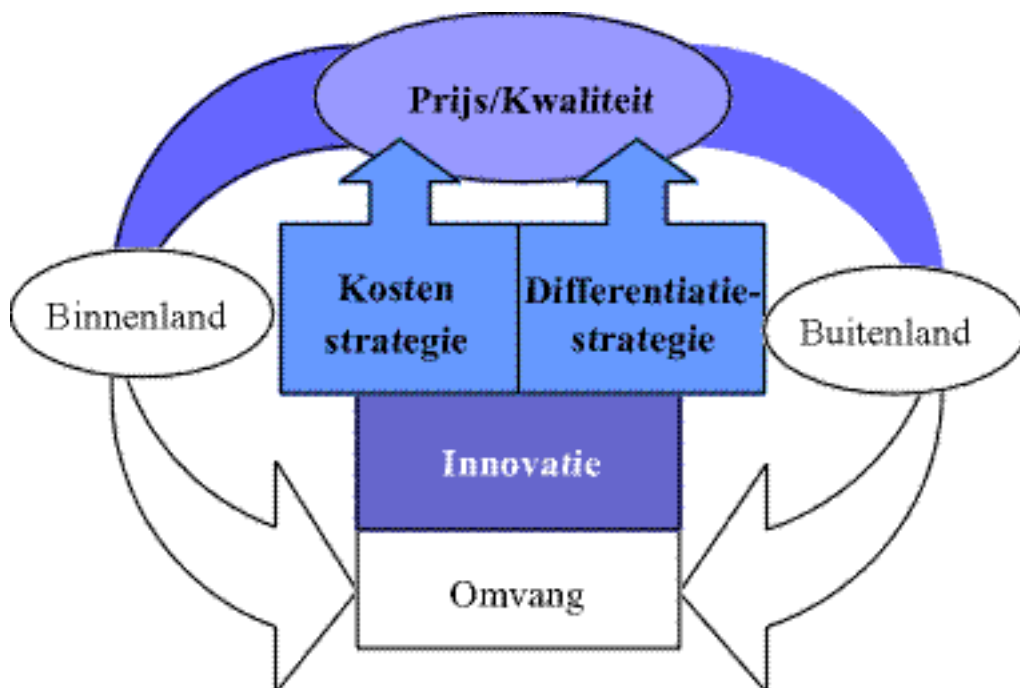
De informatie is verkregen door literatuurstudie, diepte-interviews en twee schriftelijke enquêtes. Eerst is een schema ontwikkeld dat ons in staat stelt om de karakteristieken van de sector (zoals bijvoorbeeld schaalgrootte, innovatie en samenwerking), internationaliseringsstrategieën en ontwikkelingen in de rest van de tuinbouwketen in onderlinge samenhang te analyseren. Twintig gesprekken met mensen uit de sector onderbouwen en verfijnen onze conclusies. Belangrijke conclusies zijn ontleend aan een enquête onder 170 bedrijven, waarbij alle onderdelen van de toelevering min of meer evenredig vertegenwoordigd waren. Ten slotte is een schriftelijke enquête onder de landbouwwattachees gehouden omtrent hun verwachtingen ten aanzien van hun ambtsgebied.

Hoofdstuk 2 beschrijft opties voor strategie en internationalisatie. Een kenschets van de actuele situatie binnen de (glas) tuinbouwtoeleveranciers wordt gegeven in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 gaat in op de vraagontwikkeling in binnen- en buitenland. De verwachte toekomstige ontwikkelingen en beleidsimplicaties worden besproken in respectievelijk hoofdstuk 5 en 6.

2. Strategie en internationalisatie

2.1 Strategie, innovatie en internationalisatie

De prijs-kwaliteitsverhouding van een product is bepalend voor het succes op de markt. Een product dat zich in de perceptie van de afnemers positief onderscheidt van concurrerende producten zal marktaandeel winnen. Bedrijven zullen streven naar een blijvend gunstige prijs-kwaliteitsverhouding voor hun producten teneinde hun concurrentievoordeel te behouden. Porter (1980) onderscheidt daarin twee basisstrategieën: lage kosten en differentiatie. Volgt een bedrijf de lage kosten strategie dan streeft het naar een relatief lage prijs voor een acceptabele kwaliteit. Een bedrijf dat de differentiatiestrategie volgt streeft naar een hoge kwaliteit voor een acceptabele prijs. Innovatie speelt een belangrijke rol bij het verwezenlijken van iedere gekozen strategie. Om kosten te kunnen besparen richt men zich op procesinnovaties en om te kunnen differentiëren zijn productinnovaties noodzakelijk. Innovaties komen alleen tot stand als men doelbewust investeert in de ontwikkeling ervan. Deze investeringen moeten in de markt worden terugverdiend. Hoe groter de markt, hoe makkelijker de investeringen kunnen worden terugverdiend. Bedrijven die innovatief zijn hebben dus, omdat ze meer investeren dan bedrijven die nauwelijks innoveren, een sterke prikkel om hun markt uit te breiden. In veel gevallen betekent dat een verdergaande internationalisatie door middel van export of het openen van een buitenlandse vestiging.



Figuur 2.1 Drijvende krachten binnen tuinbouwtoelevering

Innovatie en internationalisatie zijn risicovolle en complexe activiteiten, die niet door ieder bedrijf even gemakkelijk ondernomen kunnen worden. Ze vereisen meestal een bepaalde minimale financiële en personele draagkracht. Indien een bedrijf te klein is om zelfstandig te innoveren of te internationaliseren, kan men dit oplossen door samenwerking, fusie of overname.

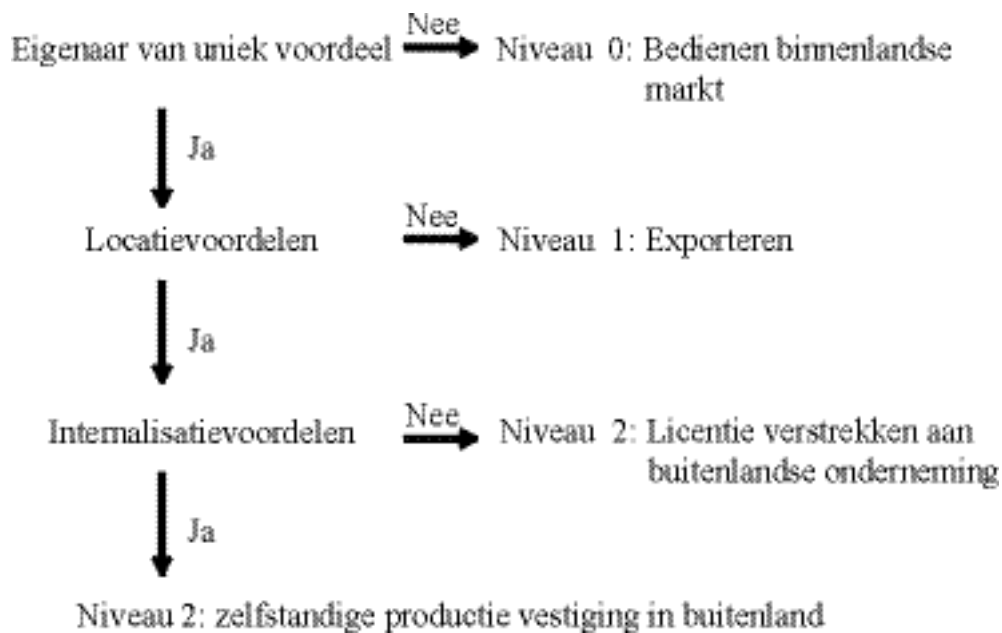
2.2 Internationaliseringsstrategieën

Zaken doen in het buitenland brengt moeilijkheden en kosten met zich mee waarvan lokale bedrijven geen hinder hebben, zoals culturele verschillen, transportkosten en kennis van de lokale markt. Succesvolle toetreding tot een buitenlandse markt is daarom alleen mogelijk als het product zich met een zogenaamd 'uniek' of 'tegenhangend' voordeel onderscheidt van het lokale aanbod.

Er zijn twee basisvormen van internationalisatie. Export vanuit eigen land wordt als het eerste niveau van internationalisatie beschouwd. Het opstarten van productie in het buitenland en met name het opzetten van een eigen productie-eenheid wordt als een hogere vorm (of tweede niveau) van internationalisatie beschouwd, omdat het vaak grotere financiële en personele inspanningen vereist. Een verdere opsplitsing van de niveaus is gegeven in figuur 2.2.

Niveau 0:	Productie en verkoop alleen in eigen land.
Niveau 1:	Export
	1.1 verkoop in buitenland door anderen (exporteurs)
	1.2 neemt verkoop in buitenland zelf ter hand
	1.1.1 vanuit Nederland
	1.1.2 agentschap
	1.1.3 vestiging in buitenland
Niveau 2:	Buitenlandse productie
	2.1 licentie aan buitenlandse onderneming verstrekt
	2.2 joint venture met buitenlandse onderneming
	2.3 overname van een buitenlandse onderneming
	2.4 zelfstandige productie vestiging in buitenland

Figuur 2.2 Internationaliseringsniveaus



Figuur 2.3 Beslissingsdiagram met betrekking tot internationalisatie

Om met succes te kunnen internationaliseren, moet een onderneming zich de vragen stellen die in het beslissingsdiagram zijn weergegeven.

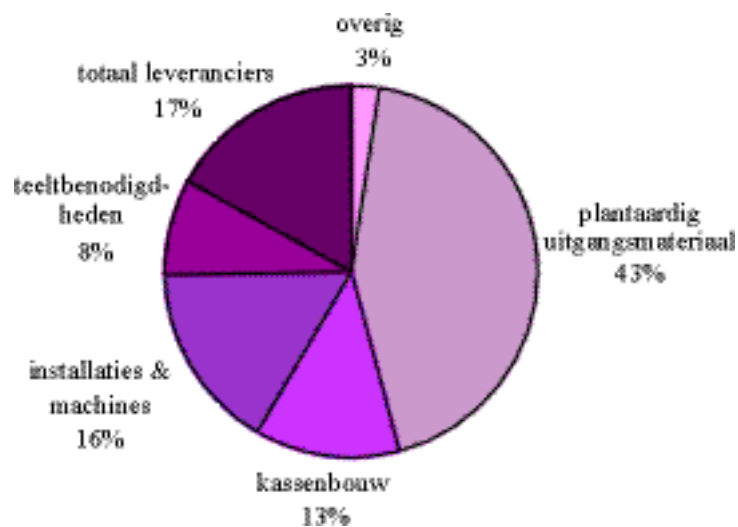
1. *Heeft de onderneming een uniek concurrentievoordeel* zoals een uniek product productieproces, handelsmerk of kwaliteitsreputatie? Zo niet, dan is internationalisatie geen reële optie.
2. *Is het beter om lokaal te produceren* omwille van bijvoorbeeld hoge transportkosten, handelsbelemmeringen, markttoegang, goedkope arbeid, adequate (kennis-) infrastructuur, geschikt klimaat, enzovoort? Zo niet, dan is het beter om vanuit eigen land te (blijven) exporteren.
3. *Is het voordelig om de productie in eigen hand te houden?* Zo ja, dan is een productievestiging in de buitenlandse markt een optie. Zo nee, dan ligt samenwerking met een lokale producent voor de hand.

Een uniek concurrentievoordeel is een voorwaarde om succesvol te kunnen exporteren (internationalisatie op niveau 1). Het is echter niet voldoende voor het opstarten van productie in het buitenland (internationalisatie op niveau 2). Daartoe moeten ook duidelijke locatievoordelen bestaan. Tot slot is er de keus tussen een buitenlandse productievestiging in eigen beheer (een kostbaar en moeilijk proces) of samenwerking (product of productieproces in licentie) met een lokale onderneming op de betreffende buitenlandse markt.

