

# Onderweg

## Concurrentiepositie Nederlandse agrosector

J. Wijnands (red.)

H.J. Silvis (red.)

Projectcode 64372.1

Juni 2000

Rapport 3.00.03

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

Onderweg; Concurrentiepositie Nederlandse agrosector  
Wijnands, J. en H.J. Silvis (red.)  
Den Haag, LEI, 2000  
Rapport 3.00.03; ISBN 90-5242-588-4; Prijs f 75,- (inclusief 6% BTW)  
112 p., fig., tab.

Dit rapport bevat een analyse van de concurrentiepositie en de concurrentiekracht van de agrosector. De door het LEI ontwikkelde methode voor het monitoren van de concurrentiepositie is hierbij gebruikt. In het eerste deel van het rapport wordt de positie van de agrosector in het economisch krachtenveld geanalyseerd. Vervolgens worden de drijvende krachten voor de toekomstige concurrentiepositie aangegeven.

In het tweede deel van het rapport wordt de concurrentiepositie van 17 sectoren behandeld. Hiermee wordt meer dan 90% van de Bruto Binnenlandse Productiewaarde van de primaire agrarische sector gedekt. Tevens komen 3 sectoren uit de voedings- en genotmiddelen industrie aan de orde te weten de Margarine, Vetten en Oliën (MVO), de diervoeders en suiker. In de analyse wordt twee derde van de agrarische exportwaarde behandeld.

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie@lei.wag-ur.nl](mailto:publicatie@lei.wag-ur.nl)

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie@lei.wag-ur.nl](mailto:informatie@lei.wag-ur.nl)

© LEI, 2000

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.
<b>Woord vooraf</b>	7
<b>Samenvatting</b>	9
<b>Deel I De agrosector in zijn geheel</b>	17
<b>1. Inleiding</b>	19
1.1 Doelstelling	19
1.2 Aanpak	19
1.3 Opbouw van het rapport	21
<b>2. De agrosector in het economisch krachtenveld</b>	22
2.1 Agrocomplex groeit minder dan economie als geheel	22
2.2 Nederlandse agrosector relatief groot en efficiënt	24
2.3 Nederland tweede op wereldranglijst netto-exporteurs	26
<b>3. Determinanten van de concurrentiekracht</b>	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Kennis moet schaarste aan grond en arbeid compenseren	32
3.3 Welvaart stimuleert vraag naar gedifferentieerde producten	33
3.4 Netwerken van sectoren stimuleren innovatie	35
3.5 Internationalisering verhoogt concurrentiekracht	36
<b>Deel II De afzonderlijke sectoren</b>	39
<b>Toelichting op de marktportfolio</b>	40
<b>4. Plantaardige sectoren in beweging</b>	41
4.1 Akkerbouw moet omslag naar kwaliteit voortzetten	41
4.2 Bloembollen: populariteit snijbloemen stimuleert afzet	45
4.3 Boomkwekerijsector expansief dankzij welvaart	48
4.4 Champignonsector op de goede weg	51
4.5 Fruit in moeilijk parket	54
4.6 Groente: afzetorganisaties sterk in beweging	57
4.7 Plantaardig uitgangsmateriaal vaart internationale koers	60
4.8 Potplantensector blijft bloeien	64
4.9 Snijbloemensector heeft nog steeds stevige positie	68

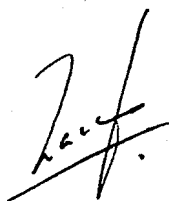
	Blz.
<b>5. Dierlijke sectoren</b>	71
5.1 Eiersector moet producten beter onderscheiden	71
5.2 Geconcentreerde kalfsvleessector pakt marktkansen	75
5.3 Kuikenvleesketen moet attent blijven	78
5.4 Rundvleesproductie krimpt verder in	81
5.5 Schapensector vooral kleinschalig	84
5.6 Varkenssector onder druk	87
5.7 Vissector aan grens natuurlijke mogelijkheden	90
5.8 Zuivel heeft kansen door differentiatie en internationalisatie	93
<b>6. Verwerkende industrie</b>	96
6.1 MVO-sector op zoek naar nieuwe afnemers	96
6.2 Suikersector beschermd door EU-marktordening	100
6.3 Diervoederindustrie: optimaliseren in een krimpende markt	104
<b>Bijlagen</b>	
1 Medewerkers	108
2 Deelnemers aan de Brainstormsessie	110
3 Kostenconcurrentie en kwaliteitsconcurrentie	111

## Woord vooraf

De titel van dit rapport *Onderweg* drukt beweging uit. Het geeft aan dat de Nederlandse agrosector een traject heeft afgelegd na het verschijnen in 1994 van het rapport 'De markt gemist?'. A.T. Kearney heeft toen het ontbreken van voldoende marktgerichtheid nadrukkelijk aan de orde gesteld. Op diverse terreinen waren echter al en zijn sindsdien nog meer initiatieven genomen om de marktgerichtheid te versterken. *Onderweg* geeft ook aan dat de agrosector nog een traject moet afleggen naar consumentgerichte ketens. Consumenten stellen steeds nieuwe eisen, waarop ingespeeld moet worden. Bovendien moeten agroketens de concurrenten voorblijven om de concurrentiepositie te behouden of te verstevigen. Ook zij zijn in beweging. *Onderweg* betekent ook dat keuzes noodzakelijk zijn. De agrosector moet zich onderscheiden van concurrenten op de markten. Maar ze moet in Nederland ook concurreren met andere economische sectoren om de schaarse productiefactoren.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Directie Industrie en Handel van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. De analyse is een van de bouwstenen voor de Visie 2010. Het rapport geeft een actueel beeld van de concurrentiepositie van de totale agrosector. De grote verscheidenheid van de agrosector wordt geïllustreerd door de behandeling van alle deelsectoren. Het is daarom niet alleen van belang als bouwsteen voor het LNV-beleid, maar ook informatief voor alle schakels in de agrosector. De beoordeling van elke sector vormt in wezen een spiegel. Het onderzoek is in een kort tijdsbestek door een team van onderzoekers van het LEI uitgevoerd. Daarbij is gebruikgemaakt van de LEI-kennis op het gebied van het monitoren van de concurrentiepositie van sectoren en van de gedegen sectoreconomische kennis. Enkele medewerkers van het PBG en BPO hebben een bijdrage geleverd aan de analyse voor de potplanten en boomteelt.

Wij zijn ervan overtuigd dat de analyses bijdragen aan de discussie over de toekomstige concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector. Dit alles in het besef dat er toekomst is voor deze sector en dat deze sector baat heeft bij een kritische analyse. We spreken de verwachting uit dat ook in de toekomst continu initiatieven genomen worden om de concurrentiepositie te verstevigen.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse  
Directeur LEI



Dr.ir. W. de Wit  
Directeur Industrie en Handel  
Ministerie LNV





# Samenvatting

## Deel I De agrosector in zijn geheel

### *Inleiding*

Met het oog op de voorbereiding van de *Visie 2010* heeft het ministerie van LNV het LEI opdracht verleend om de ontwikkeling van de concurrentiepositie van de agrosector tegen het licht te houden. Dit rapport is het eindverslag van het uitgevoerde onderzoek. Naast een algemene beschrijving van de huidige positie en een analyse van de drijvende krachten die de toekomstige concurrentiepositie van de agrosector bepalen, is een twintigtal sectoranalyses uitgevoerd. In deze analyses zijn de gehele ketens in beschouwing genomen. De aanpak daarvan is ontleend aan de methodiek van de LEI-concurrentiemonitor. Het onderzoek is gebaseerd op resultaten van het DLO-programma Concurrentiekracht, aanvullend 'deskresearch' en interviews in de sectoren. Ter toetsing en aanscherping van de analyse is een brainstormsessie met externe deskundigen (wetenschappers en beleidsmakers) georganiseerd.

### *De agrosector in het economisch krachtenveld*

Het complex van toelevering, productie, verwerking en afzet van agrarische producten vertegenwoordigt een licht dalend aandeel in de Nederlandse economie. Terwijl vooral het akkerbouwcomplex en zuivelcomplex aandeel hebben verloren, heeft het tuinbouwcomplex zijn positie geconsolideerd. Internationaal gezien heeft de primaire sector in ons land een vrij groot aandeel in de economie. In alle deelcomplexen realiseert Nederland meer toegevoegde waarde per arbeidsjaar dan gemiddeld in de EU. Het Nederlandse agrocomplex is in sterke mate verbonden met internationale markten. Op de wereldranglijst van netto-exportlanden in agrarische producten bezet ons land na de VS de tweede plaats. Terwijl de verwerkende industrie in toenemende mate gebaseerd is op import, is de primaire sector afhankelijk van de export van al dan niet bewerkte eindproducten. Het positieve agrarische handelssaldo wordt vooral gerealiseerd op de EU-markt. De import en export van ons land zijn overigens veelzijdig samengesteld. In de afgelopen jaren is de export van sierteeltproducten in betekenis toegenomen.

### *Determinanten van de concurrentiekracht*

Aan het scheppen van toegevoegde waarde liggen technologische ontwikkeling en innovatie ten grondslag. Het vermogen daartoe wordt bepaald door een complex dynamisch verband, waarvan productiefactoren, vraag, netwerken van sectoren en economische orde de pijlers zijn. Deze bieden diverse aanknopingspunten voor het beleid. In Nederland zijn de standaard productiefactoren grond en arbeid uitermate schaars. Innoveren en voorop blijven lopen met kennisintensieve producten, is van doorslaggevende betekenis voor de Nederlandse agrosector ter compensatie van het concurrentienadeel door de schaarste ten aanzien van de basis productiefactoren. Een belangrijk aandachtspunt is de doorstroming van de kennis en de benutting in innovatieve oplossingen. De groei van de vraag is kwantitatief beperkt door de

geringe bevolkingsgroei en door verzaagingsverschijnselen. De welvaartsstijging gaat echter gepaard met een groeiende vraag naar gedifferentieerde producten. Bij stijgende kwaliteit blijft kostenreductie evenwel van belang. Certificering van bedrijven en labeling van producten dragen bij aan het vertrouwen van de consument in deze producten. Communicatie naar de afnemers en consumenten moet het imago van de producten versterken. Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een van de 'enabling' factoren, die dit mogelijk maken. Ketensamenwerking kan de markt transparanter en de keten korter maken. Openheid en samenwerking binnen clusters van ketens zijn noodzakelijk. Door ICT worden informatiestromen ontkoppeld van fysieke stromen, wat kan bijdragen aan de oplossing van congestieproblemen. De agrosector wordt voortdurend uitgedaagd om zich op de internationale markt te onderscheiden. De verdere internationalisering van de ondernemingen in de sector draagt bij aan het concurrentievermogen van de sector als geheel.

## **Deel II De afzonderlijke sectoren**

### *Akkerbouw moet omslag naar kwaliteit voortzetten*

Onder druk van de internationale markt- en beleidsontwikkeling en van de concurrentie op de grondmarkt, verliest de klassieke akkerbouw (graan, suikerbieten, aardappelen en handelsgewassen) geleidelijk areaal en daarmee aan betekenis. Door het minder aantrekkelijk worden van de zware-marktordeningsgewassen, neemt ook de concurrentie toe bij de 'vrije' gewassen. In het A.T. Kearney-rapport is de akkerbouw niet als zodanig behandeld, maar wel de voor de sector cruciale productgroep aardappelen. Bij de gemaakte beoordeling ('sterk in bulksegment, maar de boot gemist naar teelt op smaak en afkomst') passen kanttekeningen. Transport van een vrij laag geprijsd product als tafelaardappelen is beperkt mogelijk. Nederland verwerkt een grote hoeveelheid aardappelen tot producten zoals frites en chips. Dit heeft geresulteerd in relatief gunstige bedrijfsresultaten voor de telers. Ook de relatie met de pootgoedteelt, in feite één van de fundamenteën van de sector, is belangrijk. Door vernieuwing van rassen en producten kan de sector ook in de toekomst een hoog aandeel in de markt handhaven. De akkerbouw zal in Nederland een plaats houden, maar met minder bedrijven, op minder grond, marktgerichter en meer gecombineerd met andere agrarische activiteiten (tuinbouw, veehouderij) op het bedrijf en in het gebied.

### *Bloembollen: populariteit snijbloemen stimuleert afzet*

De groeiende vraag naar snijbloemen doet de vraag naar bollen stijgen. Dit betreft zowel de binnenlandse vraag als de export van bollen voor broeierij. Nederland is en zal de kraamkamer van bloembollen blijven. Veel bloembollen kunnen alleen in de Nederlandse klimaatzone worden geteeld. Bij de opkomende concurrentie uit andere productiegebieden zijn vaak Nederlanders betrokken: Nederland heeft de regie. Het combineren van de verschillende klimaatzones met een grotere verscheidenheid aan bolgewassen biedt kansen om langer aan de markt te zijn en ook een breder pakket te leveren. In het afzetkanaal is een strategische samenwerking met andere sectoren van belang. Het optimaal bedienen van grote afnemers door het jaarrond beleveren van een breed productenpakket moet een van de kernkwaliteiten van de sector worden. Uitdaging voor de sector is een doelmatige oplossing te vinden voor de milieuproblematiek bij de productie.

#### *Boomkwekerijsector expansief dankzij welvaart*

De boomkwekerijsector (van straatboom tot en met waterplant) heeft de afgelopen jaren mede door de toegenomen welvaartsontwikkelingen een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Veel ambachtelijke bedrijven zijn omgevormd tot moderne ondernemingen, aangepast aan de eisen van de tijd. Handelen via veilingklok en bemiddelaars leidde aanvankelijk tot een sterke druk op de prijs. Specialisatie op basis van efficiëntere productie en inspelen op specifieke marktsegmenten is daarop een passend antwoord gebleken. Specialisatie in korte teelten van visueel aantrekkelijke producten in combinatie met verbeterde logistiek, leidde naar andere markten en vormt een impuls voor verdere innovatie binnen deze kansrijke sector.

#### *Champignonsector op de goede weg*

De champignonsector heeft de afgelopen jaren zorgvuldig en succesvol gewerkt aan verbetering van de duurzaamheid van de productie (energie, gewasbescherming, ammoniakuitstoot, water). Tevens is de marktgerichtheid vergroot. In de versmarkt is Nederland in staat grote quota, kwalitatief goede champignons tegen een redelijke prijs op het gewenste tijdstip aan te leveren. Vooral op het Europese vasteland is Nederland de enige producent die daartoe in staat is. De markt voor verwerkte champignons in Europa is verzadigd. Mede daardoor is een 'upgrading' aan de gang. Productontwikkeling en procesverbeteringen zijn nodig om het marktaandeel te handhaven.

#### *Fruit in moeilijk parket*

De afzet van Nederlands fruit is afhankelijk van een klein aantal markten. Door overaanbod staan de prijzen van appels blijvend onder druk. Bij peren is de situatie gunstiger. Het Nederlandse assortiment is smal en vrijwel alleen geschikt voor Noordwest Europa. Veredeling is tijdrovend en commercieel niet rendabel als gevolg waarvan onvoldoende nieuwe rassen zijn ontwikkeld. In de keten ontbreekt het (nog) aan voldoende krachtenbundeling en daadkracht om adequaat op de vraag van supermarkten en consumenten in te spelen. Er is gebrek aan moderne faciliteiten (sorteer- en pakstations). Marketing- en ketenkennis en ICT-mogelijkheden worden onvoldoende benut.

#### *Groente: afzetorganisaties sterk in beweging*

De stelling van A.T. Kearney dat de groentesector alleen in logistiek vermogen beter presteert dan de concurrentie, heeft aan actualiteit verloren. Op het gebied van productinnovatie, het introduceren van een breder assortiment producten en verhoging van de productkwaliteit scoort Nederland de laatste jaren beduidend beter bij de consumenten dan zijn concurrenten. De sector zoekt naar de noodzakelijke marktgerichtheid en slagkracht om de versterkte positie als kwaliteitsleverancier uit te buiten. Er moet nog beter en anders aan de wensen van supermarktketens worden voldaan. Deze willen gespecialiseerde, hoogwaardige en goed gepresenteerde producten. Spanje verkleint technologische achterstand, mede door Nederlandse kennis en standaards.

#### *Plantaardig uitgangsmateriaal vaart internationale koers*

Voor tuinbouwzaden is Nederland één van de wereldwijde marktleiders; daarnaast heeft Nederland een sterke positie bij graszaden en een redelijke positie bij akkerbouwzaai- en zaai- zaden. A.T. Kearney beperkte zich tot het generatief vermeerderde uitgangsmateriaal. Juist vegeta-

tieve vormen van vermeerdering worden echter steeds belangrijker: bollen, knollen, wortelstokken, (on)bewortelde stekken, weefselkweek. A.T. Kearney concludeerde dat de betreffende sector een sterke positie kent, vooral in tuinbouwzaden. Deze positie is gehandhaafd; ook de vegetatieve vermeerdering in de sierteelt heeft een goede concurrentiepositie. Fysieke factoren vormen geen doorslaggevend argument bij de vestigingskeuze van de sector. Belangrijke factoren zijn wel: investeringsklimaat, (kennis-)infrastructuur, politieke stabiliteit, arbeidsvoorziening en distributiemogelijkheden.

#### *Potplantensector blijft bloeien*

De afgelopen jaren heeft Nederland zijn positie op de belangrijkste Europese importmarkten van potplanten gehandhaafd. Van oudsher beschikt Nederland over een breed en sterk assortiment groene potplanten. Daarbij komt dat de achterstand op Denemarken ten aanzien van assortiment en kwaliteit van bloeiende potplanten nagenoeg is ingehaald. Anders dan geldt voor landbouwproducten in het algemeen, is de vraag naar potplanten nog niet verzadigd. Met zijn totaalpakket aan potplanten (en snijbloemen) kan Nederland de toekomst voorlopig met vertrouwen tegemoet treden. De samenwerking in de keten moet echter verder worden versterkt. De koersontwikkeling tussen Nederlandse gulden en Deense kroon, die de afgelopen jaren in het nadeel van de Deense export heeft gewerkt, is voor de toekomst een onzekere factor.

#### *Snijbloemensector heeft nog steeds stevige positie*

De snijbloemensector kreeg van A.T. Kearney een positieve beoordeling. De positie is nog steeds sterk, maar de wereldexport is sneller gegroeid dan de Nederlandse. Israël heeft de hoge verwachtingen niet ingelost, maar Kenia en Colombia hebben beter gepresteerd. De concurrentie heeft de productkwaliteit weten te verhogen, maar aansluiting op de logistieke wensen van afnemers blijft een onderscheidende kwaliteit van Nederland. Terwijl de toegevoegde waarde per eenheid oppervlakte relatief hoog is, krijgen milieuaspecten veel aandacht. Op grond hiervan kan de sector de toekomst met vertrouwen tegemoet gaan. De Nederlandse exporteurs hebben echter in doorsnee een te rooskleurige indruk van hun positie: men onderschat de concurrentie. In de concurrentie blijven marktgerichtheid en kennis en innovatie de sleutelwoorden voor de sector.

#### *Eiersector moet producten beter onderscheiden*

De zorg dat de Nederlandse agrarische sectoren onvoldoende marktgericht zijn, is van toepassing op de eiersector. De dominante positie van Nederland als aanbieder op de Europese importmarkt van eieren en eiprodukten wordt bedreigd. Op verschillende afzetmarkten is het aandeel gedaald. Het Nederlandse ei is niet zoönose-vrij, en de relatief hoge kostprijs van het ei zal mede onder invloed van de verwachte mest- en dierwelzijnswetgeving verder stijgen. In de keten is nauwelijks sprake van samenwerking. Om tot gelijkwaardiger verhoudingen in de afzetkolom te komen, is verdere concentratie in de handel gewenst. Ook de eiproduktenindustrie is nog gefragmenteerd. Door technologische vernieuwingen en productverbeteringen zullen producenten nauwere banden met consumenten en intermediaire afnemers moeten ontwikkelen.

### *Geconcentreerde kalfsvleessector pakt marktkansen*

Kalfsvlees is aantrekkelijk voor consumenten die vetarm willen eten en door zijn malsheid past het ook goed in gemakproducten. Nederland is binnen de EU de belangrijkste exporteur van kalfsvlees en na Frankrijk de tweede producent. Mede door adequaat inspelen op veranderende eisen ten aanzien van productieproces en gevraagde producten, heeft de sector marktaandeel gewonnen. Met rosé kalfsvlees, gebaseerd op meer ruwvoer en krachtvoer en minder kalvermelk, is ingespeeld op specifieke marksegmenten. Kalfsvlees wordt in toenemende mate in Nederland uitgebeend en uitgesneden. Het recent aangescherpte Nederlandse mestbeleid heeft weinig invloed op de kalfvleessector. De concentratie van een aantal geïntegreerde groepen, die in toenemende mate ook internationale poten kennen, is een sterke troef. De sector heeft een stevige basis in het kwaliteitssegment van de Europese vleesmarkt, vooral in Italië en Frankrijk. Deze positie kan dienen als uitvalsbasis voor het bedienen van nieuwe landen en markten.

### *Kuikenvleesketen moet attent blijven*

De kuikenvleesketen heeft de afgelopen jaren nieuwe producten in de markt geïntroduceerd. Een groter deel van de productie wordt nu versneden in consumentenverpakking naar de klant getransporteerd. Door fusies en overnames zijn de ondernemingen sterke handelspartners geworden voor de steeds meer geconcentreerde retail. Het marktaandeel in de Duitse markt is geconsolideerd en in de Britse markt is een aantrekkelijke positie verworven. De concurrentie ligt in het verse delensegment op de loer. Voor de sector is de mestproblematiek een kwetsbaar punt; ook de thema's dierenwelzijn en voedselveiligheid (en daarmee traceerbaarheid) vergen de hoogste aandacht.

### *Rundvleesproductie krimpt verder in*

Door overproductie van rundvlees in de EU en hervorming van de marktordening is de Nederlandse rundvleesproductie onder druk gezet. Vooral in de stierenhouderij loopt de productie terug. In het verleden zijn diverse ketenprojecten zonder succes beëindigd. Een verdere sanering van slachthaken is nodig om te grote concurrentie tegen te gaan. Anders dan het kalfsvlees heeft het Nederlandse rundvlees in de markt geen bijzondere positie. Op de buitenlandse markt kan het alleen opvallen door de lage prijs. Mede door van het milieubeleid wordt de rundvleesproductie in Nederland steeds meer teruggedrongen tot bijproduct van de melkveehouderij. Hierdoor komen initiatieven op het gebied van kwaliteitsproductie niet eenvoudig van de grond.

### *Schapensector vooral kleinschalig*

De sector heeft in het algemeen een gunstig imago en de consumptie van lams- en schapenvlees neemt toe. Daarnaast staat het Nederlandse uitgangsmateriaal, de Texelaar, in het buitenland goed bekend. De vooraanstaande rol van de handel en de relatief korte afstand tot de Franse markt bevorderen de levende export. De ontwikkeling van de sector wordt mede bepaald door het inspelen op de toenemende milieueisen. De kleinschalige sector, die in alle geledingen veel hobbyïsme kent, is niet goed opgewassen tegen de groeiende concurrentie op de binnen- en buitenlandse markt. Nieuwe initiatieven op het gebied van kwaliteitsproductie komen moeilijk van de grond. Geconcludeerd moet worden dat de schapensector onder druk staat.

### *Varkenssector onder druk*

'Doorbreken van neerwaartse spiraal is noodzakelijk om koude sanering in de varkenssector te voorkomen', aldus A.T. Kearney in 1994. De volgende punten werden aangegeven: de sterk gefragmenteerde ketenstructuur; de slechte reputatie door schandalen; het feit dat Europese overcapaciteit vooral Nederland dwarszit; kostenvoordeel van de primaire sector in Nederland (schaal, ziektebeheersing) verandert in een kostennadeel. Deze analyse moet worden genuanceerd. Het uitgangsmateriaal is goed, maar de verwaarding ervan staat nog in de startblokken. De Nederlandse positie is de afgelopen jaren verzwakt. Nederland zal zich sterker moeten richten op kwaliteitsproducten. Dit vergt (meer) afstemming tussen de schakels in de keten. Dit is nodig om meer waarde toe te kunnen voegen, meer voedingswaarde, betere smaak en meer gemak. De exportpositie is deels vertekend door de varkenspest.

### *Vissector aan grens natuurlijke mogelijkheden*

De concurrentiepositie van de vissector hangt nog altijd af van de toegang tot de grondstof. Veel bedrijven die Noordzeevis verwerken zitten tegen de grens van de natuurlijke mogelijkheden. Alleen door internationalisering en verwerving van visrechten kan het marktaandeel stijgen. De markt voor verse producten is doorzichtig in prijs, maar niet in kwaliteit en informatie over het voortraject. De groeiende invloed van het grootwinkelbedrijf dwingt tot samenwerking en kwaliteitsbeheersing in de keten. Veel bedrijven zijn bezig met productvernieuwing. De concurrentiepositie ten opzichte van Denemarken blijft ongeveer gelijkwaardig. Noorwegen heeft winst geboekt met gekweekte zalm.

### *Zuivel heeft kansen door differentiatie en internationalisatie*

De Nederlandse zuivel verliest terrein aan marktgerichte en innovatieve concurrenten in Frankrijk en Denemarken, aldus A.T. Kearney in 1994. Deze visie is nog steeds actueel, hoewel het Nederlandse marktaandeel in de EU-markt nauwelijks is gedaald. De prijzen van bulkproducten blijven gedrukt. De sector realiseert zich dat de toekomst in gedifferentieerde producten ligt, maar qua aanpassingsvermogen blijft men nog achter bij de sterkste concurrenten. Het opbouwen van markt- en zeker merkenposities is tijdrovend en duur. De kostprijsstrategie zal daarom gecombineerd moeten worden met een differentiatiestrategie. De ingeslagen weg van verdere internationalisering moet vervolgd worden. Door aanwezigheid in 'goedkope' landen binnen Europa ontstaat de mogelijkheid om binnen de onderneming te differentiëren en grondstofkostenvoordelen te benutten.

### *MVO-sector op zoek naar nieuwe afnemers*

Voor de grondstof is de Nederlandse MVO-sector niet direct afhankelijk van de Nederlandse landbouw. Indirect echter wel, omdat de veehouderij een belangrijke afnemer is van de meelproducten. De aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats wordt verder bepaald door de gunstige geografische ligging en infrastructuur. De MVO-keten is in Nederland relatief goed georganiseerd. In reactie op de consumentenzorgen rond biotechnologie en genetische manipulatie wordt gewerkt aan een gescheiden logistiek systeem voor gmo- en non-gmo-grondstoffen. De relatieve verlaging van de hectaretoeslagen voor oliezaden in het EU-beleid vormt een bedreiging voor de voorziening in Duitsland en Frankrijk. Daarentegen is de sanering van de intensieve veehouderij een indirecte bedreiging voor de afzet van bij-

producten in Nederland. Wellicht kan hiervoor compensatie worden gevonden in onze buurlanden.

#### *Suikersector beschermd door EU-marktordening*

De teelt van suikerbieten is voor de Nederlandse akkerbouw een stabiele factor. Dit is te danken aan de Europese suikermarktordening, die voorziet in nationale productiequota met relatief hoge garantieprijsen. De productie ligt ruim boven de nationale consumptie. De Nederlandse ondernemingen zijn kleine spelers in Europees perspectief, maar ze hebben hun productie goed op orde. In de suikerproductie zijn de grenzen van de schaalvergroting en kostenbeheersing bereikt. Intussen neemt de concurrentie van alternatieve zoetstoffen toe, vooral in frisdranken. Een verdere liberalisering van de internationale suikermarkt zal een beperking van exportrestituties en productiequota kunnen inhouden, alsmede een ruimere markttoegang en lagere suikerprijsen. Voor de VS is suiker echter geen speerpunt in de WTO- onderhandelingen. Als verwerkers van suikerbieten zijn de Nederlandse ondernemingen relatief kleine spelers op de EU-markt. Door quotumbeperkingen en de geringe marktgroei is het toekomstig potentieel voor de suikerproductie beperkt.

#### *Diervoederindustrie: optimaliseren in een krimpende markt*

Voor de voorziening van diervoer is de Nederlandse veehouderij sterk afhankelijk van andere landen. Meer dan viervijfde van het diervoerverbruik bestaat uit (een breed scala van) importgrondstoffen, veelal restproducten van de voedingsmiddelenindustrie. Het overgrote deel daarvan wordt door de diervoederindustrie verwerkt tot diervoeder. Mede als gevolg van ontwikkelingen in het landbouw- en milieubeleid heeft de industrie te kampen met een krimpende binnenlandse afzetmarkt. Export kan dit slechts in beperkte mate compenseren. Een en ander versnelt het concentratie- en saneringsproces, waarbij kostenbeheersing door benutting van schaalvoordelen een cruciale rol speelt. Kwaliteitsborgingssystemen in de gehele keten zijn noodzakelijk om risico's ten aanzien van voedselveiligheid te minimaliseren.





## **Deel I De agrosector in zijn geheel**



# 1. Inleiding

Met het oog op de voorbereiding van de *Visie 2010* heeft het ministerie van LNV het LEI opdracht verleend om de ontwikkeling van de concurrentiepositie van de agrosector tegen het licht te houden. Dit rapport is het eindverslag van het uitgevoerde onderzoek. Naast een algemene beschrijving van de huidige positie en een analyse van de drijvende krachten die de toekomstige concurrentiepositie van de agrosector bepalen, is een twintigtal sectoranalyses uitgevoerd. In deze analyses zijn de gehele ketens in beschouwing genomen. De aanpak daarvan is ontleend aan de methodiek van de LEI-concurrentiemonitor. Het onderzoek is gebaseerd op resultaten van het DLO-programma Concurrentiekracht, aanvullend 'deskresearch' en interviews in de sectoren. Ter toetsing en aanscherping van de analyse is een brainstormsessie met externe deskundigen (wetenschappers en beleidsmakers) georganiseerd.

## 1.1 Doelstelling

In 1994 publiceerde A.T. Kearney het rapport *De markt gemist?*, waarin verslag werd gedaan van een in opdracht van het ministerie van LNV uitgevoerd onderzoek naar de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector. 'Door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor Nederlandse agrosector', was de in de subtitel neergelegde boodschap van dit rapport. Met het oog op de voorbereiding van de *Visie 2010* heeft het ministerie het LEI opdracht verleend om de ontwikkeling van de concurrentiepositie tegen het licht te houden.

## 1.2 Aanpak

Het onderzoek is in een aantal stappen uitgevoerd. In eerste instantie zijn analyses gemaakt van een tiental productgroepen, vooral sectoren die ook in het rapport van A.T. Kearney waren opgenomen. Om een completer beeld van de agrosector te kunnen geven zijn deze op verzoek van de opdrachtgever in tweede instantie aangevuld met nog een tiental sectoranalyses. De onderscheiden sectoren hebben een aandeel van ruim 90% in de brutoproductiewaarde van de primaire agrarische sector en vertegenwoordigen twee derde van de agrarische export. Internationale sectoren zoals dranken, koffie, thee en cacao zijn niet nader beschouwd. Deze sectoren nemen een aanzienlijk deel van het resterende exportwaarde voor hun rekening. Ook natuur, recreatie en landschap zijn in deze studie buiten beschouwing gelaten.