3. Kenschets van de tuinbouwtoelevering

3.1 De economische betekenis

De toeleverende sector van de glastuinbouw omvat sterk uiteenlopende bedrijven, variërend van zaadveredelaars tot kassenbouwers. In dit onderzoek worden vijf branches onderscheiden: plantaardig uitgangsmateriaal, kassenbouw, installatie & machines, teeltbenodigdheden en de gespecialiseerde advisering. Daarnaast zijn er bedrijven die we 'totaalleveranciers' noemen, deze zijn actief in zowel 'installaties & machines' als in 'teeltbenodigdheden'. Tot slot is er een groep 'overige' bedrijven.¹



Figuur 3.1 Verdeling van werkgelegenheid in de tuinbouwtoelevering over branches, 1998

De totale productiewaarde van de (glas)tuinbouwtoelevering bedroeg in 1996 circa 3,8 miljard gulden, waarvan 1 miljard werd afgezet in het buitenland. Van de binnenlandse productiewaarde betreft bijna 45% uitgangsmateriaal, 33% duurzame productiemiddelen en 22% vlottende productiemiddelen. In 1997 en 1998 beleefde de sector gouden tijden. De geënquêteerde bedrijven zagen hun omzet met 27% toenemen (tabel 3.1). Waarschijnlijk zijn deze goede resultaten echter van voorbijgaande aard. Hoofdstuk 4 gaat daar verder op in.

Volgens berekeningen bedraagt de werkgelegenheid in de 600 bedrijven die de tuinbouwtoelevering telt circa 20.000 arbeidsplaatsen. De producenten van uitgangsmateriaal zijn de belangrijkste bron van werkgelegenheid (zie figuur 3.1). De verdeling van de werk-

¹ De sectoren zijn meer gedetailleerd beschreven in Bijlage 1.

gelegenheid over de verschillende branches kan gezien worden als een indicatie van de relatieve omvang van de sectoren.

De meeste bedrijven leveren niet uitsluitend aan de glastuinbouw, maar deze sector is vaak wel de belangrijkste klant. Gemiddeld halen bedrijven 72% van hun omzet uit de glastuinbouw. De toeleverende sector voor de glastuinbouw is vrij kleinschalig. Hij wordt gedomineerd door kleine, zelfstandige ondernemingen met een gemiddelde werkgelegenheid van 49 arbeidsjaren. Deze gemiddeld geringe omvang maakt de sector sterk competitief en remt de productontwikkeling en de internationalisering.

Tabel 3.1 Gemiddelden per bedrijf per branche

	Aantal b)	Gemiddelde omzet 1998 (mln.)	Omzetgroei t.o.v. 1996 (%)	Omzetaandeel glastuinbouw (%)		Gem. aantal arbeidsjaren
				1998	1996	
Uitgangsmateriaal	35	23	37	85	83	61
Kassenbouw	17	34	46	85	83	53
Installatie en machines	42	10	35	71	71	26
Teeltbenodigdheden	22	44	14	55	54	38
Totaal leveranciers	6	118	14	72	72	181
Adviesverlening	3	a)	a)	a)	a)	a)
Overig	9	17	30	47	44	45
Totaal	134	27	27	72	71	49

a) Geen vermelding vanwege het geringe aantal waarnemingen of de grote diversiteit; b) Aantal bedrijven per categorie met positieve respons op relevante vragen.

3.2 Verschillende strategieën

De aan de tuinbouw toeleverende bedrijven hanteren verschillende strategieën. Sommige streven naar efficiëntieverbetering en kostenbesparing. Anderen daarentegen proberen zich te onderscheiden op basis van kwaliteit en nieuwe producten. Minder populair zijn specialisatie en diversificatie. Bedrijven verwachten daar kennelijk weinig voordelen uit te behalen. Ze vinden de markt te weinig gesegmenteerd voor een winstgevende specialisatiestrategie en missen de kennis om te diversificeren.

Bij producenten van uitgangsmateriaal domineert *productontwikkeling* als strategie. Kostprijsbeheersing is voor hen geen belangrijke strategische optie. In de andere branches zijn *efficiëntie en kostprijsbeheersing* belangrijker. In de kassenbouw is kostprijsbeheersing zelfs dominant. Dit bevestigt eerdere bevindingen (Snel, 1997). Mede daarom willen veel kassenbouwers 'lean en mean' zijn. De bedrijfsomvang is tot een minimum teruggebracht, en veel werk wordt uitbesteed aan onderaannemers. In slechte tijden hoeft men daarom niet te saneren.

Tabel 3.2 Percentage bedrijven per categorie per thema dat samenwerkt met concurrenten
 (-- = 0%, - = 0-10%, 0 = 10-20%, + => 20%)

	Uitgangs- materiaal	Kassen- bouw	Installatie en machines	Teeltbeno- digdheden	Totaal- leveranciers
Productontwikkeling	0	+	0	0	--
Toetreding nieuwe markten	-	-	-	--	0
Volledig pakket	-	-	-	-	--
Gezamenlijke productie	0	0	-	-	--
Afstemming in keten	0	-	0	-	--

Samenwerking met concurrenten komt niet vaak voor, zelfs niet waar dat voor de hand ligt, zoals bij productontwikkeling. Tabel 3.2 geeft het percentage bedrijven per categorie dat samenwerkt met concurrenten. Opmerkelijk is dat de totaalleveranciers slechts samenwerken bij de toetreding tot nieuwe markten. Al met al is de bereidheid tot samenwerken gering.

3.3 Innovatie

Innovatie is belangrijk in zowel een op lage kosten als een op differentiatie gerichte strategie. Bij een bedrijf dat streeft naar lage kosten, is innovatie meer gericht op efficiëntieverbetering van het productieproces. In een bedrijf dat streeft naar differentiatie, is innovatie gericht op het verhogen van de toegevoegde waarde van het product (bestaand of nieuw).

Tabel 3.3 Kerngegevens innovatie per branche in %

	R&D- uitgaven b)	Omzet verbeterde producten b)	Omzet nieuwe producten b)	Bedrij- ven met eigen R&D	Bedrijven met patent/ kwekersrecht
Uitgangsmateriaal	7,3	23	22	56	46
Kassenbouw	3,1	33	13	39	53
Installatie en machines	4,7	26	13	49	17
Teeltbenodigdheden	3,9	24	14	33	20
Totaal leveranciers	1,4	21	8	38	25
Totaal a)	5,1	26	16	48	33

a) Omvat ook de branches Adviesverlening en Overige; b) Als percentage van de totale omzet (dus niet alleen ten behoeve van de glastuinbouw!).

De binnenlandse markt is cruciaal voor de productontwikkeling. De Nederlandse telers hebben een hoog technologisch niveau, en werken voortdurend aan efficiëntie- en

kwaliteitsverbeteringen. De voorlopers komen met vragen en ideeën om het product of het productieproces te verbeteren. Nieuwe producten worden vaak getest bij telers die er als eersten naar vroegen. Verder leiden schaalvergroting en specialisatie in de primaire sector tot een groeiende vraag naar tailor-made-oplossingen.

Ongeveer de helft van de toeleveranciers beschikt over een eigen onderzoeks- en ontwikkelingsafdeling (R&D). Er zijn ook bedrijven die niet over een aparte afdeling beschikken, maar 'on-the-job' innoveren. De tuinbouwtoeleveranciers besteden gemiddeld 5% van hun omzet aan R&D. Zij onderscheiden zich niet negatief van andere sectoren. Gemiddeld heeft ongeveer 20% van de middelgrote en kleine bedrijven in Nederland R&D personeel in dienst (EIM, 1997). Overigens verschillen de inspanningen per bedrijf sterk. Ruim eenderde van de toeleveranciers geeft minder dan 2,5% van de omzet uit aan R&D, bijna een kwart van de bedrijven meer dan 10%. Tot deze laatste groep behoren met name producenten van uitgangsmateriaal.

Een resultaat van de R&D-inspanningen is dat eenderde van de bedrijven in de periode 1995-2000 tenminste één patent heeft aangevraagd. De toeleverende bedrijven halen gemiddeld 16% van hun omzet uit producten die vijf jaar terug nog niet tot het assortiment van het bedrijf behoorden. Slecht eenderde van de bedrijven haalt meer dan 20% van de omzet uit nieuwe producten. Nog eens 26% van de omzet wordt gerealiseerd met producten die de afgelopen vijf jaar verbeterd zijn. Gezien de relatief omvangrijke R&D-inspanningen kunnen deze percentages laag worden genoemd. Ter vergelijking: het CBS heeft berekend dat de industrie ongeveer 30% van de omzet realiseert uit nieuwe producten, producten die twee jaar geleden nog niet tot het assortiment behoorden. Veel tuinbouwtoeleveranciers vernieuwen hun assortiment dus niet of nauwelijks. Innovatie in de tuinbouwtoelevering komt vooral neer op kleine verbeteringen aan *bestaande* producten.

Uit tabel 3.3 blijkt dat de leveranciers van uitgangsmateriaal het meest innovatief zijn. De relatief hoge R&D-uitgaven (7,3% van de omzet) leiden tot veel *nieuwe* producten. In de andere branches leiden de inspanningen vooral tot *verbeterde* producten. Deze resultaten komen overeen met de verwachting dat een branche die relatief veel uitgeeft aan R&D, ook meer fundamentele verbeteringen en vernieuwingen zal realiseren.

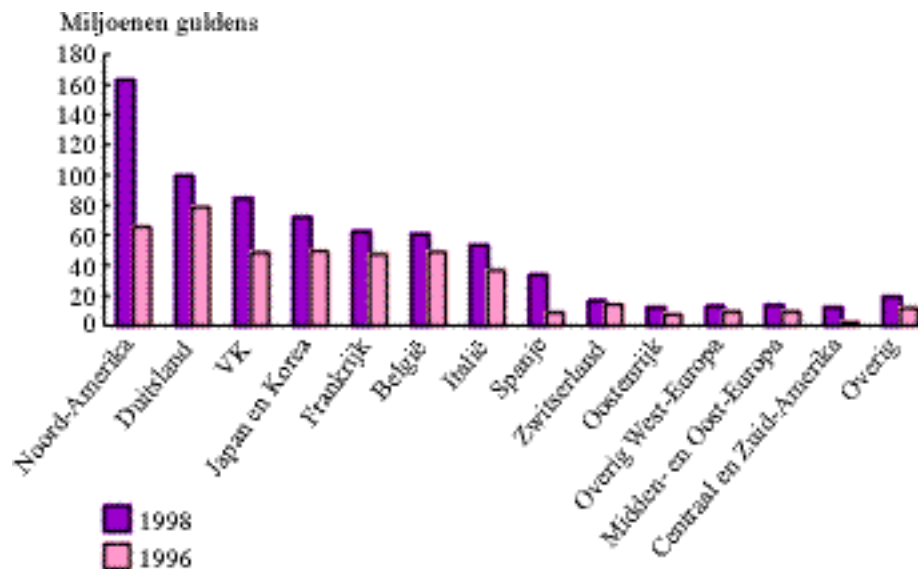
3.4 Internationalisering

In 1996 haalden de Nederlandse tuinbouwtoeleveranciers gemiddeld 23% van hun omzet uit het buitenland. Ondanks de sterke binnenlandse markt steeg het exportpercentage in 1998 naar 26%. Uiteraard is de export niet voor alle bedrijven even belangrijk. Ongeveer 40% van de bedrijven is met name op het binnenland gericht en haalt minder dan 10% van de omzet uit export. Een beperkt aantal bedrijven is sterk op export gericht; bij iets meer dan 10% van de bedrijven genereert het buitenland meer dan de helft van de omzet.

Ook de *bestemming* van de export zegt iets over de mate van internationalisering. Export naar de buurlanden is immers eenvoudiger en goedkoper dan export naar verderweg gelegen markten. Bij de onderzochte bedrijven gaat 65% van de export naar West-Europa. Bestemmingen binnen Europa zijn Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, België en Italië (zie figuur 3.2). Opvallend is het sterk groeiende belang van Spanje. Na Europa is

Noord-Amerika een belangrijke en sterk groeiende exportbestemming (exportaandeel 15%), gevolgd door Japan/Korea (6%). Nauwelijks genoemd worden Afrika, het Midden-Oosten, Oost-Europa, Azië en Australië.

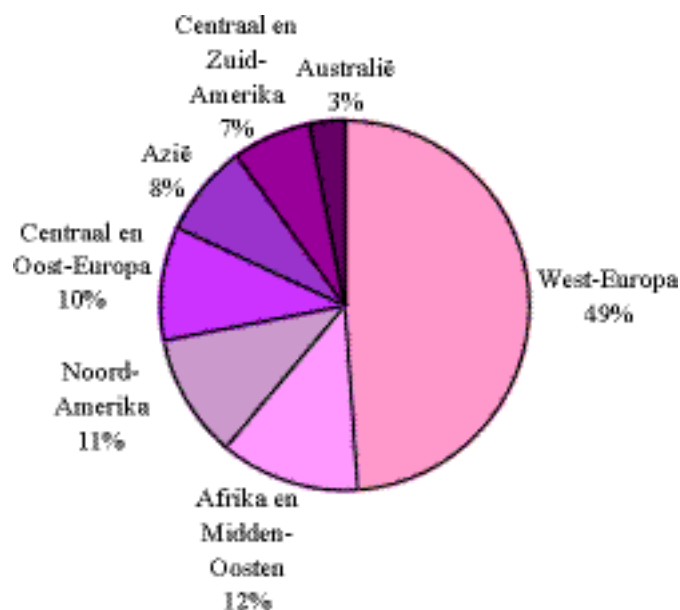
Branches verschillen weinig van elkaar als het gaat om de belangrijkste bestemmingen. Maar er zijn twee uitzonderingen. Kassenbouwbedrijven noemen Spanje niet als belangrijke exportbestemming, hoewel het glasareaal naar verwachting daar sterk zal toenemen. Verder is de export van teeltbenodigdheden uitsluitend op de ons omringende landen gericht.



Figuur 3.2 Omvang (in miljoenen guldens) van de door de enquête gerapporteerde export tuinbouwtoelevering naar bestemming

De export is meestal geconcentreerd op twee of drie landen. Vaak haalt een exporteerend bedrijf zo'n 10% van zijn omzet uit één land. De 55 bedrijven die naar Duitsland exporteren, ontleen daaraan bijvoorbeeld gemiddeld 12,5% van hun omzet. Voor Japan en de Verenigde Staten geldt dat deze landen respectievelijk 12,5 en 14,5% van de omzet genereren van de bedrijven die er actief zijn (respectievelijk 13 en 27 bedrijven). Veel bedrijven exporteren relatief weinig naar België. De drempel om in dit land actief te worden, is blijkbaar erg laag. Bijna ieder bedrijf kan er actief worden.

Ongeveer een kwart van de respondenten heeft tenminste één vestiging in het buitenland, het betreft hier met name verkoopvestigingen. In de helft van de gevallen betreft het slechts één buitenlandse vestiging. Bedrijven met meer dan drie buitenlandse vestigingen zijn betrekkelijk zeldzaam. Van de buitenlandse vestigingen bevindt zich 50% in West-Europa (zie figuur 3.3). De omzet van buitenlandse dochters bedroeg in 1998 gemiddeld 28% van de omzet. Een aanzienlijke groei vergeleken met de 17% in 1996.



Figuur 3.3 Verdeling van buitenlandse dochterondernemingen naar vestigingsregio's

Met betrekking tot de internationale concurrentie kan men twee typen concurrenten onderscheiden. Zij die een lage prijs kunnen berekenen, en zij die in of dichtbij de betreffende markt gevestigd zijn (of beide eigenschappen combineren). De landbouwwattachees vinden dat de kosten, met uitzondering van Scandinavië, meestal in het nadeel van de Nederlandse toeleveranciers uitvallen. Daarentegen leveren concurrenten minder hoge kwaliteit. De VS, Israël, Italië en Frankrijk worden vaak genoemd als concurrenten. Ze zijn vaak goedkoper en/of beschikken over meer kennis van het subtropische klimaat. Ook culturele verbondenheid wordt vaak genoemd als sterk punt. Israël heeft ook nog een behoorlijke kennis van irrigatiesystemen. Een zaak is duidelijk: met het verhogen van het technologie of sturingsniveau in vele regio's verbetert ook de concurrentiepositie van de toeleveranciers aldaar gevestigd.

Uit tabel 3.4 blijkt dat de leveranciers van uitgangsmateriaal het sterkst geïnternationaliseerd zijn. Sterker dan anderen ontleen deze hun omzet aan export en buitenlandse dochterondernemingen. Dit hangt ten dele samen met factoren als de relatief grote markt-omvang, de kennisintensiviteit, de heterogeniteit van de producten en de lage transportkosten per eenheid product. Daarnaast zijn de ondernemingen in deze branche gemiddeld groter, waardoor ze over meer (management) kennis en capaciteit beschikken om succesvol te kunnen internationaliseren. De levenscyclus van uitgangsmateriaal is bovendien betrekkelijk kort. Dit leidt tot hoge ontwikkelingskosten die slechts onder de voorwaarde van voldoende afzetvolume kunnen worden terugverdiend. Voor leveranciers van teeltbenodigdheden zijn vooral schaalvoordelen (ontwikkeling, inkoop) redenen om te internationaliseren.

Tabel 3.4 Gemiddelden per bedrijf per categorie

	Arbeids- jaren	Groei omzet (%) 1996-1998	Export 1998 b) (%)	Omzet buiten- landse dochters (%) 1998 b)
Uitgangsmateriaal	61	37	36 (+5)	16 (+10)
Kassenbouw	53	46	34 (-1)	4 (+3)
Installatie en machines	26	35	17 (+1)	3 (0)
Teeltbenodigdheden	38	14	20 (+3)	6 (+2)
Totaal leveranciers	181	14	23 (+3)	3 (+1)
Totaal c)	49	27	26 (+2)	8 (+4)

a) betreft uitsluitend bedrijven actief in de glastuinbouw, die alle relevante vragen hebben beantwoord; b) als percentage van de omzet, tussen haken de verandering in procentpunten t.o.v. 1996; c) Omvat ook de branches Adviesverlening en Overig.

Het valt op dat in branches waar de gemiddelde omzet het snelst groeide, het tempo van internationalisering relatief laag is geweest. De sterke groei van de omzet in de 'kassenbouw' en 'installaties en machines', is omgekeerd evenredig met een afnemend of marginaal groeiend belang van de buitenlandse handel. Ook het belang van buitenlandse dochters neemt hier nauwelijks toe. Waarschijnlijk wordt de beperkte personele capaciteit van deze ondernemingen helemaal gebruikt om de groei van de binnenlandse markt bij te kunnen benen.

3.5 Samenhang tussen strategie, omvang, innovatie en internationalisatie

Zaken doen in het buitenland brengt moeilijkheden en kosten met zich mee, zoals culturele verschillen, transportkosten en gebrekkige marktkennis. Lokale bedrijven hebben die handicap niet en zijn dus in het voordeel ten opzichte van buitenlandse toetreders. Om toch succesvol te internationaliseren, zullen de laatsten moeten beschikken over een unieke eigenschap die hen positief onderscheidt van lokale concurrenten, bijvoorbeeld een veel lagere prijs, een geheel nieuw product of betere dienstverlening.

Tabel 3.5 *Verskil in kenmerken tussen bedrijven die al dan niet geïnternationaliseerd zijn*

Mate van internationalisatie a)	Percentage bedrijven	Aantal arbeidsjaren	(%)-R&D uitgaven b)	Nieuwe producten b)	Verskil exportquote c)	Omzetgroei 1996-1998
Niet of nauwelijks	34	20	3,6	12,1	+1,1	+34
Matig	35	53	4,2	11,5	+1,6	+23
Goed	20	47	7,1	23,2	+0,6	+34
Sterk	11	114	7,8	24,8	+6,1	+24

a) De mate van internationalisering is gebaseerd op de zogenaamd internationaliseringsindex die uiteenlopende aspecten van internationalisering in één getal samenvat (zie ook bijlage 2); b) Als percentage van de totale omzet; c) Aandeel van de export in de omzet 1998 minus het aandeel van de export in de omzet 1996.

Internationalisering heeft verschillende gezichten. Sommige bedrijven exporteren, anderen richten een buitenlandse dochteronderneming op. De meeste bedrijven zijn actief in nabije markten waar de belemmeringen om toe te treden klein zijn. Anderen zijn actief op verre markten waar grote verschillen met Nederland bestaan in cultuur, wetgeving en dergelijke. Tabel 3.5 toont de samenhang tussen de mate van internationalisering en andere drijvende krachten. Sterk geïnternationaliseerde ondernemingen zijn veel groter dan bedrijven die voornamelijk op de Nederlandse markt actief zijn. Internationalisering hangt dus vaak samen met een bepaalde minimumomvang.

Het verschil tussen matig en goed geïnternationaliseerde bedrijven schuilt in het innovatiegedrag. Goed geïnternationaliseerde bedrijven besteden veel geld aan innovatie: ze geven veel uit aan R&D, hebben vaak een eigen R&D-afdeling, nieuwe producten 'dragen' een relatief hoog percentage van de omzet en deze bedrijven vragen aanzienlijk vaker patent of kwekersrecht aan. Met andere woorden: alleen door innovatie kan een uniek voordeel worden gecreëerd tegenover de lokale concurrenten op een buitenlandse markt. Anderzijds is een groot omzetvolume door middel van internationalisatie noodzakelijk om de investeringskosten in innovatie terug te kunnen verdienen.

Productontwikkeling is dan ook belangrijker in de strategie van sterk geïnternationaliseerde ondernemingen dan in de strategie van niet tot matig geïnternationaliseerde bedrijven. Minder sterk geïnternationaliseerde bedrijven streven vaker naar verhoging van de efficiëntie.

Voor bedrijven die eenmaal de stap over de grens hebben gezet, wordt de buitenlandse markt steeds belangrijker. Het exportaandeel in de omzet neemt duidelijk toe bij sterk geïnternationaliseerde bedrijven. Dit betekent dat het verschil tussen sterk geïnternationaliseerde bedrijven en andere bedrijven steeds verder toeneemt.

De positieve samenhang tussen omvang, innovatie en internationalisatie leidde niet tot een hogere omzetgroei bij sterk geïnternationaliseerde bedrijven in de periode 1996-1998. Bij deze constatering dienen tenminste twee kanttekeningen te worden gemaakt. Ten eerste is er een onderscheid tussen het trendmatige en het cyclische gedeelte van de groei. Het cyclische deel leidt tot relatieve hoge groeicijfers in een opgaande markt, en tot relatief lage groeicijfers in een neergaande markt. De periode 1996-1998 valt samen met een opgaande binnenlandse markt en zorgt dus voor een relatief hoge omzetgroei bij bedrijven die zich op de binnenlandse markt richten. Ten tweede: in een opgaande markt kunnen

kleine bedrijven makkelijker hoge groeicijfers realiseren dan grote bedrijven. Als een kleine onderneming het ene jaar een kas bouwt en het volgende jaar twee, groeit de omzet met 100%. Zulke groeicijfers kunnen grote bedrijven vanzelfsprekend niet realiseren.

3.6 Conclusies

In de tuinbouwtoelevering werken 20.000 mensen op circa 600 bedrijven met een gezamenlijke omzet van 3,8 miljard gulden in 1996. Het zijn in het algemeen kleinschalige bedrijven die een lagekostenstrategie volgen. Dit leidt tot sterke prijsconcurrentie en weinig bereidheid tot samenwerken. In een sterk cyclische afzetmarkt leidt deze prijsconcurrentie tot sterk schommelende prijzen en resultaten. In 1997 en 1998 groeide de omzet fors, iets dat in de branches kassenbouw en installaties verder internationaliseren in de weg stond.

Een aantal grotere bedrijven, met name producenten van uitgangsmateriaal, volgt een differentiatie strategie. Innovatie en internationalisatie zijn hier drijvende krachten. Innovatie vereist hoge investeringen in onderzoek & ontwikkeling, die alleen met een groot omzetvolume kunnen worden terugverdiend. Dat volume kan alleen worden gerealiseerd door te internationaliseren. Innovatie opent daarnaast deuren naar internationale markten. Innovatie maakt het bedrijven mogelijk zich van concurrenten te onderscheiden. Met betere producten kan de achterstand op lokale concurrenten worden weggewerkt.

De tuinbouwtoelevering internationaliseert. Zowel de export als de omzet van buitenlandse dochterondernemingen neemt toe. De export gaat met name naar omringende landen in West-Europa en landen waar men geïnteresseerd is in sturing van het primaire productieproces, zoals de Verenigde Staten en Canada, Japan en Zuid-Korea. Producenten van uitgangsmateriaal lopen voorop in internationalisering.