De analyses per productgroep zijn aangevuld met een algemene analyse van de economische ontwikkelingen en van de drijvende krachten die de toekomstige concurrentiepositie van de agrosector bepalen. Op verzoek van het ministerie is het onderzoek in enkele weken uitgevoerd.

De aanpak van de sectoranalyses is ontleend aan de methodiek van de LEI-concurrentiemonitor. Deze methodiek is een integratie van theorieën op het gebied van internationale handel, industriële economie, strategisch management en marketing. De nadruk ligt op aspecten die ondernemers zelf kunnen beïnvloeden.

Het onderzoek heeft bestaan uit 'deskresearch', waarbij zoveel mogelijk gebruik is gemaakt van recente analyses uitgevoerd in het kader van het DLO-programma Concurrentiekracht. Ook zijn aanvullende interviews gehouden met sectordeskundigen, vooral voor sectoren waarvan geen recente concurrentiekrachtanalyses beschikbaar waren. Vele sectordeskundigen (zie bijlage 1) van het instituut hebben de analyses per productgroep voorbereid. Voor de marktportfolio-analyses zijn de handelsgegevens van Eurostat gebruikt.

Tabel 1.1 Brutoproduktiewaarde van primaire agrarische productie en exportwaarden

Productgroepen	Brutoproduktiewaarde		Exportwaarden	
	mln. gld. 1999	%	mln. gld. 1998	%
Aardappelen a)	1.551	4	2.201	3
Suikerbieten	728	2	470	1
Overige akkerbouw (Voedergewassen)	1.048	3	4.770	7
Veevoer	1.115	3	1.980	3
Fruit b)	784	2	633	1
Groente c)	3.276	9	4.180	6
Snijbloemen	4.087	11	3.780	6
Potplanten	3.038	8	1.440	2
Bloembollen	1.135	3	1.015	2
Pl. uitg.materiaal	693	2	970	2
Boomteelt	1.239	3	795	1
Champignons c) (Ov. Tuinbouw)	634	2		
	1.273	3		
Zuivel	6.956	19	6.910	11
Rundvlees	1.240	3	2.740	4
Schapenvlees	149	0	105	0
Kalfsvlees d)	1.625	4		
Varkensvlees	4.438	12	1.980	3
Eieren	748	2	620	1
Pluimvee	1.331	4	1.455	2
(Ov. Veehouderij)	264	1		
Totaal landbouw (excl. diensten)	37.352	100	64.625	100
Vis	950		2.635	4

Voor export gelden de volgende opmerkingen: a) consumptie-, poot- en verwerkte aardappelen; b) appels en peren; c) champignons zijn bij groente geteld; d) kalfsvlees is bij rundvlees geteld.

Producten tussen ( ) zijn niet geanalyseerd.

Bronnen: CBS; bewerking LEI.

Inzicht in de drijvende krachten die de toekomstige concurrentiepositie van de agrosector bepalen, is mede gebaseerd op een brainstormsessie met externe deskundigen (bijlage 2). Daarbij zijn eerst de drijvende krachten bepaald waarna zes belangrijke krachten verder zijn uitgewerkt. Deze uitwerking was gericht op het langetermijneffect van de factoren op de Nederlandse agrosector. De benadering van Porter is hierbij gebruikt als indeling van de determinanten, omdat met name de sector de invalshoek is.

### 1.3 Opbouw van het rapport

Dit rapport bestaat uit twee delen. Deel I gaat over de agrosector als geheel. Zo schetst hoofdstuk 2 de economische ontwikkeling van de sector in relatie tot ontwikkelingen in andere sectoren en in andere EU-landen. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de drijvende krachten van de concurrentiepositie en beschouwt de invloed van deze factoren op de toekomst van de agrosector.

Deel II bevat de analyses van de volledige ketens per productgroep, inclusief verwerkende industrie. Hierbij gaat het in hoofdstuk 4 om de plantaardige sectoren: akkerbouw, bloembollen, boomkwekerij, champignons, fruit, groente, plantaardig uitgangsmateriaal, potplanten en snijbloemen. In hoofdstuk 5 komen de dierlijke sectoren aan de orde: eieren, kalfsvlees, kuikenvlees, rundvlees, schapen, varkensvlees, vis en zuivel. Het deel wordt afgesloten in hoofdstuk 6 met een drietal sectoren uit de verwerkende industrie: margarine, vetten en oliën, suiker en diervoeder.

#### *Literatuur*

Anonymus, *De markt gemist? Door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor Nederlandse agrosector*. A.T. Kearney, Amsterdam, 1994.

Gaasbeek, A.F. van et al., *Concurrentiemonitor; Het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten*. LEI-DLO, Den Haag, 1998.

Hack, M.D. et al., *Competitiveness monitor for the agribusiness*. LEI-DLO, Den Haag, 1998.

Porter, M.E., *Competitive strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 1980.

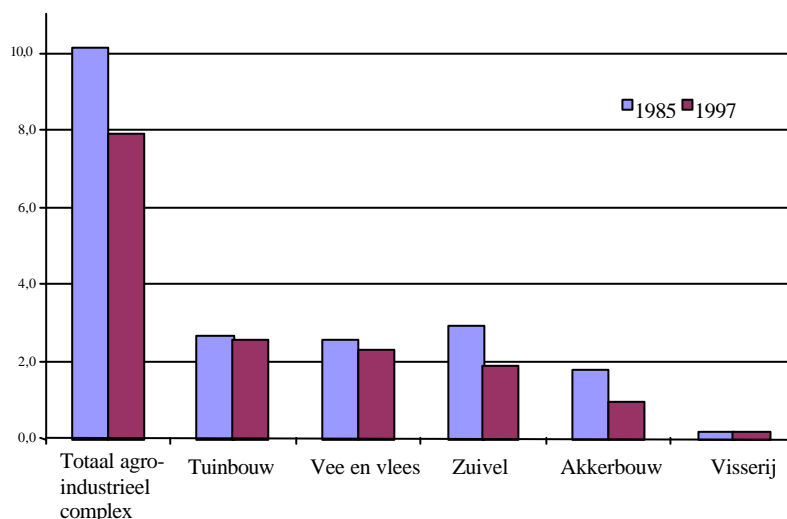
Porter, M.E., *The competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York, 1990.

## 2. De agrosector in het economisch krachtenveld

Het complex van toelevering, productie, verwerking en afzet van agrarische producten vertegenwoordigt een licht dalend aandeel in de Nederlandse economie. Terwijl vooral het akkerbouwcomplex en zuivelcomplex aandeel hebben verloren, heeft het tuinbouwcomplex zijn positie geconsolideerd. Internationaal gezien heeft de primaire sector in ons land een vrij groot aandeel in de economie. In alle deelcomplexen realiseert Nederland meer toegevoegde waarde per arbeidsjaar dan gemiddeld in de EU. Het Nederlandse agrocomplex is in sterke mate verbonden met internationale markten. Op de wereldranglijst van netto-exportlanden in agrarische producten bezet ons land na de VS de tweede plaats. Terwijl de verwerkende industrie in toenemende mate gebaseerd is op import, is de primaire sector afhankelijk van de export van al dan niet bewerkte eindproducten. Het positieve agrarische handelssaldo wordt vooral gerealiseerd op de EU-markt. De import en export van ons land zijn overigens veelzijdig samengesteld. In de afgelopen jaren is de export van sierteelproducten in betekenis toegenomen.

### 2.1 Agrocomplex groeit minder dan economie als geheel

Het aandeel van het Nederlandse agrocomplex (toelevering, productie en verwerking) in het Bruto Binnenlands Product (BBP) neemt geleidelijk af. Terwijl het aandeel (exclusief distributie) in 1985 nog circa 10% bedroeg, is het in 1997 gedaald tot 8%. Deze daling is niet gelijkmatig verdeeld over de deelcomplexen. Terwijl het zuivelcomplex en het akkerbouwcomplex aandeel hebben verloren, heeft het tuinbouwcomplex zijn aandeel weten te handhaven op zo'n 2,7% van het BBP. Ook de bijdragen van het vee- en vleescomplex en van de vissector zijn redelijk constant gebleven.

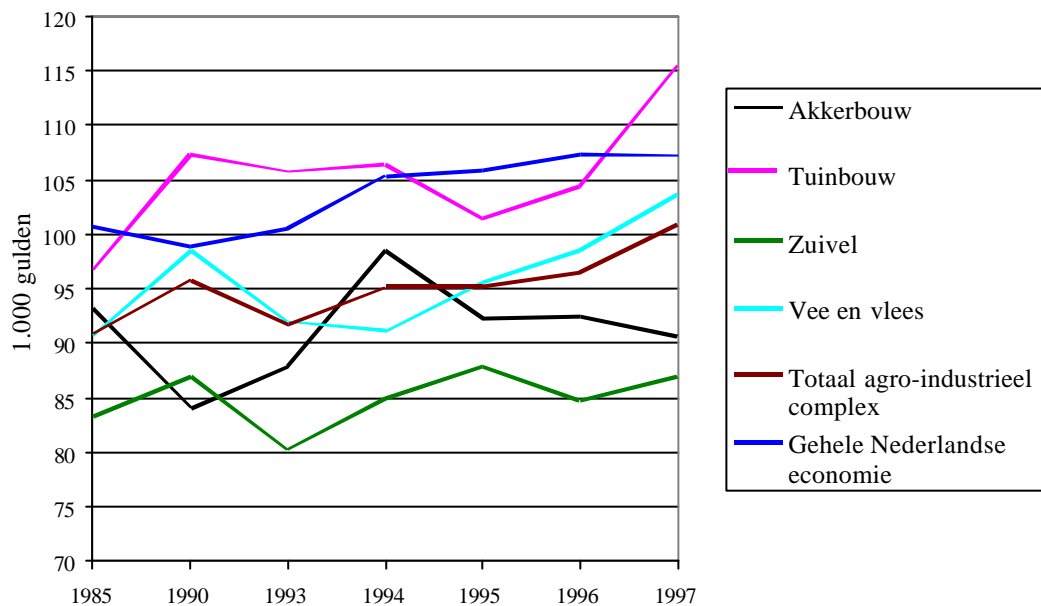


Figuur 2.1 Aandelen (%) in Bruto Binnenlands Product (BBP, factorkosten)

Bron: Agrarische input-outputtabel bewerking LEI.

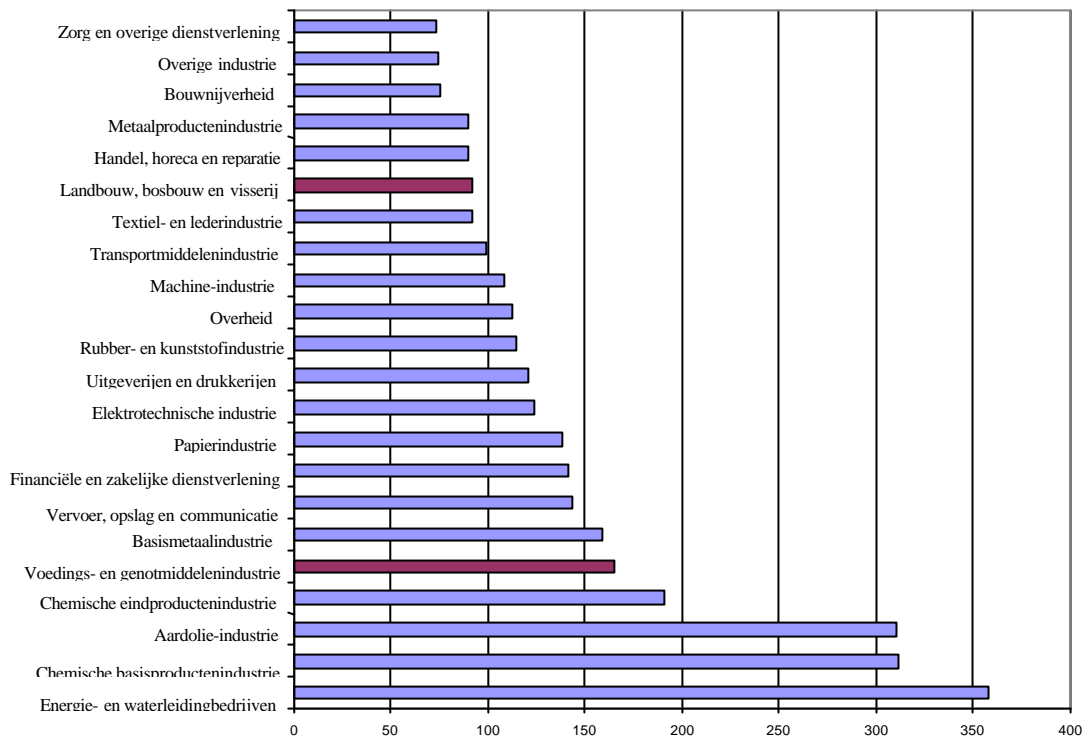
### Tuinbouwcomplex houdt groei van de economie bij

De economische betekenis van een sector wordt bepaald door het vermogen om inkomen te genereren. Activiteiten met een hoge toegevoegde waarde per eenheid productiefactor groeien in principe ten koste van activiteiten met een lage toegevoegde waarde omdat ze de schaarse productiefactoren beter kunnen belonen. Een eenvoudige indicator voor dit vermogen is de bruto toegevoegde waarde per arbeidsjaar. Het agro-industriële complex realiseerde in de periode 1985 tot 1997 een lagere toegevoegde waarde per arbeidsjaar dan de economie als geheel. Met name het zuivelcomplex en het akkerbouwcomplex bleven daarbij achter. Daarentegen heeft het tuinbouwcomplex een vergelijkbaar niveau als de gehele economie weten te handhaven.



Figuur 2.2 Toegevoegde waarde per werknemer (Bruto factorkosten, reële prijzen 1995)  
Bron: Van Leeuwen (1999).

Bij rangschikking van 22 economische sectoren naar toegevoegde waarde per arbeidsjaar (1998) komt de primaire agrarische sector op de 17e plaats, in de buurt van de textiel- en leerindustrie of de metaalproductenindustrie. De voedings- en genotmiddelenindustrie daarentegen is met een 5e plaats hoog genoteerd, slechts voorafgegaan door uiterst kapitaalintensieve sectoren zoals de chemie.

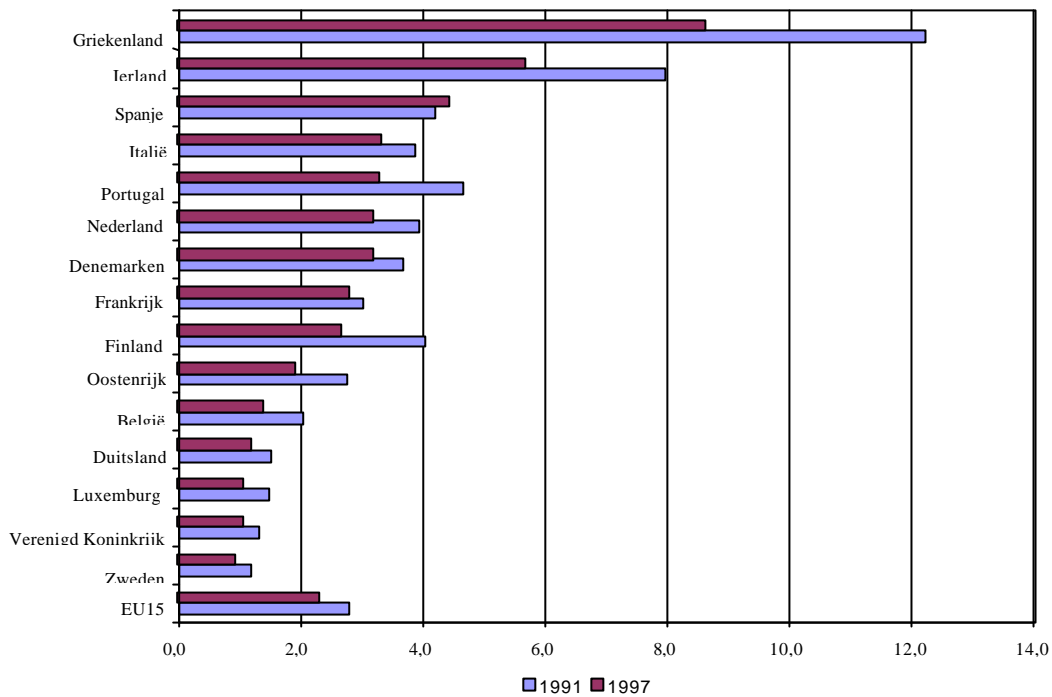


*Figuur 2.3* Bruto toegevoegde waarde in 1.000 gulden per werknemer in 1998 (reële prijzen 1995)  
Bron: CBS, Statline, Nationale Rekeningen.