4. Ontwikkeling van de vraag

4.1 De thuismarkt: geen groei, geen zekerheid

Ontwikkelingen in de primaire tuinbouw bepalen de markt voor de toeleveranciers. Daarom besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan de primaire tuinbouw in binnen- en buitenland (paragraaf 4.2). De binnenlandse vraag naar producten van de toeleverende sector kent een cyclisch en een trendmatig aspect. Deze onderwerpen komen aan de orde in respectievelijk paragraaf 4.1.1 en paragraaf 4.1.2.

4.1.1 De cyclische thuismarkt: geen strategische visie?

In de glastuinbouw hangt het investeringsniveau rechtstreeks af van de rendabiliteit. Als deze laag is, nemen de investeringen af; deze nemen toe bij een hoge rendabiliteit. Figuur 4.1 laat dat zien. Glastuinbouwbedrijven investeren dus niet zozeer vanuit een strategische visie, maar op basis van het rekening courant-saldo. Dit zogenaamde 'rekening courant-denken' wordt ten dele verklaard vanuit fiscale overwegingen. Voor toeleveranciers is dit investeringsgedrag een belangrijk gegeven: een hogere of lagere rendabiliteit betekent vrijwel automatisch meer of minder afzet. Dit cyclische patroon treedt vooral op bij investeringen in glasopstanden. Het doet zich iets minder sterk voor bij installaties en machines. Uitgangsmateriaal en teeltbenodigdheden hebben er minder last van; hun afzetvolumes zijn stabiel.

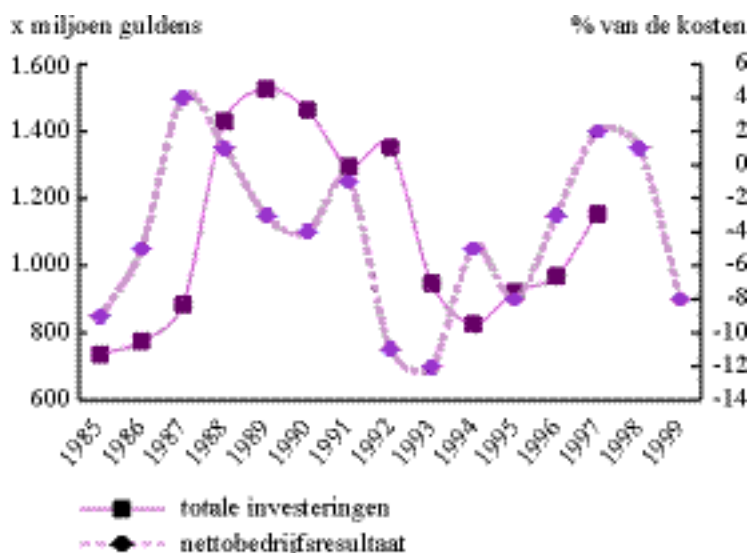
Figuur 4.2 laat zien waartoe een op lage kosten gerichte strategie in een sterk cyclische markt leidt. De prijzen van kassen, installaties en dergelijke volgen nauwgezet het bedrijfsresultaat van de glastuinbouwbedrijven. Dalende winsten bij de glastuinbouwbedrijven leiden tot uitstel van investeringen (zie figuur 4.1). Als gevolg van de felle concurrentie passen aanbidders van investeringsgoederen vrijwel meteen hun prijzen naar beneden aan, in de hoop de eigen afzet op peil te houden (figuur 4.2). Maar omdat iedereen dat doet, is de hele sector slechter af.

Voor de Nederlandse glastuinbouw waren 1997 en 1998 goede jaren. Inmiddels lijken de vette jaren voorbij te zijn: voor 1999 wordt een scherpe daling van de rendabiliteit verwacht. Als gevolg van het 'rekening courant-denken' zullen de investeringen in duurzame productiemiddelen (fors) afnemen. Voor tuinbouwtoeleveranciers breken daarom mindere tijden aan.

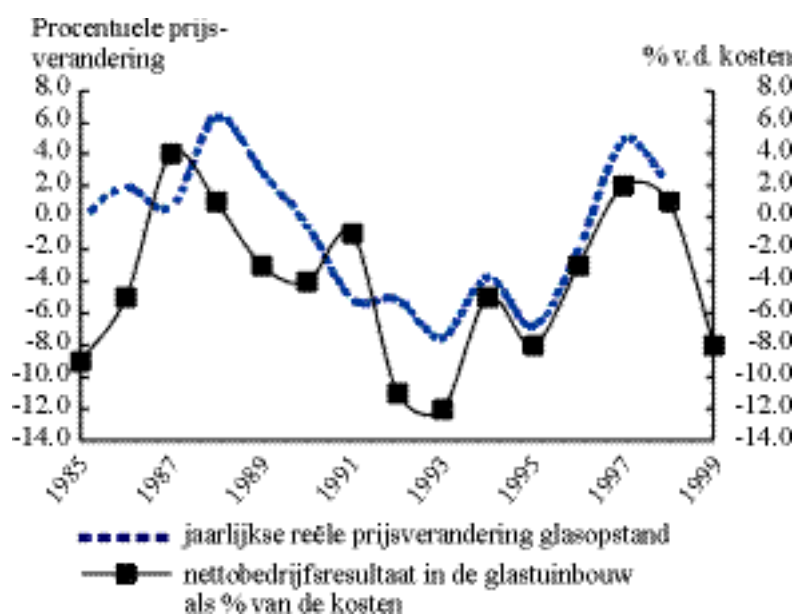
4.1.2 Trendmatige ontwikkelingen: stagnatie of lichte groei

Verskillende ontwikkelingen binnen de Nederlandse glastuinbouw bepalen mede het toekomstperspectief voor de toeleveranciers. Dit zijn:

- a. areaalontwikkelingen;
- b. de ontwikkeling van het aantal bedrijven;



Figuur 4.1 Samenhang tussen de gemiddelde rendabiliteit in de glastuinbouw (uitgedrukt als netto-bedrijfsresultaat in % van de kosten) en de totale investeringen in de Nederlandse glastuinbouw (Bron: Informatienet)



Figuur 4.2 Samenhang tussen de rendabiliteit in de glastuinbouw (uitgedrukt als netto-bedrijfsresultaat in % van de kosten) en de reële prijsontwikkeling van Venlo-glasopstand per m² per jaar (Bron: Informatienet)

- c. de verschuiving van groenteteelt naar sierteelt;
- d. de verschuiving van 'bulk' naar 'differentiatie en internationalisatie'
- e. de herstructurering van de glastuinbouw.

A. Het areaal: naar stabilisatie of afname

Het areaal onder glas is gestegen van 9.000 hectare in 1985 naar bijna 11.000 hectare in 1999. Op de langere termijn wordt stabilisatie of afname van het areaal verwacht.¹ Want hoewel sprake is van groei van de Nederlandse productie en exportwaarde, ligt deze groei duidelijk onder het wereldwijd gemiddelde.² Daarnaast worden maatregelen voorbereid die de economische rendabiliteit van de glastuinbouw beïnvloeden, zoals in de sfeer van het energie(prijs)beleid. Het is onwaarschijnlijk dat het glasareaal in Nederland op de lang termijn nog zal groeien.

B. Minder, maar grotere bedrijven

Het aantal bedrijven met tuinbouw onder glas is gedaald van 15.000 bedrijven in 1985 naar 12.000 bedrijven in 1998, terwijl het glasareaal in dezelfde periode is gegroeid. De gemiddelde bedrijfsgrootte is dus gestegen. Verwacht wordt dat deze trend doorzet. Uiteindelijk ontstaan grote, professioneel en zakelijk geleide glastuinbouwbedrijven.

Schaalvergroting en professionalisering bieden de tuinbouwtoeleveranciers kansen. Ondernemers die, steeds professioneler en zakelijker, continu hun productieprocessen en kwaliteitsniveaus verbeteren, zijn interessante afnemers voor de toeleveranciers. Daarbij blijft het niveau van de investeringen per hectare weliswaar gelijk, maar neemt het aandeel van meer geavanceerde en dus duurder installaties en machines toe ten koste van het aandeel van de kas. Ook mag worden verwacht dat zakelijke ondernemers minder vanuit het rekening courant-perspectief en meer vanuit strategische overwegingen investeren. Dat vlakkt op de lange termijn pieken en dalen in de investeringen af.

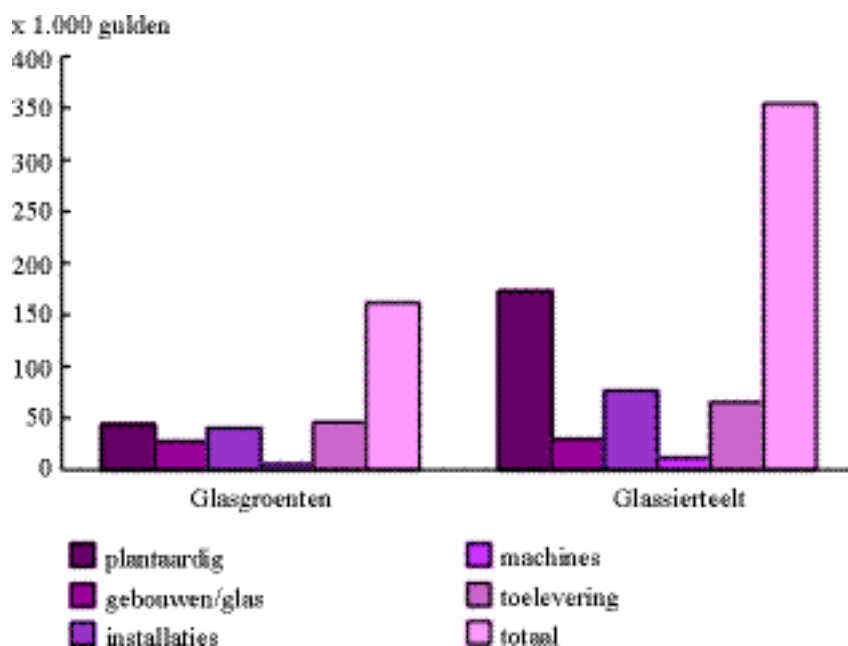
Er zijn ook bedreigingen. Professionele, zakelijke tuinders eisen van hun toeleveranciers een even professionele en zakelijke opstelling. Er zal een felle concurrentie ontstaan om minder, maar gemiddeld grotere projecten.

C. Meer sierteelt, minder groenteteelt

De laatste vijftien jaar heeft een verschuiving plaatsgevonden van groenteteelt naar sierteelt. In 1985 bestond 49% van het glasareaal uit sierteelt. In 1999 bedroeg dit aandeel 56%. Als deze trend doorzet, zullen de uitgaven aan vlottende en duurzame productiemiddelen in Nederland stijgen. Immers, deze uitgaven zijn per hectare in de sierteelt twee maal zo hoog dan in de groenteteelt (figuur 4.3). Dit betekent dat het aandeel in de investeringen van uitgangsmateriaal (uitgaven 4 maal zo hoog) en installaties en machines (uitgaven 2 maal zo hoog) toeneemt ten koste van vlottende productiemiddelen (uitgaven 1,5 maal zo hoog) en gebouwen/glas (uitgaven gelijk). Een gunstige ontwikkeling dus voor veel toeleveranciers; alleen de kassenbouwers kunnen er niet van profiteren.

¹ Alleblas en Mulder (1997) voorzien een afname van het areaal glas tot ongeveer 9.800 hectare in 2010.

² Van Meijl et al. (1998) concluderen dat de positie van de Nederlandse tuinbouw langzaam verslechtert.



Figuur 4.3 Uitgaven aan vlottende en duurzame productiemiddelen in de glasgroenten en glassierteelt per hectare (gemiddelde 94-96) (Bron: Informatienet)

D. Van 'bulk' naar 'differentiatie en internationalisatie'

De primaire sector is jarenlang op kostenverlaging en productiviteitsverhoging gericht geweest. Ze produceerde een uniform product. Door de productieverhogingen in binnen- en buitenland is de markt veranderd van een aanbieders- in een vragersmarkt. De internationale concurrentie is hierdoor sterk toegenomen. Nederland kon zich jaren lang onderscheiden door een hoge kwaliteit, door een toegenomen kwaliteit in andere productiegebieden wordt kwaliteit slechts een voorwaarde om te exporteren. Het concurrentievoordeel moet nu komen uit andere dimensies: lage kosten of een andere vorm van differentiatie. Nederland met zijn hoge productiekosten en zijn gematigd klimaat legt zich steeds meer op gedifferentieerde producten (dat wil zeggen producten met een hoge toegevoegde waarde). Het is een trend dat telers of telersverenigingen de producten zelf gaan afzetten. Ze hebben al snel gemerkt dat dit meer behelst dan het invoeren van een eigen merk en/of het aanstellen van een eigen exportmanager. Een vervolgstap is het jaarrond leveren van producten. Sommige primaire bedrijven gaan naar het buitenland om dit te bereiken. Buitenlandse productievestigingen van Nederlandse tuinders bieden kansen voor de Nederlandse toelevering. Zij kunnen met hun binnenlandse klanten meeliften.

E. Herstructurering

De herstructurering van oude glastuinbouwgebieden stimuleert de vraag naar nieuwe glasopstanden en de daaraan verbonden productiemiddelen. Het betekent zowel sloop in het ene centrum als nieuwbouw in het andere. De herstructurering gaat vanzelfsprekend gepaard met upgrading en schaalvergroting. Tempo en omvang van de herstructurering worden echter niet alleen bepaald door economische factoren (grondprijzen, afzetsprijzen),

maar zijn ook afhankelijk van politieke besluitvorming. Dat maakt het moeilijk hierover betrouwbare voorspellingen te doen.

4.1.3 Conclusies

De conclusies: de toeleverende sector moet rekening blijven houden met een sterk cyclische binnenlandse vraag, die op langere termijn niet of nauwelijks zal groeien. De binnenlandse concurrentie wordt waarschijnlijk feller, omdat om minder maar gemiddeld grotere projecten zal moeten worden geconcurrerd. Door schaalvergroting, verschuiving naar sierteelt en upgrading zal het aandeel van uitgangsmateriaal en geavanceerde productiemiddelen in de investeringen toenemen, terwijl het aandeel van kassen en standaardinstallaties (verwarming, water) daalt. Het cyclische aspect zorgt ervoor dat op korte termijn de afzet van met name duurzame productiemiddelen mindere tijden tegemoet gaat.

4.2 Internationaal: een wereld te winnen

Deze paragraaf gaat in op de afzetmogelijkheden voor de Nederlandse toeleveranciers in het buitenland. Deze worden bepaald door de omvang van de buitenlandse productie (paragraaf 4.2.1) en het teelttechnische niveau van het productieproces elders (4.2.2).

4.2.1 De buitenlandse productie: wereldwijde groei

Nederland is een belangrijke exporteur van verse groenten. Het Nederlandse aandeel in de wereldexportwaarde bedraagt 19% (Van Meijl et al., 1998). Op wereldschaal bekeken vindt echter slechts 1% van de wereldwijde productie van verse groenten in Nederland plaats. Als producent en exporteur van sierteeltproducten is Nederland veel belangrijker. Maar ondanks het aandeel van 57% in de wereldwijde export (inclusief doorvoer), moet ook hier worden bedacht dat een groot deel van de sierteeltproductie in de wereld buiten Nederland plaatsvindt. Voor de toeleverende industrie ligt er daarom buiten Nederland een potentieel interessante en omvangrijke markt.

Tabel 4.1 laat zien dat de grootste en snelst groeiende markten buiten Europa liggen: Noord-Amerika, Centraal- en Zuid-Amerika en Azië/Oceanië. Opvallend is dat de Nederlandse tuinbouwproductie even snel groeit als de Zuid-Europese productie. Daarentegen is er sprake van dalende productie in West-, Centraal- en Oost-Europa.

Tabel 4.1 Kerngegevens

Regio's	Productie omvang groenten (driejarig gemiddelde 1995-1997)		Productie- groei '89- '97 in % niveau a)	Teelt of tech- nologie logieniveau	Verandering in teelt/ techno- logieniveau
	in miljoen kg b)	in % van de wereldproductie			
Nederland	3.600	1	+6	++	+
West-Europa	53.900	9	-1	++	+
Zuid-Europa	45.500	8	+6	+	++
Centraal en Oost-Europa	43.400	7	-14	0	0
Noord-Amerika	37.500	6	+14	++	++
Centraal en Zuid-Amerika	29.100	5	+14	0	+
Azië en Oceanië	333.600	55	+36	-	+
Midden-Oosten en N.Afrika	32.800	5	+18	--	+
Sub-Sahara Afrika	24.600	4	+15	--	0

a) Geeft het technologieniveau van de tuinbouwproductie in een land aan (++ = hoog, -- = laag). Dit hangt sterk samen met de mate waarin het productieproces gestuurd wordt. De rechterkolom geeft de verwachte verandering van het technologieniveau weer (up-grading). Zie ook figuur 4.1; b) Bron: FAO.

4.2.2 Technologieniveau: regionale up-grading

Het technologieniveau betreft de mate waarin het productieproces kan worden gestuurd. Hoe meer teeltaspecten de teler onder controle heeft, des te hoger dit niveau. Een hoog technologieniveau gaat gepaard met een hoge kapitaal- en kennisintensiteit en kan leiden tot een beter eindproduct. In dit onderzoek worden de regio's ingedeeld naar technologie niveau: laag, gemiddeld en hoog (figuur 4.4). Daarnaast zijn er markten waar wordt gestreefd naar upgrading. Figuur 4.4 geeft een beschrijving van de onderscheiden technologieniveaus.

Voor de *totale* toeleverende sector zijn niet alle markten op korte termijn even interessant. Het hangt af van het productenpakket en dus de branche waarin een toeleverancier actief is of een markt van een bepaald technologieniveau hem kansen biedt (onder andere afhankelijk van een koopkrachtige vraag voor het primaire product en de beschikbaarheid van financiering).

Het technologieniveau kan niet direct worden gemeten. Uitspraken erover worden daarom gebaseerd op de relatieve omvang van het areaal 'teelten onder glas', de ontwikkeling van de exportprijs en de opbrengsten per hectare. In figuur 4.4 is al aangegeven dat een hoog niveau samengaat met teelt onder glas. Teelt onder plastic hangt samen met een gemiddeld technologieniveau.

Niveau	Kenmerken	Toelevering
Laag (- of --)	Geringe procescontrole, het belangrijkste is om extremen op te vangen (nachtvorst opvangen, schaduwdoek, eenvoudige tunnels, en dergelijke)	Technologieniveau sluit nauwelijks aan bij het aanbod van de Nederlandse toeleveranciers (alleen uitgangsmateriaal). Beperkt afzetpotentieel. Meestal alleen interessant voorzover niet alleen goederen, maar ook kennis wordt overgedragen.
Gemiddeld (0)	Beperkte sturing van klimaat en voedingsgift (multispan foliekas)	Mogelijk interessant voor leveranciers van vlottende productiemiddelen en uitgangsmateriaal. Kan op langere termijn doorgroeien naar een hoger technologieniveau en moet daarom door toeleveranciers goed geobserveerd worden.
Gemiddeld→Hoog	Markt in overgang	De hoogste productkwaliteit kan alleen gerealiseerd worden bij een maximale beheersing van het productieproces. 'Up-grading' naar het hoogste technologieniveau is noodzakelijk voor iedere teler die streeft naar de hoogste productkwaliteit. Dit betekent dat de teler moet investeren in geavanceerde productiemiddelen en over goed uitgangsmateriaal moet beschikken. Deze markten zijn interessant voor alle branches in van de toeleverende sector. Aanpassing van het aanbod aan het huidige kennisniveau en de lokale omstandigheden is echter noodzakelijk.
Hoog (+ of ++)	Het productieproces wordt vergaand beheerst. Glazen kassen, schermen, verwarming, computer, substraatteelt en dergelijke kenmerken dit niveau.	Het aanbod van de toeleverende sector is in belangrijke mate op het hoge technologieniveau van de Nederlandse glastuinbouwbedrijven afgestemd. Markten met een vergelijkbaar niveau zijn uiteraard interessant.

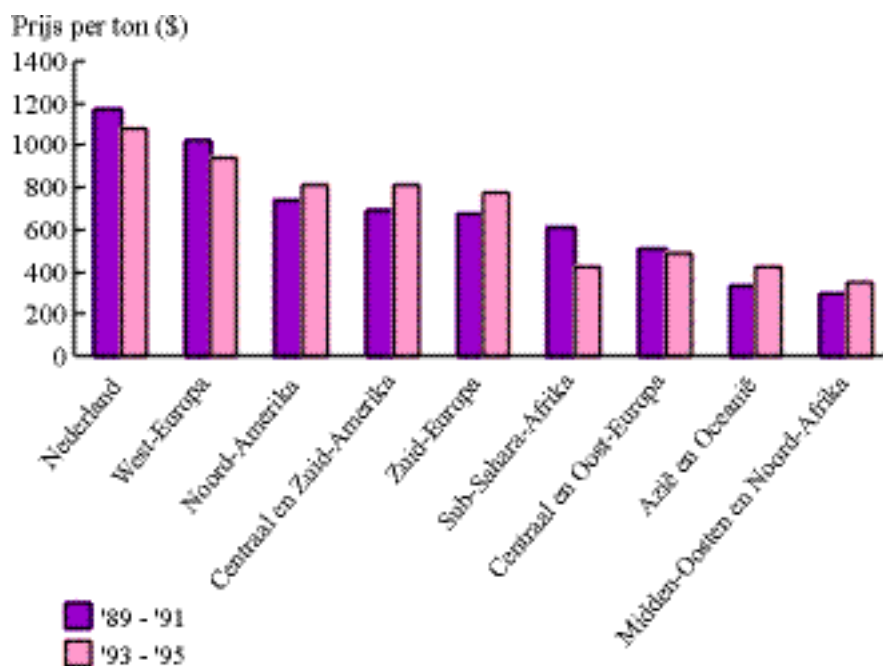
Figuur 4.4 Technologie- of sturingsniveau

Tabel 4.2 geeft kerngegevens per regio. In de Noord- en West-Europese landen wordt uitsluitend onder glas geteeld. Kansen voor de Nederlandse toeleveranciers liggen met name in de vervanging van glasopstanden en duurzame productiemiddelen, gecombineerd met een geleidelijke upgradering. Behoorlijk grote kansen liggen in Frankrijk, Zuid-Europa en Noord-Amerika. Het areaal beschermde teelten in deze gebieden is aanzienlijk en is in Noord-Amerika zelfs sterk gegroeid. De teelt onder glas is er tot nu toe relatief beperkt; er is dus ruimte voor forse upgradering van het technologieniveau. In Azië neemt het belang van beschermde teelten toe. De verschillen zijn echter groot. Japan en Israël kenden al flinke arealen beschermde teelt, en telen al jaren op een hoog technologieniveau. In Thailand, Zuid-Korea, China en Maleisië groeit het areaal beschermde teelt. Het technologieniveau in deze landen neemt toe van laag naar gemiddeld. In Afrika vindt een groot deel van de teelt in de open lucht plaats (of onder schaduwdoek). Een deel van de productie vindt er plaats op kleine gezinsbedrijven. Maar ook zijn er grote, professionele bedrijven in eigendom van buitenlandse investeerders. Deze bedrijven telen uiteraard op een hoger technologieniveau en zijn interessant voor de Nederlandse toeleveranciers.

Tabel 4.2 Areaalgegevens

	Areaal beschermde teelten	Waarvan glas
Nederland	10.350	99
Frankrijk	7.300	25
Duitsland (inclusief voormalige DDR)	4.650	77
Verenigd Koninkrijk	2.180	92
België	2.100	95
Overig West-Europa	2.475	88
West-Europa	29.100	75
Spanje	18.500	1
Italië	17.000	9
Overig Zuid-Europa	18.010	9
Zuid-Europa	53.500	6
Midden -en Oost-Europa	27.100	37
Midden-Oosten en Noord-Afrika	10.300	5
Noord-Amerika	5.000	40
Centraal en Zuid-Amerika	2.000	0
Zuid-Oost Azië, Australië en Nieuw-Zeeland	50.200	5
China	36.500	1
Sub-Sahara Afrika	200	0
	213.900	19

Bron: Jacobs, 1993; Tuinbouwcijfers, 1994.