## 2.2 Nederlandse agrosector relatief groot en efficiënt

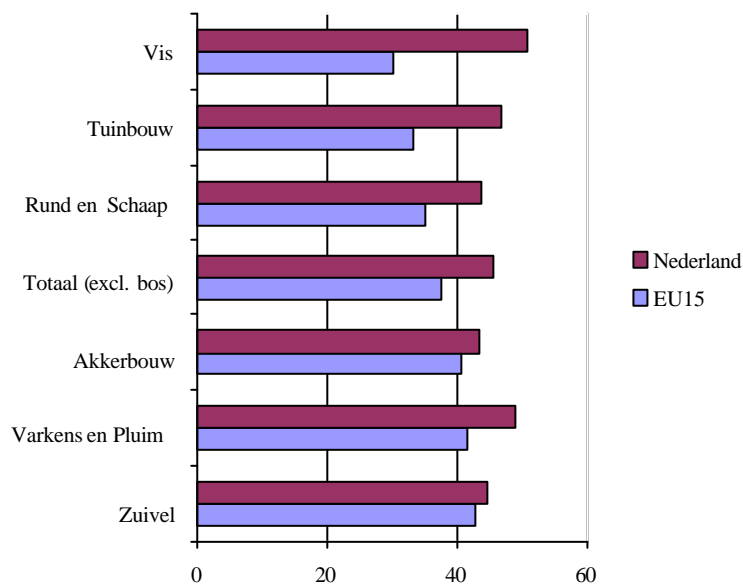
Het aandeel van de primaire sector in het Bruto Binnenlands Product van ons land is hoog in vergelijking met andere Noordwest-Europese landen en boven het gemiddelde van de EU-15. Met een aandeel in 1997 van 3,2% ligt dit op hetzelfde niveau als in Denemarken en iets beneden dat van Portugal en Italië. In de EU-15 is dit aandeel in 1997 met 2,3% een procentpunt lager. In vrijwel alle landen daalt het aandeel van de primaire agrarische sector in de economie. Alleen Spanje is daar een uitzondering op, mede dankzij een groeiende export van tuinbouwproducten.





*Figuur 2.4 Aandelen in het Bruto Binnenlands Product van de primaire agrosectoren*  
 Bron: Eurostat, Agricultural statistical yearbook.

In alle deelcomplexen realiseert Nederland meer toegevoegde waarde per arbeidsjaar dan het EU-gemiddelde. Dat geldt bij uitstek voor het tuinbouwcomplex en de visserijsector.



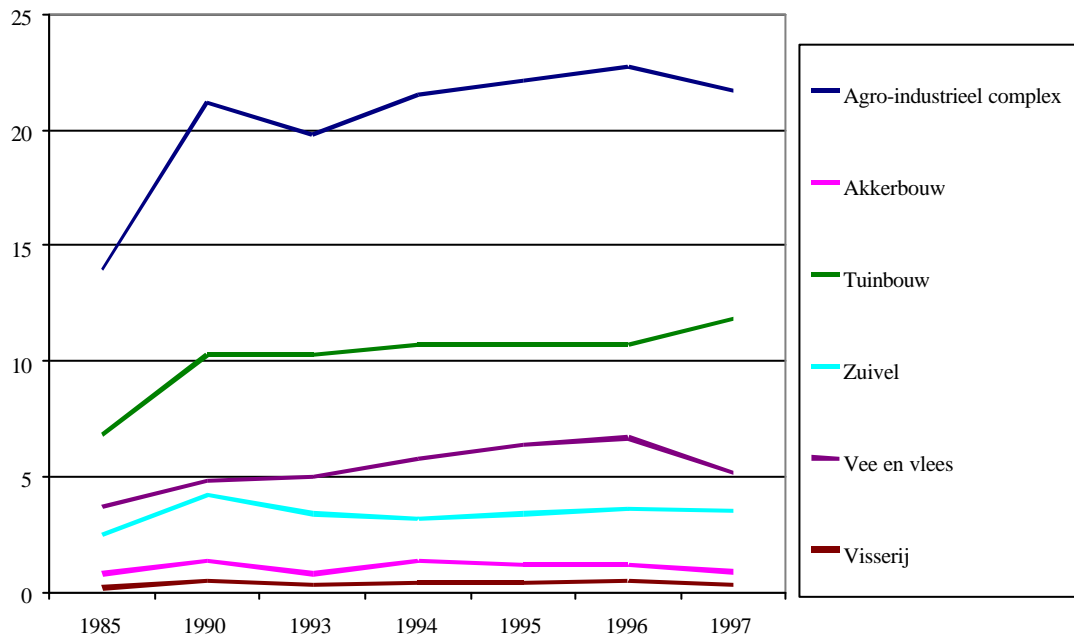
*Figuur 2.5 Toegevoegde waarde in 1.000 ecu per arbeidsjaar 1997 (brutofactorkosten)*  
 Bron: Van Leeuwen (verschijnt binnenkort).

De kennis- en kapitaalintensieve tuinbouwsector (inclusief opengrond) realiseert de hoogst toegevoegde waarde per hectare: met zo'n 5.000 ecu per hectare in 1997 werd in Nederland bijna vijf keer zoveel waarde aan de grond toegevoegd dan gemiddeld in de EU-15. Een verdere uitsplitsing van de Nederlandse positie laat ook zien dat in de meeste sectoren (met uitzondering van de visserij) Denemarken een geduchte concurrent voor Nederlandse bedrijven is. In Nederland, Denemarken en België is de productie duidelijk kapitaalintensiever dan in de andere EU lidstaten.

### 2.3 Nederland tweede op wereldranglijst netto-exporteurs

Op de wereldranglijst van netto-exportlanden in agrarische producten bezet Nederland al enkele jaren na de VS de tweede plaats. Het Nederlands agro-complex is dan ook in hoge mate afhankelijk van internationale markten. De agrarische handel vertoont nog altijd enige groei, maar minder dan die van de totale goederenhandel. Het aandeel van agrarische producten in de totale goederenhandel van Nederland kwam in 1998 uit op 13% bij de import en 21% bij de export.

De generatie van toegevoegde waarde in de primaire sector is steeds afhankelijker van de export. In 1997 droeg de export voor 73% bij aan de toegevoegde waarde in het Nederlandse agro-industrieel complex, terwijl dat in 1985 65% was. De verwerkende agrosector groeit overigens harder dan de primaire sector. Binnen het agrocomplex wordt de grootste bijdrage aan de positieve handelsbalans geleverd door tuinbouw respectievelijk vee en vlees. In 1997 bedroegen hun aandelen in de handelsbalans van het agrocomplex 54% respectievelijk 24%. De verwerkende sector betreft in toenemende mate agrarische grondstoffen en

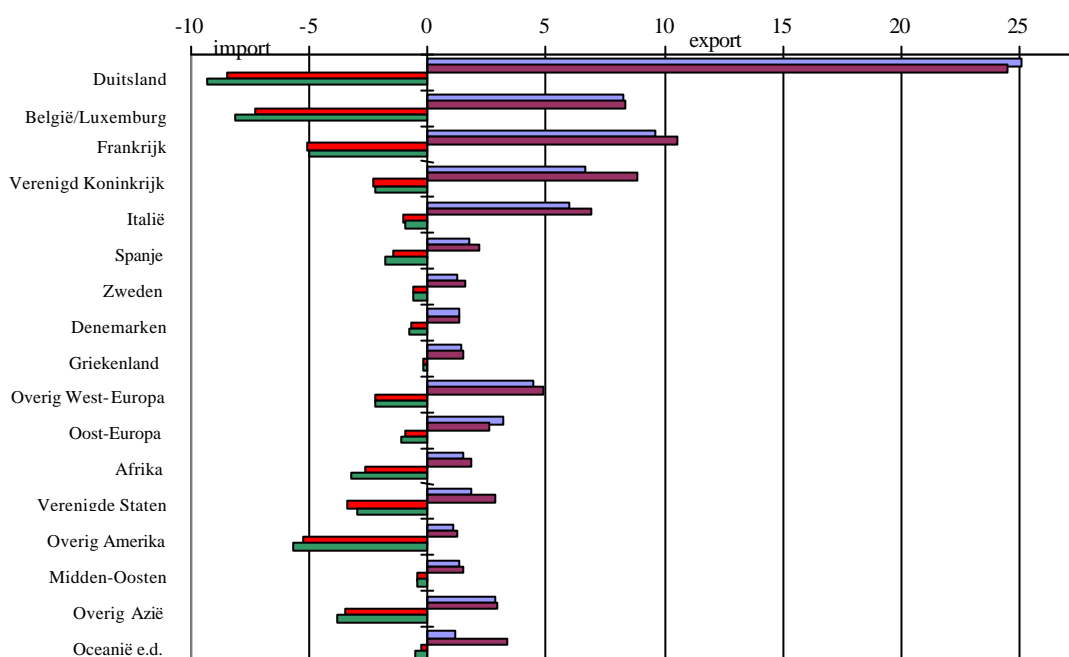


Figuur 2.6 Handelsbalans van het agro-industrieel complex in mrd. gld. (reële prijzen 1995)  
Bron: Van Leeuwen (1999).

halffabrikaten uit het buitenland. Gezien het toenemende aandeel van de verwerkende industrie wordt het Nederlandse agrocomplex meer import georiënteerd. De verwerkende sector is minder gebonden aan de locatie Nederland voor wat betreft de herkomst van de inputs. Terwijl de verwerkende agrosector in belangrijke mate afhankelijk is van de import, is de primaire sector sterk export-afhankelijk.

*Noordwest-Europese landen zijn de belangrijkste handelspartners*

De agrarische handel van ons land is veelzijdig. De agrarische invoer bestaat voor een groot deel uit akkerbouwproducten en veevoeders. Verder voert ons land veel uitheemse producten en dranken in. In de invoer uit niet-EU-landen nemen oliehoudende zaden een belangrijke plaats in, evenals koffie, thee, tabak, cacao, bloemen, fruit, noten en specerijen. Sierteelproducten namen in 1998 15% van de totale Nederlandse agrarische handel naar EU-landen voor hun rekening, vlees- en vleesproducten ruim 14%.



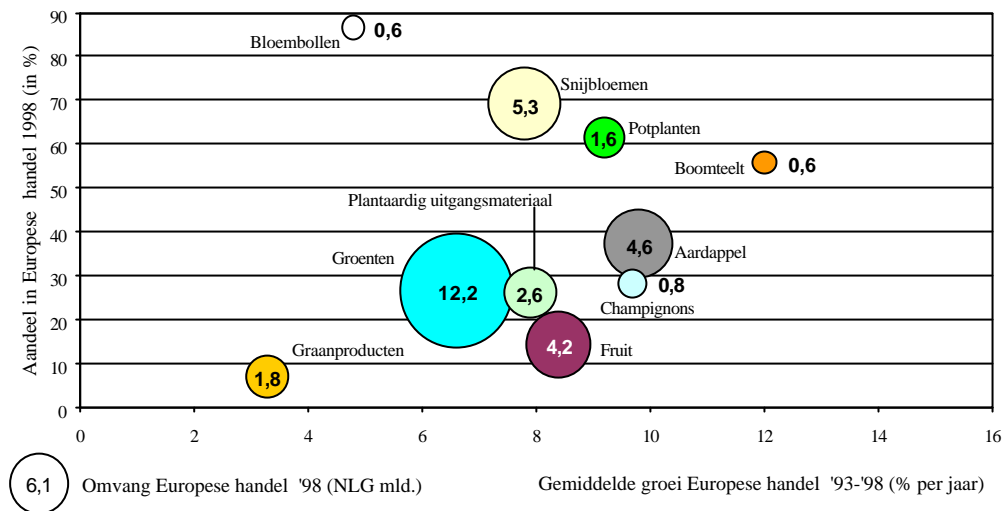
*Figuur 2.7 Agrarische handel in miljarden guldens van Nederland naar herkomst en bestemming, 1996 en 1999. De bovenste balken 1996, onderste 1999*

Bron: CBS, bewerking LEI.

Met derde (niet-EU) landen heeft Nederland een tekort op de agrarische handelsbalans. Het positieve agrarische handelssaldo wordt dan ook gerealiseerd op de EU-markt. Het EU-aandeel in de herkomst van de invoer bedraagt ruim 60%, en het aandeel in de bestemming van de uitvoer rond 80%. Ondanks de lichte daling in de afgelopen jaren is Duitsland verreweg de belangrijkste bestemming van de Nederlandse export. De laatste jaren is de export naar Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk gestegen.

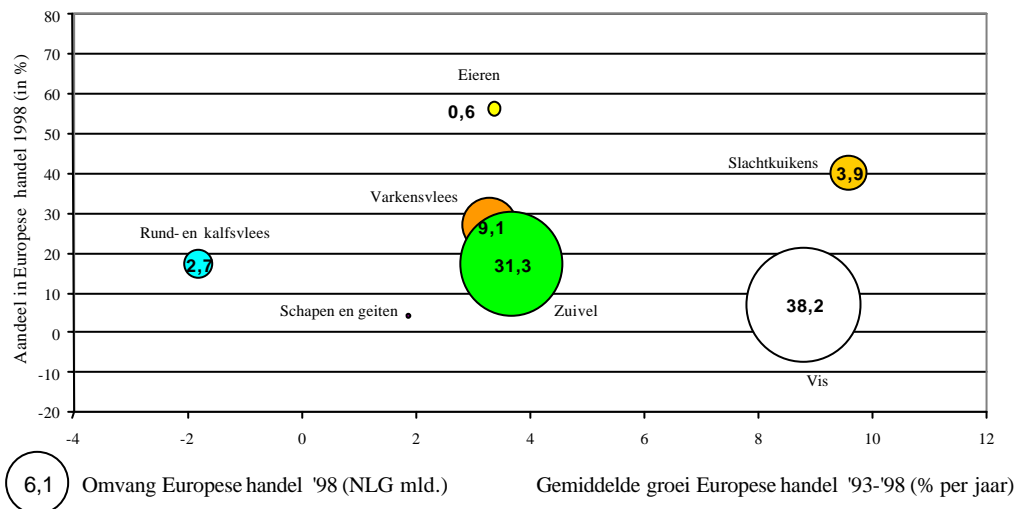
### Nederland domineert in de sierteelt

Meer dan een vijfde deel van de Europese handel (inclusief re-export) komt uit Nederland. Een dominante positie heeft Nederland bij bloembollen met een aandeel in de Europese handel (verticale as in figuren 2.8 en 2.9) van meer dan 80%. De snijbloemen (circa 70%), de potplanten (60%) en boomteelt (ruim 50%), eieren (ruim 50%) en slachtkuikens (40%) volgen. De export van boomteelt, aardappel(product)en, champignons en potplanten waren met 10% gemiddelde Europese exportgroei (horizontale as in figuur 2.8 en 2.9) de afgelopen jaren de snelst groeiende markten.