Figuur 4.5 Export prijs van tomaten (prijs in US\$ per ton) in verschillende regio's

Tussen technologieniveau en de kwaliteit van het eindproduct bestaat een positief verband. Een stijging van de exportprijs duidt daarom op een verbeterde kwaliteit en daarmee (hoogstwaarschijnlijk) op een hoger technologieniveau. Veranderingen in het technologieniveau worden dus teruggevonden in de ontwikkeling van de exportprijs. Figuur 4.5 toont de verandering van de gemiddelde exportprijs (van tomaten) over de periode 1989-1995. Verwacht wordt dat deze veranderingen een trend aantonen die de komende jaren doorzet. In Zuid-Europa, Noord- en Zuid-Amerika, Azië en het Midden-Oosten is de gemiddelde exportprijs gestegen. In de beide laatste gebieden is de gemiddelde exportprijs echter nog steeds laag, hetgeen wijst op een laag technologieniveau. De daling van de Nederlandse en West-Europese exportprijzen weerspiegelt de toegenomen concurrentie vanuit Zuid-Europa. Daarbij moet worden aangetekend dat de beschouwde periode desastreuze jaren omvat voor de Nederlandse tomaten.

4.3 Conclusies

De Nederlandse glastuinbouw wordt gekenmerkt door schaalvergroting, verschuiving van glasgroenten naar sierteelt en voortgaande upgrading. Deze ontwikkelingen zijn niet ongunstig voor de toeleverende industrie, maar vereisen wel een permanente inspanning om aan de hoge eisen van de Nederlandse telers te voldoen. Het sterk cyclische karakter van de Nederlandse markt, de stabiele omvang van het areaal en de harde concurrentie zetten de langetermijnwinstmarges van de toeleveranciers onder druk. Gezien de ontwikkeling van de rendabiliteit in de glastuinbouw mag worden verwacht dat op korte termijn de binnenlandse vraag naar duurzame productiemiddelen afneemt. Internationalisering is niet alleen een strategie om de risico's te spreiden, maar biedt ook de mogelijkheid om vaste kosten (bijvoorbeeld R&D-inspanningen) terug te verdienen. Wereldwijd groeit het areaal beschermde teelt, zowel in eenvoudige als in meer geavanceerde opstanden en installaties. In West- en Zuid-Europa, Noord-Amerika en Australië/NieuwZeeland bestaan mogelijkheden voor de toelevering van duurzame productiemiddelen. In de andere gebieden zijn er voorsnog meer kansen voor de levering van uitgangsmateriaal en vlottende productiemiddelen.

5. Toekomstige ontwikkelingen

5.1 De verwachtingen over de toekomst

Dit hoofdstuk gaat in op de verwachtingen die de Nederlandse tuinbouwtoeleveranciers hebben van de binnenlandse en de buitenlandse markt. Ook wordt ingegaan op de keuze waar veel toeleveranciers zich voor geplaatst zien. Zich concentreren op de binnenlandse markt en rekening houden met een stagnerende groei, óf de stap naar internationalisatie maken en nieuw perspectieven creëren.

5.1.1 Pessimisme over Nederlandse markt

De verwachtingen ten aanzien van de thuismarkt spelen een grote rol bij strategische beslissingen over internationalisering en samenwerking. Ruim 40% van de geënquêteerde bedrijven is positief over de ontwikkeling van de Nederlandse (glas)tuinbouw. Iets minder dan een kwart verwacht geen verandering, terwijl eenderde voorspelt dat de Nederlandse productie van tuinbouwproducten afneemt. Opvallend is dat sterk geïnternationaliseerde bedrijven en branches (i.e. uitgangsmateriaal) relatief geringe verwachtingen hebben over de Nederlandse glastuinbouw. Bijna 60% van deze bedrijven verwacht dat de omvang van de Nederlandse glastuinbouwproductie afneemt. Niet of nauwelijks geïnternationaliseerde bedrijven en branches zijn optimistischer. In de branches 'installatie' en 'teeltbenodigdheden' is de helft of meer positief over de ontwikkeling van de Nederlandse tuinbouw. De resultaten van dit onderzoek zijn in overeenstemming met de visie van meer geïnternationaliseerde bedrijven, en ondernemingen die (met name) voor de Nederlandse markt produceren lijken dan ook te optimistisch. Zij laten zich misleiden door de positieve groeicijfers van de afgelopen jaren.

5.1.2 Beperkte kennis van verre markten

Hoe verder een markt geografisch en cultureel van Nederland afstaat, des te groter is het aantal bedrijven dat stelt vanwege te weinig kennis het toekomstperspectief van zo'n markt te kunnen beoordelen. Behalve voor de markten in Europa en Noord-Amerika betreft dit 30 tot 40% van de bedrijven. Producenten van uitgangsmateriaal (gemiddeld sterker geïnternationaliseerd dan anderen) zijn beter geïnformeerd over de ontwikkeling van buitenlandse markten. Kassenbouwbedrijven zijn veelal slecht geïnformeerd, behalve in het geval van Noord-Amerika.

5.1.3 Positief over Zuid- en West-Europa en Noord- en Zuid-Amerika

Bedrijven met een mening over de buitenlandse markt blijken erg optimistisch over de ontwikkelingen in Zuid- en West-Europa (respectievelijk 72 en 58%), Noord- en Zuid-

Amerika (respectievelijk 62 en 64%) en Centraal-Azië (57%). Iets minder dan de helft van de bedrijven verwacht positieve ontwikkelingen in Midden- en Oost-Europa. Bedrijven met voldoende kennis van de Zuid-Amerikaanse en Centraal-Aziatische markten zijn optimistisch, maar een relatief grote groep heeft blijkbaar geen weet van de kansen in deze markten.

Tabel 5.1 Percentage bedrijven met respons dat positieve verwachtingen heeft over de ontwikkeling van een markt. Tussen haken staat het percentage bedrijven dat verwacht dat de betreffende markt voor hen belangrijker zal worden. (-- <20%, -=20-40%, 0 = 40-60%, +=60-80%, ++ > 80%)

	Uitgangs- materiaal	Kassen- bouw	Installatie	Teeltbeno- digdheden	Installatie/ teeltbeno- digdheden	Totaal
Nederland	0	0	0	0	0	0
West-Europa	0	+	+	+	0	0
Zuid-Europa	+	++	+	++	++	+
Midden- & Oost Europa	0	-	-	+	0	0
Centraal Azië	+	0	0	+	+	0
Zuidoost-Azië/Pacifisch	0	--	-	+	--	-
Midden-Oosten & Noord-Afrika	-	--	--	0	-	-
Noord-Amerika	0	++	+	-	++	+
Centraal & Zuid-Amerika	++	0	0	0	++	+
Sub-Sahara Afrika	0	--	-	0	0	-

Alle branches zijn in min of meer gelijke mate positief over de ontwikkelingen in West- en Zuid-Europa (zie tabel 5.1), met uitzondering van de producenten van uitgangsmateriaal. Deze verwachten meer van verder weg gelegen markten. Producenten van uitgangsmateriaal en teeltbenodigdheden zijn relatief positief over vrijwel alle markten. Al of niet aangepast aan het lokale kennisniveau en lokale behoeften kunnen zij hun producten overal afzetten. Producenten van kassen en installaties zijn alleen geïnteresseerd in landen waar redelijk geavanceerd tuinbouw wordt bedreven en met name in landen waar telers streven naar maximale sturing van het productieproces. Marktpotentie voor een kwalitatief goed primair product en financiering zijn belangrijke indicatoren voor de marktpotentie van toeleveranciers. Indien één van beide ontbreekt zijn de vooruitzichten ongunstig op de korte termijn. In Oost-Europa is men bereid een meerprijs voor een bepaald primair product te betalen, maar ontbreken de financiers. In delen van Afrika en Azië ontbreekt de koopkracht: men kan geen meerprijs betalen. Een laag kennisniveau wordt niet als een probleem gezien aangezien men de kennis meebrengt. Probleem is wel dat deze aangepast dient te worden aan de lokale omstandigheden. Regionaal gezien zijn Zuid-Europa (Spanje, Italië en Turkije) en Noord-Amerika markten waar kassenbouwers en installateurs kansen zien. Hun verwachtingen van Midden- en Oost-Europa en Azië zijn daarentegen weinig rooskleurig. Producenten en handelaren van uitgangsmateriaal en teeltbenodigdheden zien daar juist wel kansen. In het algemeen zien bedrijven die al sterk geïnternationaliseerd zijn meer kansen op verderweg gelegen markten, zoals Japan, Korea

en Australië en Noord- en Zuid-Amerika. Voor deze bedrijven is de stap naar deze markten waarschijnlijk veel kleiner. Tenslotte dient opgemerkt te worden dat veel bedrijven positieve verwachtingen hebben over een markt, maar niet verwachten dat deze markt voor het eigen bedrijf belangrijker wordt.

5.1.4 Internationaliseren is exporteren

Het toenemend belang van een buitenlandse afzetmarkt komt allereerst tot uitdrukking in een toegenomen export. Behalve in de installatiebranche is het openen van een handelsvestiging in alle branches even populair. Ongeveer één op vijf bedrijven die willen gaan internationaliseren zou een handelsvestiging willen openen. Lokale buitenlandse productie en het oprichten van een joint-venture met een ander (lokaal) bedrijf (een hogere vorm van internationalisatie) worden eigenlijk alleen overwogen door producenten van uitgangsmateriaal.

5.1.5 Huidige bedrijfsomvang is te klein

Ongeveer de helft van de bedrijven (in iedere branche) acht de huidige bedrijfsomvang te klein om op lange termijn te overleven. Autonome groei wordt vaak ten onrechte als oplossing gezien door bedrijven die met name op de binnenlandse markt gericht zijn. Die markt is immers verdeeld en groeit nauwelijks. Samenwerken is een mogelijke oplossing, maar is binnen de huidige sterk competitieve bedrijfstakcultuur (zie hoofdstuk 3) moeilijk. Wel vinden met name kassenbouwers en producenten en handelaren in teeltbenodigdheden dat samenwerking met afnemers en leveranciers veel effectiever is dan samenwerking met collega's. Samenwerking met buitenlandse concurrenten zien de meeste bedrijven niet zitten.

5.2 Toekomstige ontwikkelingen

5.2.1 Stagnatie of groei?

De toekomst van de tuinbouwtoeleveranciers is sterk afhankelijk van ontwikkelingen binnen de primaire productie in binnen- en buitenland. Voor de Nederlandse toeleveranciers is de binnenlandse markt veruit het belangrijkste: driekwart van de omzet wordt hier gegenereerd. De Nederlandse markt is sterk cyclisch en wordt gekenmerkt door schaalvergroting en professionalisering van de telers. De verwachtingen van de groei op lange termijn zijn niet rooskleurig. Er wordt een stagnerende markt verwacht, alsmede een verschuiving naar producten met een hoge toegevoegde waarde (upgrading). Er zullen minder, maar grotere nieuwbouwprojecten worden gerealiseerd.

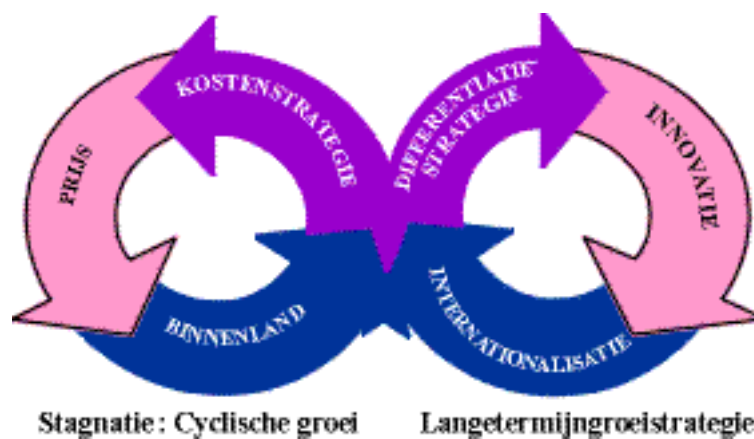
Nederland is slechts een kleine producent van tuinbouwproducten, maar speelt dankzij het hoge technologieniveau een grote rol in exportmarkten waar kwaliteit erg belangrijk is. Door voortgaande upgrading in andere productiegebieden nemen zowel productie als productkwaliteit daar toe. De export vanuit deze gebieden zal daarom een grote vlucht nemen. De groeiende productie en de verbetering van het technologieniveau in deze gebieden

bieden de Nederlandse toeleveranciers kansen. De groeiverwachtingen op de lange termijn in het buitenland zijn daarom positief.