Figuur 2.8 Nederlands aandeel in en groei van Europese handel: plantaardige sectoren

Bron: Exmis.



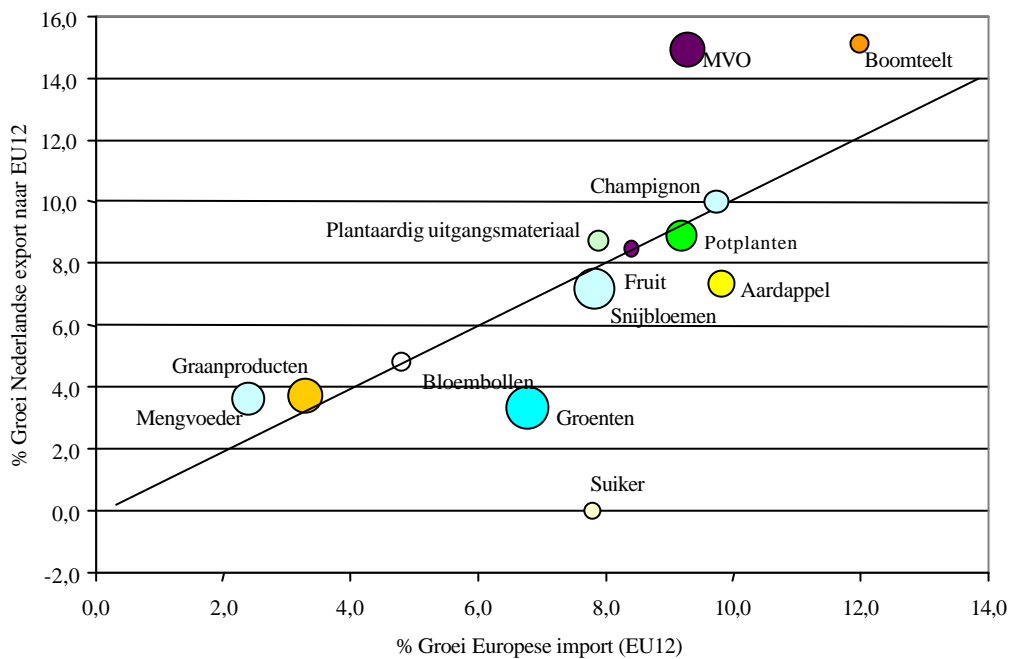
Figuur 2.9 Nederlands aandeel in en groei van Europese handel: dierlijke sectoren

Bron: Exmis.

### Wisselend beeld handelsaandeel van diverse productgroepen

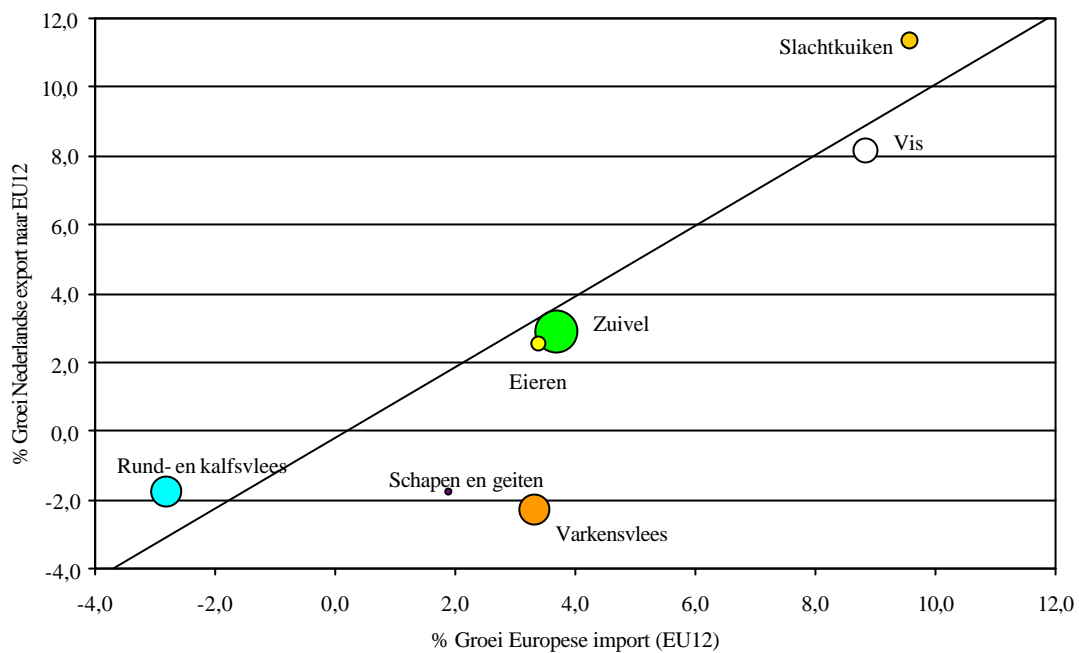
Met een gemiddelde exportgroei van 5% in de periode 1993-1998 heeft Nederland de groei van de Europese importmarkt vrijwel weten bij te benen: het Nederlandse aandeel in de Europese export is licht gedaald van 23% naar 22%. Voor veel producten is de groei van de Nederlandse export lager geweest dan de groei van de Europese import (figuur 2.10 en 2.11). Een plaats boven de lijn geeft aan dat de export vanuit Nederland (verticale as) harder is gegroeid dan de import in het betreffende land uit de gehele wereld (horizontale as). Nederland vergroot dan het exportaandeel. Ligt het bolletje beneden de lijn dan verliest Nederland aandeel. De producten op de lijn behouden een gelijk export marktaandeel.

In de markten voor consumptieaardappelen, groenten, suiker en varkensvlees heeft Nederland aandeel verloren. Ook is het aandeel bij vis, snijbloemen en zuivel teruggelopen. Alleen bij boomteelt, slachtkuikens, champignons, uitgangsmateriaal en MVO (margarine, vetten en oliën) heeft Nederland een hoger marktaandeel gerealiseerd. Bij de interpretatie van deze gegevens moet overigens rekening worden gehouden met incidentele factoren zoals de varkenspest in 1997, die het beeld voor varkensvlees sterk negatief en dat van slachtkuikens enigszins positief heeft beïnvloed. Een andere factor is de wateroverlast, die in 1998 de aardappelproductie belemmerde.



Figuur 2.10 Groei Nederlandse export van plantaardige producten ten opzichte van Europese import groei, 1993-1998, omzet 1993

Bron: Exmis.



Figuur 2.11 Groei Nederlandse export van dierlijke producten ten opzichte van Europese import groei, 1993-1998, omzet 1993

Bron: Exmis.

### Literatuur

Eurostat, *Agricultural statistical yearbook*. Eurostat, Luxemburg, Diverse jaargangen.

Leeuwen, M.G.A. van, *The EU database in version 5 of GTAP*. Verschijnt binnenkort. LEI, Den Haag.

Leeuwen, M.G.A. van, *Het Nederlandse agrocomplex 1999*. LEI, Den Haag, 1999.

### 3. Determinanten van de concurrentiekracht

Aan het scheppen van toegevoegde waarde liggen technologische ontwikkeling en innovatie ten grondslag. Het vermogen daartoe wordt bepaald door een complex dynamisch verband, waarvan productiefactoren, vraag, netwerken van sectoren en economische orde de pijlers zijn. Deze bieden diverse aanknopingspunten voor het beleid. In Nederland zijn de standaard productiefactoren grond en arbeid uitermate schaars. Innoveren en voorop blijven lopen met kennisintensieve producten, is van doorslaggevende betekenis voor de Nederlandse agrosector ter compensatie van het concurrentienadeel door de schaarste ten aanzien van de basis productiefactoren. Een belangrijk aandachtspunt is de doorstroming van de kennis en de benutting in innovatieve oplossingen. De groei van de vraag is kwantitatief beperkt door de geringe bevolkingsgroei en door verzadigingsverschijnselen. De welvaartsstijging gaat echter gepaard met een groeiende vraag naar gedifferentieerde producten. Bij stijgende kwaliteit blijft kostenreductie evenwel van belang. Certificering van bedrijven en labeling van producten dragen bij aan het vertrouwen van de consument in deze producten. Communicatie naar de afnemers en consumenten moet het imago van de producten versterken. Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een van de 'enabling' factoren, die dit mogelijk maken. Ketensamenwerking kan de markt transparanter en de keten korter maken. Openheid en samenwerking binnen clusters van ketens zijn noodzakelijk. Door ICT worden informatiestromen ontkoppeld van fysieke stromen, wat kan bijdragen aan de oplossing van congestieproblemen. De agrosector wordt voortdurend uitgedaagd om zich op de internationale markt te onderscheiden. De verdere internationalisering van de ondernemingen in de sector draagt bij aan het concurrentievermogen van de sector als geheel.

#### 3.1 Inleiding

De basis van de concurrentiekracht van een bedrijfstak ligt in het vermogen om door innovatie en technologische ontwikkeling toegevoegde waarde te scheppen. Dit vermogen hangt samen met een complex van factoren, dat handzaam is samengevat in Porters' diamant (Porter, 1990). De hoofdelementen hiervan zijn productiefactoren, vraag, netwerken van de sectoren en economisch orde. Verbeteringen in de kwaliteit van deze elementen en van hun onderlinge samenhang versterken de innovativiteit en concurrentiekracht. De factoren bieden dan ook talrijke aanknopingspunten voor zowel het ondernemingsbeleid als het overheidsbeleid.

Dit hoofdstuk gaat nader in op het belang van de genoemde elementen voor de toekomstige concurrentiekracht van de agrosector. Als achtergrond geeft de bijlage bij dit hoofdstuk een indruk van de rol die kosten- en kwaliteitsaspecten hebben gespeeld bij de ontwikkeling van de concurrentiepositie in het recente verleden. Voor nadere analyses van de concurrentiepositie van de onderscheiden sectoren wordt verwezen naar het tweede deel van dit rapport.

### 3.2 Kennis moet schaarste aan grond en arbeid compenseren

Zoals aangegeven door Porter (1990) wordt bij de concurrentiekrachtanalyse onderscheid gemaakt tussen 'basic' en 'advanced' productiefactoren. Tot de eerste categorie behoren grondstoffen, klimaat, geografische ligging, eenvoudige arbeid en kapitaal. De andere categorie betreft moderne technologie, hooggeschoolde arbeid en wetenschappelijk onderzoek. Deze laatste elementen moeten voortdurend worden vernieuwd. De structuren en instituties die daaraan bijdragen zijn dan ook van bijzonder belang.

#### *'Basic' productiefactoren schaars*

In ons dichtbevolkte land is grond zeer schaars. De concurrentie om grond wordt op termijn gewonnen door de activiteit met de hoogste toegevoegde waarde. Functies als wonen, werken en verplaatsen winnen dan veelal van de agrarische sector. Ook binnen de agrarische sectoren is sprake van concurrentie. Activiteiten met een laag saldo verliezen terrein aan activiteiten met een hoog saldo. Dat proces voltrekt zich binnen sectoren, maar ook tussen sectoren: zo verliest akkerbouw grond aan melkveehouderij en aan tuinbouw.

Voor de verdere ontwikkeling van de agrosector is de beperkte milieugebruiksruimte een belangrijke factor. De EU-nitraatrichtlijn, reductie van ammoniakemissie (en andere verzurende stoffen), beperking CO<sub>2</sub>-uitstoot en hogere eisen aan gewasbeschermingsmiddelen leggen enkele sectoren duidelijk beperkingen op. Nederland scoort op deze punten slecht in de concurrentietoets. Het gebruik van convenanten en heffingen om de milieuproblematiek in de gewenste richting te sturen wordt in die toets daarentegen als sterk beoordeeld. Aanpassing in de richting van duurzame productiemethoden is daarbij vereist, zoals momenteel plaatsheeft bij het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, waardoor productiegroei mogelijk blijft. In andere gevallen, zoals bij de mestproblematiek, is er een duidelijke rem op de productiemogelijkheden.

De arbeidsvoorziening vraagt aandacht. Zoals geconstateerd in de Concurrentietoets 2000 is de beperkte beschikbaarheid van goed geschoold personeel een knelpunt voor de economie. In de tuinbouw werkt relatief veel vreemd deels lager geschoold personeel. Daarnaast heeft de land- en tuinbouw veel seizoensarbeid nodig. De arbeidsparticipatie van lager opgeleiden is relatief laag door het ontbreken van voldoende prikkels. In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat in vrijwel alle deelsectoren de bruto toegevoegde waarde per arbeidsjaar hoger is dan in de rest van de economie. Ten aanzien van deze factor heeft de agrosector dan ook geen sterke positie. Een groot deel van de arbeid in de agrarische sector wordt geleverd door de ondernemer en meewerkende gezinsleden. Bij de beloningsvoeten van de in eigen bedrijf geleverde eigen arbeid spelen ook andere factoren dan uurloon een rol. Het is evenwel de verwachting dat de relatieve prijs van arbeid in de landbouw ten opzichte van andere toepassingen een steeds grotere invloed in besluitvorming over continuïteit van het bedrijf gaat spelen.

#### *Met 'Advanced productiefactoren' nog in het voordeel*

De Nederlandse agrosector beschikt met Wageningen UR over een omvangrijke en wereldvermaarde infrastructuur voor kennisontwikkeling. Geconstateerd is dat veel onderzoek op het gebied van plantaardig uitgangsmateriaal in Nederland plaatsheeft vanwege deze kennisinfrastructuur. Kennisdoorstroming van de onderzoeksinstellingen naar het bedrijfsleven blijft



een belangrijk aandachtspunt. Voor de economie als geheel is geconstateerd dat Nederland veel omzet haalt uit kennisintensieve en laagwaardige segmenten van de markt en dat ze terrein aan het verliezen is op de kennisintensieve groeimarkten (EZ, 2000).

De schaarse productiefactoren dwingen de Nederlandse agrosector te kiezen voor producten met een hoge toegevoegde waarde. Daarvoor is hoogtechnologische kennis nodig. Binnen de primaire sectoren vindt een verschuiving plaats naar de tuinbouwsectoren, waar veel technologie wordt benut en een intensief grondgebruik plaatsheeft. Tuinbouwbedrijven zijn in het algemeen innovatiever dan de bedrijven in de landbouw (Dieren et al., 1999).

De kwaliteit van de kennisbenutting wordt geheel bepaald door de beschikking over de meest geavanceerde kennissystemen. Schaalvergroting maakt het mogelijk om tot nadere op kennis toegespitste arbeidsspecialisatie te komen. Hierbij moet de vraag worden gesteld op welke onderdelen de Nederlandse agrosector kan excelleren en op welk kennisvlak dus moet worden geïnvesteerd. Het totaal van de agrosector kan niet als topsegment worden gepositioneerd. Bovendien verspreidt kennis zich zeer snel. Andere landen nemen kennis over en dreigen Nederland in te lopen ('catching up').

#### *Ontkoppeling van goederenstromen en informatie*

Volgens de EZ-concurrentietoets 2000 scoort Nederland gemiddeld ten opzichte van de benchmark-landen op bereikbaarheid. Congestie op de wegen neemt toe en de weginfrastructuur krijgt een laag kwaliteitsoordeel. De hoge benuttinggraad van het railnetwerk brengt eveneens risico's voor congestie met zich mee. Waar een op drie vrachtauto's agrarische producten vervoert, is dit een serieus knelpunt voor de agrosector. Positief scoort Nederland op het gebied van de 'Mainports'. Zowel Rotterdam als Schiphol dragen bij aan de concurrentiekracht van de agrosector. Rotterdam is belangrijk voor groente, fruit en veevoedergrondstoffen, terwijl Schiphol met name van belang is voor de sierteeltafzet.

Toepassing van ICT is uitermate belangrijk voor de agrarische sector. Handel in goederen gaat gepaard met informatiestromen. ICT kan bijdragen aan een verdere loskoppeling van informatie en goederenstromen. Wellicht kan de bedreiging van congesties daarmee worden afgezwakt.

#### *Biotechnologie biedt kansen*

In uitgangsmateriaal heeft Nederland een concurrerende positie. Om de leidende positie te behouden moeten de mogelijkheden van DNA-technologie optimaal worden benut. Enerzijds kunnen rassen en variëteiten ontwikkeld worden die inspelen op de schaarste aan productiefactoren en aangepast zijn aan hoogtechnologische teelttechnieken. Anderzijds kunnen producten ontwikkeld worden voor nieuwe marktsegmenten zoals functional foods, medicijnen en andere speciale producten. De mate en snelheid van ontwikkeling in de biotechnologie worden mede bepaald door een kritische houding in de markt vanwege risico's en de communicatie naar de consument op basis van 'tracing and tracking'.

### **3.3 Welvaart stimuleert vraag naar gedifferentieerde producten**

Bij de vraag als bepalende factor voor concurrentiekracht zijn drie elementen aan de orde: de samenstelling van de vraag, de omvang en de groei van de vraag en de internationalisatie van

de vraag. Deze elementen kunnen innovaties uitlokken die voor de internationale concurrentie van belang zijn. Hierbij geldt dat kwaliteit van groter belang is dan kwantiteit.

De Nederlandse agrosector heeft na de tweede wereldoorlog sterk ingespeeld op de 'wealth driven' groei. De toenemende inkomens hebben, gestimuleerd door de vorming van de gemeenschappelijke markt, een sterke impuls gegeven aan vergroting van de agrarische productie en export. De nabijheid van grote consumptiecentra vormde een krachtige stimulans voor de internationale afzet van bederfelijke producten. De uitgangspositie van Nederland was goed, mede dankzij een goed georganiseerde en kennisintensieve agrarische sector. Vergroting van de EU en verdere liberalisatie van de wereldhandel vergroten de afzetmarkt verder, maar dragen ook bij aan meer concurrentie. Een deel van de 'nieuwe' concurrentie is afkomstig uit landen waar de kostprijzen van bulkproducten substantieel lager liggen.

De relatief geringe bevolkingsgroei in de voor Nederland belangrijke exportlanden en het afnemend aandeel van voedingsproducten in het toenemend besteedbaar inkomen duiden op verzadigingsverschijnselen. In de concurrentie zal Nederland moeten mikken op de kennisintensieve en luxe producten. Ook kan worden ingespeeld op demografische veranderingen zoals de vergrijzing en het toenemend aandeel allochtonen.

Om aan de wensen van consumenten en retailers in Europa te voldoen zijn een gedifferentieerde aanpak in product- en assortimentssamenstelling en in promotieactiviteiten nodig. Herkenbare, eenduidig gepositioneerde producten en meetbare per deelmarkt verschillende producteigenschappen zullen verder ontwikkeld moeten worden om de aansluiting met de hogere segmenten van de markt niet te missen. Bij een stijgende kwaliteit blijft kostenreductie evenwel van groot belang (zie bijlage 3). Hiervoor zijn snelheid en effectiviteit in productontwikkeling en responsiviteit van zowel producenten als van (logistieke) dienstverleners nodig.

De markten van de huishoudelijke en de buitenhuishoudelijke consumptie waren vroeger duidelijk gescheiden segmenten, met een duidelijk verschillend product en klantenkring. Nu neemt de onderlinge concurrentie toe, niet alleen vanwege de groei van het buitenhuishoudelijk verbruik, maar ook vanwege het aanbieden van allerlei tussenproducten (bijvoorbeeld afhaalmaaltijden en maaltijdcomponenten van de horeca en salades en snel te bereiden of kant en klare producten van de detaillist).

De consument (eventueel online via een retailer) zal de sterkste partij in de agroketen worden. De markt wordt geheel transparant en sommige tussenschakels verdwijnen. De primaire producent kan alleen een sterke positie op de markt houden als hij op essentiële eisen van consumenten weet in te spelen. De consument selecteert op aspecten als kwaliteit, leveringssnelheid, prijs enzovoort. De producten kunnen overal vandaan komen, mits deze voldoen aan de eisen van consument. De Nederlandse agrosector zal sterk in ketenverband moeten gaan samenwerken (franchiseformule) met sterke E-commerce retailers op de mondiale markt. Nederland moet zich nog sterker richten op hoogwaardige producten.

#### *Voor vertrouwen consument is communicatie nodig*

De segmentatie van de marktvraag wordt mede gevoed door de sterk in belangstelling staande 'consumer concerns'. Illustratief zijn biologische producten en producten vrij van genetische modificatie die herkenbare afzonderlijke stromen vereisen. Recente incidenten (BSE, Dioxine en CCC) hebben de behoefte aan certificering gecombineerd met 'tracing en tracking' aangetoond. In veel landen bestaat een voorkeur voor producten uit eigen land. Deze voorkeur

houdt behalve met emotionele aspecten ook verband met onzekerheid over de herkomst en de betrouwbaarheid van producten.

De behoefte van de consument aan communicatie, houdt enerzijds een bedreiging in, maar biedt anderzijds een kans. Gegeven het imagoprobleem van belangrijke delen van de Nederlandse agrosector, zal het lastiger zijn om de kansen te benutten dan om de bedreigingen te vermijden. De Nederlandse sector zal zeer bewust op de informatiebehoefte moeten inspelen. Als dat goed gebeurt kunnen de negatieve effecten op de concurrentiepositie beperkt blijven en kunnen zelfs positieve effecten worden bereikt. Voedingsproducten zullen van een zodanig etiket moeten worden voorzien dat duidelijk is waar het product vandaan komt. In het topsegment zullen vooral positieve kwalificaties aan het product worden verbonden, voor wat betreft voedselveiligheid en aspecten rond de 'license to produce'. De waarde van bedrijven wordt steeds sterker bepaald door relaties met klanten ('It's better to own a customer than a market').

Het belang van vertrouwen en imago zal er overigens toe leiden dat internationaal operende verwerkers en retailers zich zelf verantwoordelijk maken voor aspecten van voedselveiligheid, welzijn, en dergelijke, daarmee de overheid in de meer randvoorwaarden stellende rol plaatsend. Ten opzichte van concurrerende landen is de discussie over ketensamenwerking in Nederland vrij ver gevorderd; een ketenbreed concept over certificering en labeling versterkt de positie. Wel moet gewaakt worden voor de wet van de remmende voor-sprong. Heel snel zullen certificeringssystemen zoals MPS hun weerslag krijgen in het buitenland. Het onderscheidend vermogen naar de consument heeft dan ook een tijdelijk karakter. Nu staan productie en behandelingsaspecten in het middelpunt van de belangstelling, maar de trend zet door naar imagoaspecten: 'keurmerkenachtige' zaken waarin maatschappelijke randvoorwaarden een rol gaan spelen. Een sociaal label wordt binnen nu en vijf jaar gevraagd. De inspectie en controle op dit soort systemen zullen overigens bepalen in hoeverre er draagvlak is en het systeem zijn waarde behoudt.

### **3.4 Netwerken van sectoren stimuleren innovatie**

Wanneer een land beschikt over een uitgebreid netwerk van internationaal concurrerende b-veranciers en verwante sectoren, kunnen hieraan grote factorkostenvoordelen worden ontleend. Deze geven namelijk toegang tot nieuwe informatie, nieuwe inzichten en innovaties. Internationaal concurrerende ondernemingen stimuleren vaak ook de vraag naar complementaire producten of diensten (Jacobs et al., 1990).

De geïntegreerde detailhandel wint op de West-Europese thuismarkt van de Nederlandse agrosector terrein. De concentratie van de inkoopmacht neemt eveneens steeds verder toe. De vijf grootste food retailers zijn in ieder land goed voor 40% tot 70% van de markt. Deze inkoopcombinaties werken bovendien soms op Europees niveau samen en een aantal ervan (bijvoorbeeld Ahold, Laurus, Tesco, Metro, Tengelmann, Carrefour, Auchan) hebben winkels in diverse landen. Afstemming op hun wensen wordt daarmee steeds wezenlijker voor het uitbouwen en verkrijgen van een goede marktpositie. Category management betekent een hoger dienstenniveau en daarmee een hogere toegevoegde waarde voor de toelevering.

De internationalisering van supermarktketens is gebaseerd op hun 'core business': het efficiënt leveren van een op de klanten afgestemd assortiment. De specifieke kennis van b-

kale consumenten wordt op die lokale markt verkregen door lokale ketens. Een efficiënte service verlening en bediening door de Nederlandse handel en voedingsmiddelen industrie van de internationaal opererende detailhandel vereisen aanwezigheid van lokaal goed ingevoerde dochterondernemingen of partners.

Samenhang tussen sectoren is goed te zien in de sierteelt. De verschillende producenten concurreren met elkaar op de markt maar zijn gezamenlijk sterker doordat ze een breed en volledig pakket aanbieden. Daarbij wordt deels gebruikgemaakt van faciliteiten van hetzelfde afzetkanaal. De aanwezigheid van de diversiteit aan producten gekoppeld aan een relatief sterke positie van de sector van het uitgangsmateriaal, waaronder bloembollen die voor snijbloemenproductie worden gebruikt, geeft een goede uitgangspositie van dit cluster.

De sectoren MVO(Margarine, Vetten en Oliën), diervoeder en veehouderij vertonen eveneens een behoorlijk samenhang. De bijproducten van de MVO, zoals sojameel vormen een belangrijke input voor de diervoederindustrie, die weer afhankelijk is van de afzet in de veehouderij. Vestiging van MVO industrie in Nederland wordt mede bepaald door de verwaarding van de bijproducten. Een sterke inkrimping van de veehouderijsector kan dit onder druk zetten.

In diverse concurrentiemonitor-studies is geconstateerd dat de Nederlandse handelaren hun eigen positie overschatten. Gevoegd bij het ontbreken van structurele samenwerking met retailers vormt dit een bedreiging voor de concurrentiepositie.

#### *Concurrentievoordeel door samenwerking en ketenregie*

Als samenwerking en ketenregie slagen, kan een sterke concurrentiepositie ontstaan. Het is een kwestie eerder klaar te zijn dan de concurrent. Ketenregie gaat de markt transparanter maken. Een beter inzicht in vraag en aanbod leidt enerzijds tot een efficiëntere afhandeling van de goederenstroom en door een betere koppeling met de ontwikkeling aan de vraagkant tot een meer vraaggestuurde productie en aanvoer. Door het internationaal opereren van de grote retailers wordt dit een Europese zaak. Inspelen met innovatieve concepten binnen deze ketenregie is dan de basis voor het onderscheidend vermogen. Langdurige relaties blijven gebaseerd op vertrouwen, maar met een prijscomponent als medebepalende kracht.

### **3.5 Internationalisering verhoogt concurrentiekracht**

De economische orde heeft invloed op de mechanismen die de kwaliteit van de productiefactoren kunnen verhogen of verlagen. Sterke concurrentie op de thuismarkt stimuleert exportgerichtheid, diffusie en leereffecten en het ontstaan van nieuwe ondernemingen. De Nederlandse primaire sectoren zijn sterk exportafhankelijk, terwijl de voedings- en genotmiddelenindustrie ook sterk importafhankelijk is. De agrosector in het algemeen wordt dan ook voortdurend uitgedaagd om zich op de internationale markt te onderscheiden.

In diverse sectoren zijn initiatieven genomen om een grotere bundeling van het aanbod te realiseren. Voorbeelden hiervan bieden The Greenery, de zuivelcoöperaties en slachterijen. Deze concentraties zijn vooral gevormd om schaalvoordelen te benutten. Op de achtergrond leeft vaak ook de hoop dat beheersing van een groot deel van het aanbod marktmacht met zich meebrengt, en daarmee een hogere marge. Internationaal gezien blijken deze bundelingen op de markt echter stevige concurrentie te ondervinden en bepalen op langere termijn de

laagste marginale kosten de marktpositie, gegeven het dienstenpakket, naast productdifferentiatie en bijbehorende marktontwikkeling.

Overigens kan verdere vergroting van het marktaandeel op de binnenlandse markt uit oogpunt van mededinging onacceptabel zijn. Om te kunnen groeien is internationalisering van de betreffende bedrijven noodzakelijk. Dit proces is in diverse sectoren aan de orde, en draagt bij aan het concurrentievermogen.

#### *Literatuur*

Bunte, F., *Concurrentiepositie Nederlandse producten op exportmarkten: kosten- en kwaliteitsindicatoren*. LEI, Den Haag, 2000.

Jacobs, D., P. Boekholt en W. Zegveld, *De economische kracht van Nederland; een toepassing van Porters benadering van de concurrentiekracht*. SMO-boek, 1990.

Porter, M., *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York, 1990.

EZ, *Ruimte voor industriële vernieuwing. Agenda voor het industrie- en dienstenbeleid*. Ministerie van Economische zaken, Den Haag, 1999.

EZ, *Concurrentietoets 2000*, Den Haag, 1999.

Jahae et al., *Mainports en Agrologistiek*. LEI, Den Haag, 1999

Meijl, J.C.M. van, L van Horen en A. Wolters, *Een wereld te winnen. Strategische keuzes in de glastuinbouwtoelevering*. Rapport 3.99.12. LEI, Den Haag, 1999.

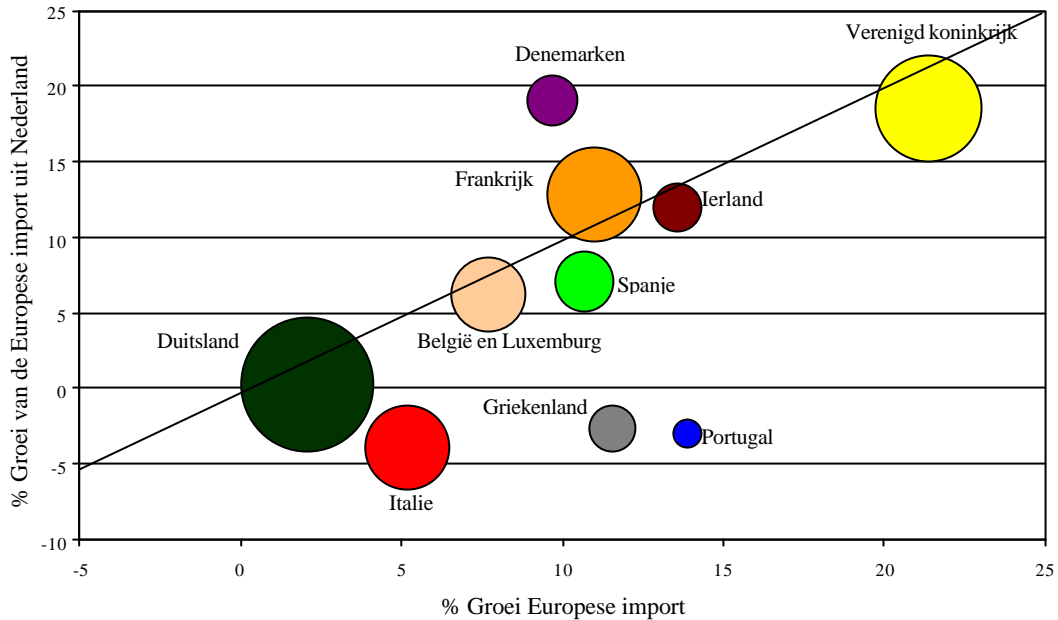
Diederer, P., H. van Meijl en A. Wolters, *Eureka! Innovatieprocessen en innovatiebeleid in de land- en tuinbouw*. Rapport 1.00.04. LEI, Den Haag, 2000.