Binnen de tuinbouwtoelevering domineren twee strategieën. De eerste is sterk gericht op kostenreductie. Vooral kleine en middelgrote bedrijven volgen deze strategie. Deze zetten voornamelijk af op de stagnerende binnenlandse markt, concurreren vooral op prijs en hebben geringe groeikansen op de lange termijn. De tweede strategie is populair bij middelgrote en grote bedrijven. Hij is gebaseerd op een innovatie-gedreven streven naar productdifferentiatie en internationalisatie

De interactie tussen vraag- en aanbodverwachtingen leidt tot twee scenario's die in figuur 5.1 worden afgebeeld. De cyclus links betreft het 'cyclische doch stagnerende groei-scenario'. Dit scenario geldt voor de bedrijven die een op kostenreductie gerichte strategie volgen en daardoor sterk op prijs concurreren. Door de cyclische vraag zullen zij geconfronteerd blijven worden met een sterk fluctuerende afzet.

De cyclus rechts betreft het 'langetermijngroei-scenario'. Dit scenario gaat op voor bedrijven boven een bepaalde minimumomvang, die een strategie van productdifferentiatie, innovatie en internationalisatie volgen. Door middel van innovatie creëren zij producten met een hoge toegevoegde waarde. Zij beschikken daardoor over een uniek concurrentievoordeel, waarmee zij kunnen toetreden tot buitenlandse markten. De gepleegde investeringen om het concurrentievoordeel te realiseren, dwingen deze bedrijven om hun markt uit te breiden. Iedere investering moet immers terugverdiend worden.



Figuur 5.1 Twee belangrijke basisgroei-scenario's

5.2.2 Nederlandse markt blijft belangrijk

De Nederlandse markt blijft overigens voor alle bedrijven belangrijk. Bedrijven met een op kostenreductie gerichte strategie opereren er onder de druk van een harde prijsconcurrentie. Ook bedrijven die streven naar differentiatie en internationalisatie kunnen de veeleisende thuismarkt niet links laten liggen. Innovatie in de tuinbouwtoelevering is met name vraag-gedreven en de Nederlandse markt is een (veeleisende) bron van innovatie. Het blijft daarom belangrijk daar aanwezig te zijn, ook voor sterk geïnternationaliseerde onderne-

mingen. Dit blijft in ieder geval op korte en middellangetermijn zo. Op de lange termijn bereiken andere productiegebieden een omvang en technologieniveau dat vergelijkbaar is met het Nederlandse. Toeleveranciers moeten dan ook daar aanwezig zijn om belangrijke ontwikkelingen snel op te kunnen pakken.

5.2.3 Schaalvergroting en professionalisering noodzakelijk

Schaalvergroting en professionalisering van de glastuinbouw zullen de toeleveranciers dwingen (even) professioneel en grootschalig te werken. Op de thuismarkt worden minder, maar grotere en meer complexe projecten aangeboden. Dergelijke projecten moeten professioneel worden geleid. Een projectmatige aanpak en een efficiënt gebruik van moderne informatietechnologie zijn noodzakelijk om op lange termijn te overleven. Concentratie en schaalvergroting zijn niet alleen nodig om in de behoeften van Nederlandse tuinders te voorzien, maar ook om te kunnen internationaliseren. De schaalomvang van de meeste bedrijven is te klein om met succes te innoveren en te internationaliseren. In de stagnerende binnenlandse markt zullen de minst competitieve bedrijven moeten uittreden. Het aantal bedrijven dat zich op de Nederlandse markt richt, zal afnemen. Samenwerking met Nederlandse of buitenlandse bedrijven biedt de kleinere ondernemingen overlevingskansen. Maar de bereidheid tot samenwerking is geen element in de bedrijfscultuur. Bedrijven links in figuur 5.1 zijn niet geneigd tot samenwerking. Het is twijfelachtig of die bedrijven die wel willen samenwerken (rechts in figuur 5.1) deze culturele barrière kunnen doorbreken.

5.2.4 De essentie: groeien of stagneren?

De dominante strategie binnen de meeste branches (met uitzondering van het uitgangsmateriaal) is de op het binnenland gerichte prijsstrategie. De moordende concurrentie uit zich in een marktbenadering waarin ondernemingen elkaar onderbieden en elkaar zelfs het verlies niet gunnen. In een cyclische markt veroorzaakt deze handelwijze hevige prijs- en rendabiliteitsschommelingen. Winstmarges zijn continu laag (met uitzondering van het topje van de cyclus) en dit verhindert investeringen in kennis en informatietechnologie. Bedrijven moeten daarom durven overstappen van een prijsstrategie-die-tot-stagnatie-leidt op een differentiatiestrategie-die-tot-groei-leidt. Een culturomslag en een strategische omslag zijn beide noodzakelijk.

5.2.5 Een risicovolle sprong in het duister

De zo noodzakelijk strategie- en cultuurverandering brengt ontegenzeggelijk risico's met zich mee. Eigenlijk is het een sprong in het duister. Zo is innoveren per definitie risicovol, de opbrengsten zijn immers sterk afhankelijk van de technische mogelijkheden en de acceptatie in de markt. Door het stijgende technologieniveau in het buitenland liggen hier kansen voor alle branches.

Ook internationaliseren kent risico's. Er zijn verschillen in afstand, tijd, cultuur en klimaat tussen de buitenlandse en de binnenlandse markt. Dit verschaft lokale concurrenten een groot voordeel. Bedrijven moeten daarom een tegenhangend voordeel hebben om de buitenlandse markten met succes te kunnen betreden. Internationalisering is bovendien een complex proces dat managementvaardigheden vereist waarover veel bedrijven (nog) niet beschikken. Exporteren is de minst complexe vorm van internationalisatie. Het openen van buitenlandse productievestigingen is de hoogste trede op de ladder van de internationalisatie. Produceren in het buitenland is immers complexer en risicovoller dan exporteren.

De Nederlandse tuinbouwtoelevering (met uitzondering van het uitgangsmateriaal) staat wat dit alles betreft nog in de kinderschoenen. Internationalisatie vindt plaats via export, mondjesmaat via buitenlandse verkoopvestigingen en sporadisch via buitenlandse productievestigingen. Export biedt echter voor veel producten geen groei op de langetermijn. Export van producten en kennis verhoogt het technologieniveau van de primaire tuinbouw in het buitenland. De lokale toeleveranciers zullen meegroeien met het technologieniveau en het concurrentievoordeel van Nederland zal afnemen. Voor bepaalde producten kan men dit voordeel door middel van innovatie steeds behouden, maar voor veel producten is dit niet mogelijk. Men zal deze exportmarkt verliezen tenzij men deze markt tot thuismarkt maakt. Voor groei op de lange termijn is het waarschijnlijk niet genoeg om één thuismarkt te hebben. Meerdere belangrijke buitenlandse markten moeten via buitenlandse productie en verkoopvestigingen tot nieuwe thuismarkten worden gemaakt.

5.2.6 Toekomst in eigen hand: het is nu de tijd voor een culturomslag!

Op korte termijn (namelijk op de NTV 1999) lijkt de sector weer een prijzenslag te beginnen en ligt een nieuwe crisis voor de Nederlandse tuinbouwtoelevering op de loer. Het is echter nog niet te laat om het denken te veranderen en over te stappen op een langetermijngroeistrategie. Want juist nu lijkt de tijd rijp om over te stappen. In veel buitenlandse productiegebieden wordt immers hard gewerkt aan upgrading en dat biedt juist de Nederlandse tuinbouwtoeleveranciers (met hun kennisintensieve, veeleisende en innovatieve thuismarkt) grote kansen. Omdat de risico's en kosten van internationalisatie voor individuele bedrijven vaak te groot zijn, is samenwerking een uitstekende optie. Maar dan moet wel eerst het denken in de bedrijfstak worden veranderd.

Verwacht wordt dat het succes van de Nederlandse toeleveranciers in het buitenland sterk afhankelijk is van hun strategie en van de vraag of de noodzakelijke culturomslag wordt gerealiseerd. *Veel kansen zullen worden gemist als de bedrijven op de huidige voet verder gaan.*

6. Beleidsaanbevelingen

Om de Nederlandse tuinbouwtoelevering ook op de lange termijn gezond te houden, zijn zowel culturele als strategische veranderingen noodzakelijk: van uitsluitend onderlinge concurrentie naar meer samenwerking, van een op binnenland gerichte prijsstrategie naar een innovatiegedreven strategie van differentiatie en internationalisatie. Zo'n omschakeling is een moeizaam, soms pijnlijk, en zeker ook risicovol proces. Beleid van overheid en brancheorganisaties zou gericht moeten zijn op het stimuleren van deze noodzakelijke veranderingen. Aangrijpingspunten voor beleid liggen bij innovatie en internationalisatie. Beide zijn uiterst risicovol en betekenen voor veel bedrijven 'een sprong in het duister'. Een beetje 'licht' van de overheid of de brancheorganisaties kan meer richting aan dit proces geven.

6.1 Innovatiebeleid

Innovatie is voor tuinbouwtoeleveranciers een drijvende kracht. Het bevordert groei en internationalisering, kan destructieve prijsconcurrentie omvormen in een op kwaliteit en vernieuwing gerichte competitie en draagt uiteindelijk bij aan een zeer gezonde sector. Innovatie is daarom belangrijk voor de overstap op een langetermijngroeiscenario. Innovatie is echter risicovol en garanties op succes zijn er niet. Zo wordt een idee vaak snel geïmitteerd, waardoor de innovator de vruchten van zijn vernieuwend werk al gauw met anderen moet delen. Overheidsbeleid in de vorm van innovatiesubsidies of goede bescherming met patenten of octrooien kan dit marktfalen corrigeren. Een innovatiesubsidiebeleid kan de 'innovatie-differentiatie-internationalisatie cyclus' bevorderen en bespoedigen. Zo'n subsidiebeleid is het meest effectief bij middelgrote bedrijven die nauwelijks geïnternationaliseerd zijn maar daartoe wel de mogelijkheden hebben. Kleine bedrijven die met name op het binnenland zijn gericht, hebben die kansen niet. Zij hebben onvoldoende kennis, personeel en financiële middelen. Voor hen is de cyclus van innovatie-differentiatie-internationalisatie een brug te ver. Grote, geïnternationaliseerde bedrijven hebben zich de nodige vaardigheden al eigen gemaakt.

6.2 Internationalisatiebeleid

Internationaliseren kan worden gezien als een tweede sprong in het duister. De buitenlandse markt is onbekend, wordt gekenmerkt door andere gewoontes, regels, normen en waarden en er is een taalbarrière. Al deze zaken maken internationalisatie risicovol. Voor de overheid liggen er op twee terreinen taken.

1. Marktinformatie

Veel bedrijven zijn niet op de hoogte van ontwikkelingen in verre markten en lijken tegelijkertijd te optimistisch omtrent de toekomst van de Nederlandse tuinbouw (zie hoofdstuk 5). Daar tegenover staat dat bedrijven die wel bekend zijn met zo'n verre markt vaak positief zijn. De verwachtingen over de Zuid-Amerikaanse markt en Centraal Aziatische markt zijn redelijk positief terwijl weinig bedrijven op de hoogte zijn van de situatie aldaar. Algemene marktinformatie over deze gebieden kan bedrijven bewust maken van de potentiële kansen in deze gebieden. Dit lijkt in principe een taak voor de brancheorganisaties, maar de overheid vervult hier al een belangrijke rol in. Landbouwattachés kunnen operationele informatie over een markt verschaffen, zoals welke bedrijven en personen een bedrijf het beste kan benaderen. De bedrijven kunnen hen daar ook op aanspreken.