## **Deel II De afzonderlijke sectoren**

## Toelichting op de marktportfolio

In de volgende paragrafen is steeds een figuur over de marktportfolio opgenomen. Hier wordt een toelichting gegeven voor de interpretatie.



Marktportfolio van de Nederlandse export van verwerkte aardappels, 1993-1998, omzet 1993

De omvang van de bollen geeft de waarde van de Nederlandse export in 1993 aan. Duitsland en het VK zijn dus de grootste afzetlanden. Portugal is het minst belangrijk van de geselecteerde landen. De niet geselecteerde EU-landen zijn nog minder belangrijk. Niet-EU-landen zijn nooit in deze schema's opgenomen.

Op de *horizontale as* staat de gemiddelde jaarlijkse groei van de import van alle Europese landen uit de gehele wereld. Denemarken importeert jaarlijks gemiddeld ongeveer 9 procent meer uit alle landen.

Op de *verticale as* staat de gemiddelde jaarlijkse groei van de import uit Nederland over de periode 1993 tot en met 1998. De import door Denemarken uit Nederland is circa 18 procent per jaar gegroeid.

De import uit Nederland groeit in dit geval harder dan de totale import. Het Nederlands aandeel in de Deense importen van verwerkte aardappelen neemt toe. Dat geldt voor de importen van alle landen waarvan het middelpunt boven de schuine lijn ligt.

Voor landen beneden de lijn, zoals Portugal geldt dat het Nederlands aandeel afneemt.

Indien het land op de lijn ligt dan blijft het aandeel gelijk. Duitsland ligt vrijwel op de lijn.



## 4. Plantaardige sectoren in beweging

### 4.1 Akkerbouw moet omslag naar kwaliteit voortzetten

Onder druk van de internationale markt- en beleidsontwikkeling en van de concurrentie op de grondmarkt, verliest de klassieke akkerbouw (graan, suikerbieten, aardappelen en handelsgewassen) geleidelijk areaal en daarmee aan betekenis. Door het minder aantrekkelijk worden van de zware-marktordeningsgewassen, neemt ook de concurrentie toe bij de 'vrije' gewassen. In het A.T. Kearney-rapport is de akkerbouw niet als zodanig behandeld, maar wel de voor de sector cruciale productgroep aardappelen. Bij de gemaakte beoordeling ('sterk in bulksegment, maar de boot gemist naar teelt op smaak en afkomst') passen kanttekeningen. Transport van een vrij laag geprijsd product als tafelaardappelen is beperkt mogelijk. Nederland verwerkt een grote hoeveelheid aardappelen tot producten zoals frites en chips. Dit heeft geresulteerd in relatief gunstige bedrijfsresultaten voor de telers. Ook de relatie met de pootgoedteelt, één van de fundamenteën van de sector, is belangrijk. Door vernieuwing van rassen en producten kan de sector ook in de toekomst een hoog aandeel in de markt handhaven. De akkerbouw zal in Nederland een plaats houden, maar met minder bedrijven, op minder grond, marktgerichter en meer gecombineerd met andere agrarische activiteiten (tuinbouw, veehouderij) op het bedrijf en in het gebied.

#### *Intensief en extensief*

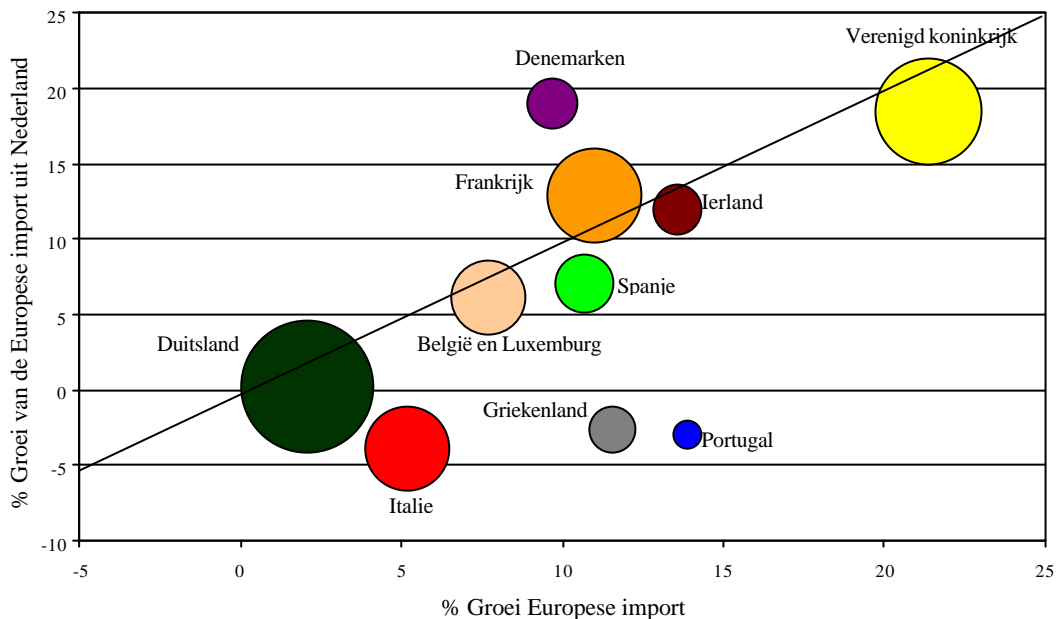
In het complex van akkerbouwactiviteiten (toelevering, verwerking, distributie) heeft de primaire productie met 30% van de toegevoegde waarde een bescheiden aandeel. Vergeleken met de akkerbouw in omliggende landen is de Nederlandse akkerbouw, met in oppervlakte relatief kleine bedrijven, een intensieve, redelijk efficiënte bedrijfstak. Binnen de Nederlandse agrarische sector is het echter een extensieve grondgebruiker.

De traditionele akkerbouw, gebaseerd op (uitsluitend) graan, suikerbieten, aardappelen en handelsgewassen, verliest in ons land aan betekenis. Door liberalisatie van het Europese landbouwbeleid neemt het inkomengenererend vermogen (saldo) van marktordeningsgewassen af. De grondproductiviteit is in andere landen al vrijwel even hoog en tegen beduidend lagere vaste kosten. De saldi van de 'vrije akkerbouwgewassen' zijn gemiddeld weliswaar hoger, maar staan ook onder druk.

Akkerbouwbedrijven hebben in ons land weinig ruimte voor noodzakelijke schaalvergroting. De bij beëindiging van bedrijven vrijkomende oppervlakte wordt vaak ingenomen door (melk)veebedrijven. De achterstand in de areaalstructuur op omliggende landen - gespecialiseerde akkerbouwers in onder meer Frankrijk en Duitsland hebben gemiddeld tweemaal zo veel grond - neemt toe. Voor de bedrijven zijn er uiteenlopende opties, van bedrijfsbeëindiging tot en met internationalisering. Andere mogelijkheden zijn intensivering richting tuinbouwgewassen, tweede tak (bijvoorbeeld pluimvee), specialisatie op een gewas (bijvoorbeeld pootaardappelen, zetmeelaardappelen) met roulerend gebruik van grond van andere

bedrijven, verdieping (valorisatie) en verbreding (recreatie, verkoop aan huis, natuurbeheer en dergelijke).

De diversiteit van de akkerbouwbedrijven neemt hierdoor toe. Verdere specialisatie per bedrijf zal de overhand hebben om in meer concurrerende markten te overleven. De schaarste aan grond en de druk op de ruimte is zodanig dat alleen teelten met een hoge toegevoegde waarde, zoals aardappelen en suikerbieten, kunnen worden gehandhaafd, al zullen deze vanwege vruchtwisselingseisen moeten worden afgewisseld met andere gewassen. Aan het suikercomplex is een aparte paragraaf gewijd (hoofdstuk 6). Deze paragraaf gaat verder in op de aardappelsector.



Figuur 4.1 Marktportfolio van de Nederlandse export van verwerkte aardappels, 1993-1998, omzet 1993

#### Aardappelsector geeft enig marktaandeel prijs

De Nederlandse aardappelsector heeft de afgelopen jaren marktaandeel in de EU-markt verloren. De teeltsector heeft weinig mogelijkheden tot uitbreiding vanwege de concurrentie in het grondgebruik, en omdat de opbrengsten per hectare al hoog zijn. De export van (onverwerkte) aardappelen gaat voor ruim 80% naar EU-partners zoals België en Duitsland. De verwerkte hoeveelheid aardappelen (voorgebakken producten) is de laatste jaren verder gestegen. Ongeveer de helft hiervan wordt geëxporteerd. Hier tegenover staat een vrij omvangrijke invoer van aardappelen. In pootaardappelen domineert Nederland nog steeds de wereldmarkt. Ziektepreventie (zoals bruinrot) is een levensvoorwaarde voor de continuïteit van de export.

#### Aanpassingsvermogen aan de markt

Dankzij de aanwezigheid van veel pootaardappellrassen, kennis van de teelt, een goed georganiseerde handel en verwerking en dergelijke, kan de sector zich in principe snel aanpassen aan veranderende wensen van afnemers. De reactiesnelheid bij consumptieaardappelen laat echter

te wensen over, waardoor buitenlandse concurrenten (onder meer in Frankrijk) kansen krijgen. Nederlandse telers worden te weinig geprikkeld om aan de veranderende eisen qua assortiment en kwaliteit te voldoen. Hierop kan meer worden gestuurd door verdergaande afspraken over uitbetaling naar kwaliteit (naar geschiktheid als tafel- respectievelijk te verwerken aardappel) en variëteit (ras).

#### *Ketenafstemming kan beter*

De afstemming tussen telers en volgende schakels loopt in Nederland niet altijd feilloos; er zijn problemen over contractvoorwaarden en de beursnotering van prijzen. De informatievoorziening over wat de markt vraagt (bijvoorbeeld door tracing en tracking) is nog weinig ontwikkeld. Ter versterking van de ketenhechtheid zijn Integrale Ketenbeheersing (IKB) en verticale ketenverstrengeling van belang. Bij het laatste gaat het om op het op elkaar aansluiten van het kweken van pootaardappelen (met name monopolierassen met kwekersrecht), de vermeerdering, teelt van consumptieaardappelen, afzet en verwerking van aardappelen. Dit kan omdat de afzet vanaf de telers wordt beheerst door een enkele 'handelshuizen'. De handelshuizen hebben echter weinig macht in de afzet aan de consument. Deze is in overwegende mate verzorgd door grootwinkelbedrijven en de industrie.

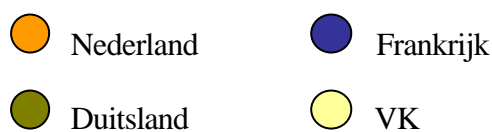
#### *Aardappelsector efficiënt*

De Nederlandse aardappelsector is efficiënt wat betreft de kosten van de teelt en levering aan de markt. De teelt vindt vooral plaats door gespecialiseerde akkerbouwbedrijven. De concentratie van de teelt (korte afstanden naar verwerking) en de relatief hoge kg-opbrengsten zijn gunstig voor de efficiency van handel en verwerking. De gunstige kostenpositie van de teelt wordt aangetast door de hoge grondprijzen en milieuvoorwaarden (gewasbescherming; mineralenbeleid). Op het gebied van de verwerking is een sterke internationalisatie gaande. De groei van de verwerking in Nederland en de recente investeringen, ook voor de verwerking van buitenlandse aardappelen, zijn een teken van vertrouwen in de sector. Andere landen maken, vanuit een achterstandpositie, snel vorderingen met het verbeteren van de ketenstructuur.

#### *Toekomstig potentieel*

Gunstig voor Nederland zijn de logistiek (snel, betrouwbaar en exact) en de mogelijkheden om het geteelde rassenassortiment, aan te passen aan de marktbehoefte. Ook kan voldaan worden aan de vraag naar informatie over onder meer de teelt (bemesting, gewasbeschermingsmiddelen en dergelijke). Op het gebied van de aardappelverwerking is er bovendien belangstelling voor investeringen in Nederland. Maar er is ook een sterke ontwikkeling in vooral Frankrijk en ook Polen. België sluit als teeltgebied meer en meer op Nederland aan. In Duitsland breidt de teelt aanzienlijk uit in het nabije Rheinland. Het totaalbeeld voor Nederland is redelijk positief, hoewel verder verlies van marktaandeel (vooral in volume) onvermijdelijk is. Vooral Frankrijk, dat een duidelijk beleid voert om de agro-industrie in het betreffende gebied (Picardie, Pas-de-Calais en dergelijke) te ontwikkelen, is een geduchte concurrent.

	Zwak	Gemiddeld	Sterk
Aanpassingsvermogen aan de markt			
Ketenhechtheid			
Kosten en efficiency			
Toekomstig potentieel			
Totaal			



Figuur 4.2 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van aardappelen en aardappel producten

#### Literatuur

Bont, C.J.A.M. de, *Inkomensgevolgen voor de Nederlandse landbouw van de besluiten van de Europese regeringsleiders op 26 maart 1999*. Notitie. LEI, Den Haag, 1999.

Boone, J.A., *De Nederlandse landbouw op het Europese scorebord*. Mededeling 572. LEI-DLO, Den Haag, 1996.

Everdingen, W.H. van, *Toekomst grondgebonden landbouw Randstadgebied*. Rapport 4.99.21. LEI, Den Haag, 1999.

Gaasbeek, A.F. van, *Effecten van de STOPA- regeling voor teelt en afzet van pootaardappelen*, LEI, november 1997.

LTO Nederland, *Bloeiende akkers, (concept) Toekomstvisie akkerbouw*, 1999.

LTO Nederland, *In de verandering ligt de versterking, waarin opgenomen LEI rapport Ontwikkeling van land- en tuinbouw in Nederland, verkenning situatie in 2010*. 1999.

Luijt, J., *Regionale grondbalansen tot 2015*. Onderzoekverslag 157. LEI-DLO, Den Haag, 1997.

PAV/LEI, *Perspectieven voor de akkerbouwbedrijven in het zetmeelaardappeltelend gebied*. Publicatie 93, 1999.

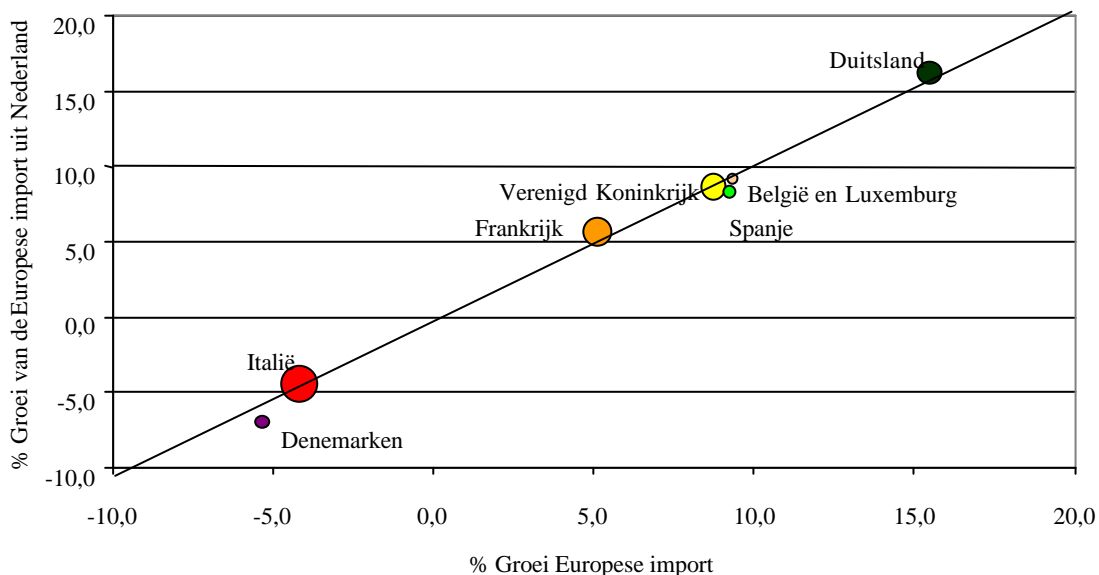
Quintenssens, *Het roer moet om, Nieuwe koers voor Veenkoloniën en NO- zandgebied*, 2000.