2. Markttoegang

Een tweede taak ligt op het gebied van markttoegang. Op buitenlandse markten gelden vaak importbelemmerende maatregelen, importtarieven, quota's en allerlei regelingen die de import niet vergemakkelijken. Het is met name de overheid die aanspreekbaar is voor het oplossen van bestaande importbelemmerende maatregelen. Daarnaast verschaft de overheid het bedrijfsleven informatie over tarieven etc. in vrijwel alle landen in de wereld.

6.3 Samenwerking en herstructurering

Een derde manier om een cultuur- en strategieomslag te bewerkstelligen, is het bevorderen van samenwerking. Samenwerking zit niet in het bloed van de Nederlandse tuinbouwtoeleveranciers, maar is voor innovatie en internationalisatie vaak wel vereist. Het bevorderen van samenwerking kan een taak van zowel brancheorganisaties als overheid zijn. Om samenwerking van de grond te krijgen moeten brancheorganisaties misschien anders georganiseerd worden. Brancheorganisaties zouden moeten bestaan uit bedrijven die in hun strategisch denken op één lijn zitten. De twee strategische opties (binnenland versus internationalisatie) zouden hier als scheidslijn kunnen fungeren: doelstellingen van bedrijven zijn uniformer binnen de twee opties en maken de kans op succesvolle samenwerking groter. De overheid kan samenwerking zowel direct als indirect bevorderen. Zij kan samenwerkingsverbanden rechtstreeks financieel ondersteunen of steunverlening aan innovatie- en internationalisatie-projecten afhankelijk maken van de mate waarin bedrijven in het project samenwerken.

6.4 Beleid ten opzicht van primaire sector is cruciaal voor toelevering

De Nederlandse toelevering is sterk afhankelijk van de Nederlandse primaire productie. Beleid gericht op de primaire productie is daarom medebepalend voor de toeleverende industrie. Het stimuleren van innovatie op de tuinbouwbedrijven zal de innovatiekracht bij de toeleveranciers vergroten. Aan de andere kant leidt onduidelijkheid over de energieprijzen, de herstructurering en het beleid inzake gewasbeschermingsmiddelen tot onzekerheid en uitstel van strategische beslissingen bij tuinders en toeleveranciers. Een duidelijk en consistent beleid is de belangrijkste voorwaarde voor een economische sterke Nederlandse tuinbouwsector.

Literatuur

Alleblas, J., M. Mulder, *Kansen voor Kassen: naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw*. LEI, Den Haag, 1997.

CBS, *Kennis en Economie 1998*. Centraal Bureau voor Statistiek, Voorburg/Heerlen, 1998.

Jacobs, J.M., *The geographical distribution of protected cultivation in the world*. Jaar en plaats van uitgifte onbekend.

Meijl. H. van, J. Hammerstein, M. Rutten, A. Wolters, *Verkennde analyse van de tuinbouw op wereldniveau*. LEI, Den Haag, 1998.

Prince, Y.M., *De innovativiteit van de Nederlandse industrie: Innovatiemaatstaven op sectorniveau*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, 1997.

Snel, D., *Bedrijfsleven in beeld: Het kassenbouwbedrijf*. Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, 1997.

Bijlage 1 Sectorinformatie

Plantaardig uitgangsmateriaal

Het aantal veredelingsbedrijven voor groenteteelt bedraagt circa 25, voor bloemen ongeveer 50. Voor vermeerdering van groenteplanten zijn er in Nederland zo'n 60 plantenkwekers met een areaal van meer dan 1 hectare. Bij de opkweek van bloemen zijn dat er nog meer. Tot slot kunnen ook weefselkweeklaboratoria tot deze categorie worden gerekend. De werkgelegenheid in de groente- en bloemenveredeling bedraagt naar schatting 2.600 personen, in de vermeerdering voor de teelten onder glas circa 1.800 arbeidsjaren (Schutte et al., 1997).

Kassenbouw

Het aantal hoofdaannemers in de kassenbouw in Nederland bedraagt ongeveer 50 (Snel, 1997). Daarnaast zijn er zo'n 170 gespecialiseerde onderaannemers van kassen actief. De totale werkgelegenheid bedroeg medio 1997 ongeveer 2.300 personen, waarvan 40% bij de hoofdaannemers. De gezamenlijke omzet bedroeg in 1996 circa 680 miljoen gulden. Een flink deel hiervan is uitbesteed werk tussen de bedrijven onderling. Van de totale omzet in 1996 werd ruim driekwart door hoofdaannemers gerealiseerd. Volgens Snel ligt de omzet per arbeidskracht bij de hoofdaannemers op circa 500.000 gulden en bij de onderaannemers op zo'n 100.000 gulden. Uit de enquête komt bij hoofdaannemers een duidelijk hogere omzet per arbeidskracht naar voren. Zoals eerder opgemerkt kenmerkt de kassenbouw zich door een vrij cyclisch omzetpatroon. Het midden van de jaren negentig was een periode met lage omzet. Diverse bedrijven waren genoodzaakt bedrijfssaneringen door te voeren. Nu het de laatste jaren beter gaat, proberen de bedrijven de kosten te bewaken. Veel activiteiten worden uitbesteed en personeel wordt vaak op tijdelijke basis aangenomen.

Installaties en machines

De investeringen in installaties in de glastuinbouw kunnen grofweg worden verdeeld in verwarming, scherming, water en elektro. In Nederland vindt voor deze onderdelen meestal aparte offerring plaats, waardoor het voorkomt dat deze onderdelen door verschillende bedrijven worden uitgevoerd. Bij grote turnkey-projecten in het buitenland zijn de kassenbouwers vaak hoofdaannemer. Afhankelijk van de vraag of ze zelf een installatieafdeling hebben worden gespecialiseerde installateurs bij deze projecten betrokken. Sinds de opkomst van de substraatteelt is de installatie van het waterdeel sterk in belang toegenomen. Vooral in deze sub-branch is het aantal nieuwe bedrijven groot. Installatiebedrijven voor elektrotechniek zijn afhankelijk van de dealerschappen van de (klimaat-)computerleveranciers. Nieuwe toetredingen zijn daarom beperkt. Voor de softwareleveranciers geldt dat het aantal benodigde computers terugloopt als gevolg van schaalvergroting in de primaire sector, waardoor de neiging bestaat het aantal dealers te

verminderen. De machinebouwers zijn sterk gespecialiseerd en in principe wereldwijd actief in de kapitaalsintensieve tuinbouw.

Teeltbenodigdheden

Het aanbod van teeltbenodigdheden komt van een breed scala bedrijven. Binnen de markt kunnen de leveranciers voor substraten en meststoffen worden onderscheiden. Ook de producenten van gewasbeschermingsmiddelen of verpakkingen vormen een onderdeel van deze groep. Verder zijn er handelsbedrijven die een totaalpakket voor de glastuinder willen bieden.

Totaalleveranciers: combinatie 'Installatie en teeltbenodigdheden'

Enkele grote bedrijven in de toelevering zijn ook actief in de installatietechniek. Zij proberen een totaaloplossing voor de glastuinder aan te bieden (one-stop shopping).

Advies

Tot deze groep behoren bedrijven die hun advisering hebben losgekoppeld van de levering van fysieke producten. De advisering wordt dus apart gefactureerd.

Bijlage 2 Internationaliseringsindex

De internationaliseringsindex tracht uiteenlopende aspecten van internationalisering in één getal samen te vatten. De index bestaat uit vijf componenten:

- is een bedrijf dochter van een buitenlandse onderneming;
- het aandeel van de export in de omzet;
- de omzet van buitenlandse dochters als aandeel van de omzet van het moederbedrijf;
- de drie belangrijkste exportbestemmingen, waarbij een verschillend gewicht wordt toegekend aan Duitsland/België, overig West-Europa en de rest van de wereld;
- de landen van vestiging van buitenlandse dochterondernemingen. Ook hier wordt een verschillend gewicht toegekend aan Duitsland/België, Overig West-Europa en de rest.

Bijlage 3 Regionale indeling

West-Europa	België, Denemarken, Duitsland, Finland, Frankrijk, Ierland, IJsland, Luxemburg, Noorwegen, Oostenrijk, Verenigd Koninkrijk, Zweden, Zwitserland
Zuid-Europa	Cyprus, Griekenland, Italië, Kroatië, Malta, Portugal, Slovenië, Spanje, Turkije Centraal en
Oost-Europa	onder andere Bulgarije, Estland, Hongarije, Joegoslavië, Oekraïne, Polen, Roemenië, Rusland, Slowakije en Tsjechië.
Noord-Amerika	Canada, Verenigde Staten
Noord-Afrika en het Midden-Oosten	onder andere Egypte, Iran, Israël, Marokko en Tunesië
Sub-Sahara Afrika	onder andere Kenia, Tanzania, Zimbabwe en Zuid-Afrika
Azië en Oceanië	onder andere Australië, China, India, Indonesië, Japan, Maleisië, Nieuw-Zeeland, Thailand en Zuid-Korea
Centraal en Zuid-Amerika	onder andere Argentinië, Brazilië, Chili, Colombia, Costa-Rica, Ecuador en Mexico

Bijlage 4 Lijst met begrippen

Concurrentievoordeel

Dat wat een bedrijf positief onderscheidt van zijn concurrenten.

Differentiatiestrategie

Een bedrijf dat een differentiatiestrategie volgt streeft er voortdurend naar om zich te onderscheiden van de concurrentie, anders dan op basis van de prijs. Een bedrijf onderscheidt zich bijvoorbeeld door klantgerichtheid, een goede service of een breed assortiment, maar niet door de lage prijs. Innovatie en internationalisatie maken vaak deel uit van deze strategie. Vandaar dat ze in de tekst ook wel wordt aangeduid met 'differentiatie-innovatie-internationalisatie strategie'.

Innovatie

Alles wat nieuw is voor een bedrijf, en in sommige gevallen zelfs nieuw voor de gehele sector. Meestal betreft het een nieuw of verbeterd product (productinnovatie) of een nieuw of verbeterd productieproces (procesinnovatie). Innovaties kunnen zelf ontwikkeld worden, of worden ingekocht.

Internationalisatie

Actief worden in het buitenland door exporteren (laagste niveau), het openen van een handelsvestiging, het verstrekken van een licentie aan een buitenlandse onderneming of het openen van een productievestiging in het buitenland (hoogste trede van internationalisering).

Lage kostenstrategie

Een bedrijf dat een lage kostenstrategie volgt streeft er naar om zich van de concurrentie te onderscheiden door een lage prijs. In zo'n bedrijf zijn kostenbeheersing en efficiëntieverbetering heel belangrijk.

Locatievoordelen

De voordelen van een bepaalde vestigingslocatie voor een verkoopkantoor of productie-eenheid, bijvoorbeeld lage lonen, goede bereikbaarheid, dichtbij de klant en dergelijke.

'Rekening-courant'-denken

Het verschijnsel dat ondernemers de omvang van hun investeringen in kapitaalgoederen uitsluitend laten afhangen van de winst over de afgelopen periode (oftewel: het bedrag dat aan het einde van de periode op hun bankrekening staat). Een geringe winst betekent geringe investeringen. Tegenover het rekening-courant denken staat het lange termijn denken, waarbij de omvang van de investeringen in belangrijke mate bepaald wordt door de toekomstverwachtingen.

Tegenhangend voordeel

Als een bedrijf op een buitenlandse markt actief is, dan heeft het altijd een nadeel ten opzichte van lokale concurrenten. Lokale bedrijven spreken bijvoorbeeld de taal beter, zijn dichterbij de afnemers gevestigd, en zijn beter bekend met de plaatselijke cultuur. Toetreding tot buitenlandse markten is dus alleen mogelijk als men zich in de ogen van de afnemer, ondanks voornoemde nadelen, toch positief weet te onderscheiden van lokale concurrenten. Men moet beschikken over een *tegenhangend voordeel*, bijvoorbeeld een superieure kwaliteit, goede service en dergelijke.

Up-grading van het technologieniveau

Up-grading van het technologie- of sturingsniveau in de primaire tuinbouw betekent dat het productieproces steeds beter beheerst wordt. De sturingsmogelijkheden (temperatuur, bemesting, watertoevoer en dergelijke) nemen toe. Daardoor gaat technologie een steeds belangrijkere rol spelen.