## 4.2 Bloembollen: populariteit snijbloemen stimuleert afzet

De groeiende vraag naar snijbloemen doet de vraag naar bollen stijgen. Dit betreft zowel de binnenlandse vraag als de export van bollen voor broeierij. Nederland is en zal de kraamkamer van bloembollen blijven. Veel bloembollen kunnen alleen in de Nederlandse klimaatzone worden geteeld. Bij de opkomende concurrentie uit andere productiegebieden zijn vaak Nederlanders betrokken: Nederland heeft de regie. Het combineren van de verschillende klimaatzones met een grotere verscheidenheid aan bolgewassen biedt kansen om langer aan de markt te zijn en ook een breder pakket te leveren. In het afzetkanaal is een strategische samenwerking met andere sectoren van belang. Het optimaal bedienen van grote afnemers door het jaarrond beleveren van een breed productenpakket moet een van de kernkwaliteiten van de sector worden. Uitdaging voor de sector is een doelmatige oplossing te vinden voor de milieuproblematiek bij de productie.

### *Nog steeds een groeimarkt*

De markt voor bloembollen is de laatste tien jaar fors gestegen. Daarbij gaat het zowel om droogverkoop als om grondstofvoorziening voor de snijbloementeelt. Dankzij de toenemende vraag naar snijbloemen is de binnenlandse vraag naar bollen (voornamelijk broeierij) sterker gegroeid dan de export (voornamelijk droogverkoop). Ook de sterk toegenomen afzet van bloemen met bollen (waar onder pottulpen, -hyacint, -narcis) heeft bijgedragen aan de sterke groei van de binnenlandse afzet van bollen. De groei van de afzet van de droogverkoop blijft achter omdat men zich concentreert op de grote ketens voor tuinartikelen en het grootwinkelbedrijf. Dit is een prijsgestuurde markt. Op gebied van afzet wordt tussen deze sectoren wel synergie bereikt. De afzet van bollen is vooral buiten de EU gegroeid. Deze trendmatige groei



Figuur 4.3 Marktportfolio van de Nederlandse export van bloembollen, 1993-1998

is extra gestimuleerd is door de relatief sterke dollar en yen. Nederland domineert met een marktaandeel van ruim 80% de Europese markt. Op de Italiaanse markt heeft Nederland beperkt terrein verloren.

#### *Verschuiving in export*

Er is verschuiving gaande in de export van halfproducten (bollen voor de broeierij) naar die van het eindproduct (bloemen). Hierdoor neemt de toegevoegde waarde van de teelt binnen Nederland toe, maar blijft de export van droge bollen ongeveer stabiel. Verder is er sprake van een verandering in het totale assortiment: zowel bij tulpen als lelies groeien de kwalitatief betere soorten relatief sterk. In het verleden heeft de Nederlandse bollenhandel kans gezien een sterke positie te verkrijgen in het verhandelen van in het buitenland geproduceerde bollen. Hierdoor kon worden ingespeeld op de vraag van afnemers naar een totaalpakket. Door de vraag naar jaarrond snijbloemen zijn voor bepaalde bloembollen nieuwe productiegebieden ontwikkeld op het zuidelijk halfrond (lelies, gladiolen en niet in Nederland geteelde bolgewassen), maar ook in meer zuidelijke delen van Europa voor onder andere tulpen.

#### *Ketenhechtheid*

De sector heeft altijd een groot individualisme gekend. Noch de verticale noch de horizontale samenwerking in de bloembollensector komt gemakkelijk tot stand.

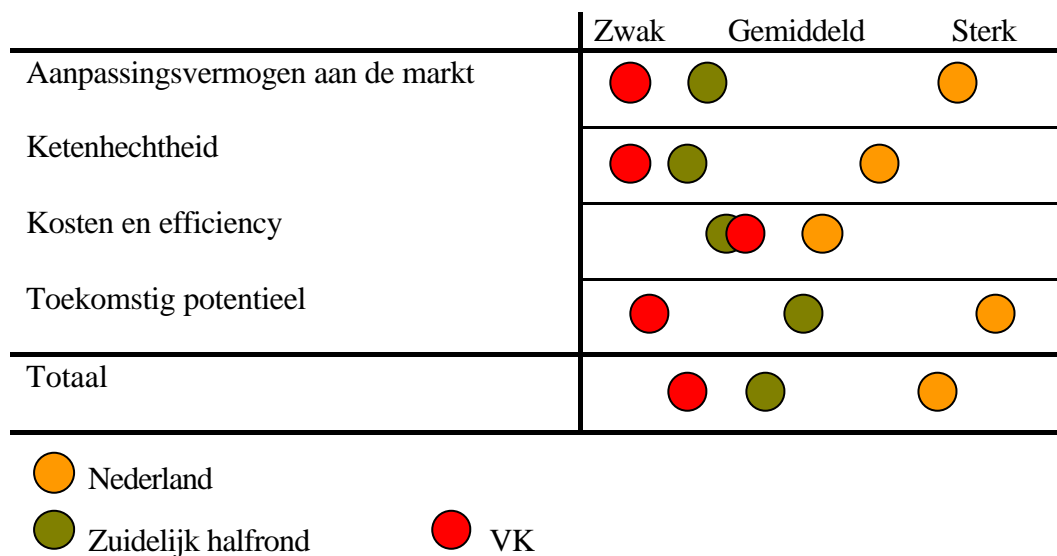
Door schaalvergroting in de diverse schakels in de keten neemt de behoefte om samen te werken zelfs af. Exporteurs en vermeerderingsbedrijven kunnen onderzoek en ontwikkeling zelf ter hand nemen, waarmee ze zich in de markt kunnen onderscheiden. Enkele grote bedrijven profileren zich nadrukkelijk met een 'gesloten' ketenbenadering. Bij de productie ontwikkelen 'telersverenigingen' een eigen afzetkanaal die zich op de vraag vanuit de handel richt. Hoewel een langzame kentering gaande is naar meer vaste relaties, zijn ketenrelaties sterk prijsafhankelijk. De wederzijdse afhankelijkheid tussen grote telers en handelaren neemt toe door kwaliteitseisen, gevraagde sortiment (specialities) en volume.

#### *Schaalvergroting bevordert efficiency*

Door schaalvergroting is het merendeel van de productie en handel in handen van een steeds kleiner aantal bedrijven. De efficiëntere bedrijfsvoering heeft de noodzakelijke ruimte gecreëerd voor het treffen van kostenverhogende milieumaatregelen. In reactie op de verkrappende marges in de productie gaan producenten op zoek naar locaties buiten Nederland. Een deel van de verwachte afzetgroei zal dan ook van deze gebieden komen. Overigens heeft de net-tenteelt een efficiënte teelt van voornamelijk de tulp op kleigronden mogelijk gemaakt. Als gevolg hiervan is het areaal tulpen de afgelopen jaren snel gegroeid. Ook de verdergaande mechanisatie van 'het pellen van de bollen' heeft knelpunten in de bedrijfsvoering opgelost. Binnen de handel treedt een verdere combinatie op met onder andere vaste planten, bomen en tuinartikelen. Hierdoor kan het productieapparaat langer en efficiënter worden benut. Anders dan bij de bulkproducten speelt de kostprijs van de bollen een bescheiden rol. Voor de aanbiedingsprijs zijn een goede logistiek, efficiënte verpakkingsmethoden en kwaliteitshandhaving van groter belang.

### Nederland heeft regie in handen

Nederland is en zal de kraamkamer blijven van bloembollen. Uitdaging voor de sector is een doelmatige oplossing te vinden voor de milieuproblematiek bij de productie. Veel bloembollen kunnen alleen in de Nederlandse klimaatzone worden geteeld waardoor er weinig concurrentie is te duchten. Opkomende concurrentie uit andere productiegebieden heeft vaak een Nederlandse inbreng. Het combineren van de verschillende klimaatzones met een grotere verscheidenheid aan bolgewassen, biedt kansen om langer aan de markt te zijn en ook een breder pakket aan te bieden. Producenten en handelaren spelen hier op in door in andere gebieden een regiefunctie te vervullen. Op de markt treedt een toenemende concurrentie op met andere producten. Inspelen op trends rond bijvoorbeeld tuinrichting en bollen op pot biedt kansen. Overigens zijn de wereldwijde verwachtingen voor de afzet van snijbloemen goed. Als leverancier van uitgangsmateriaal kan de bloembollensector hiervan profiteren. Ook in het afzetkanaal is een strategische samenwerking met andere sectoren (die weliswaar concurrerende producten leveren) van belang. Het optimaal bedienen van grote afnemers door het jaarrond beleveren van een breed productenpakket moet een van de kernkwaliteiten van de sector worden. Op dit punt zijn er in de sector al voorlopers. Bij de verwachte economische groei in het komende decennium liggen er voor de Nederlandse sector mogelijkheden voor het verder ontwikkelen van nieuwe markten. Met het wegvallen van handelsbelemmeringen en fytosanitaire beperkingen zijn er potenties op nieuwe markten.



Figuur 4.4 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van bloembollen

### Literatuur

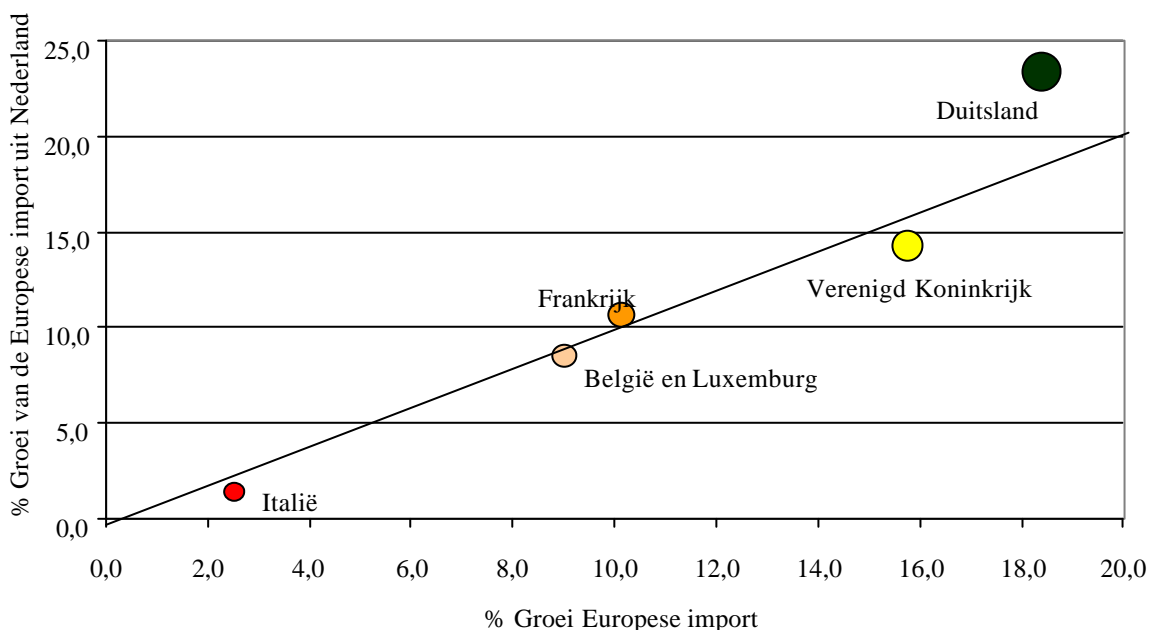
Hack, M.D. en K.L. Zimmermann, *Kiezen voor een bloeiende toekomst. Strategisch plan voor de bloembollensector*. LEI-DLO, Den Haag, 1996.

### 4.3 Boomkwekerijsector expansief dankzij welvaart

De boomkwekerijsector (van straatboom tot en met waterplant) heeft de afgelopen jaren mede door de toegenomen welvaartsontwikkelingen een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Veel ambachtelijke bedrijven zijn omgevormd tot moderne ondernemingen, aangepast aan de eisen van de tijd. Handelen via veilingklok en bemiddelaars leidde aanvankelijk tot een sterke druk op de prijs. Specialisatie op basis van efficiëntere productie en inspelen op specifieke marktsegmenten is daarop een passend antwoord gebleken. Specialisatie in korte teelten van visueel aantrekkelijke producten in combinatie met verbeterde logistiek, leidde naar andere markten en vormt een impuls voor verdere innovatie binnen deze kansrijke sector.

#### Marktleider op EU-markt

De huidige economische welvaart en de gewoonte om tuinen sneller te veranderen en met potten meer kleur te geven, bieden de boomkwekerijsector groeikansen. Nederland is het belangrijkste exportland binnen de EU. De gerealiseerde omzetvergroting heeft geleid tot een beperkte versterking van de concurrentiepositie. Italië, België en Denemarken verbeterden hun positie in Duitsland, Frankrijk en Engeland en toonden zich daarmee geduchte concurrenten. Ook Zweden is een belangrijke importland met marktpotentie. Nederland is qua omzet en volume EU-marktleider met ruim 50% van de importwaarde van de EU, en presteert bovengemiddeld in de concurrentiepositie ten opzichte van andere landen van de wereld. België en Italië zijn nummer 2 en 3 gemeten naar exportwaarde. Denemarken is een groter wordende concurrent vanwege geografische ligging, allianties met Duitsland en sterke handelsgeest.



Figuur 4.5 Marktfolio van de Nederlandse export van boomteeltproducten, 1993-1998



### *Aanpassingsvermogen mede gebaseerd op breed sortiment*

Het uitgebreide netwerk met vaak persoonlijke relaties over de hele wereld wordt benut om marktinformatie te verzamelen. De plant is slechts een deel van het boomkwekerijproduct. Steeds meer gaat het om het totaal van product, beschikbaarheid, distributie, presentatie en promotie. Logistieke internationale dienstverlening, beeldcommunicatie over de visuele kwaliteit, het geven van hergroeigaranties en het aanbieden van marketingconcepten voor producten zijn voorbeelden van diensten die worden gevraagd. Omdat de teelt van veel boomkwekerijproducten meerjarig is, lijken er nauwelijks mogelijkheden om snel op trends in te spelen. De veelvormigheid en uitgebreidheid van het in Nederland gekweekte sortiment bieden daarvoor evenwel compensatiemogelijkheden. De sector lijkt goed te slagen in het terugdringen van de hoeveelheid eenmalig verpakkingsmateriaal. Steeds vaker wordt gekozen voor milieuvriendelijke productie en materialen die volledig verteren of die compact zijn af te voeren. De sector komt daarmee tegemoet aan de wensen van belangrijke importlanden, waaronder Duitsland. Verterende potten bieden ook bedrijfseconomisch perspectief en flexibiliteit ten aanzien van de plantperiode bij de afzet aan institutionele groengebruikers. De ontwikkeling en gebruik van deze potten is net gestart.

### *Producenten en handel partners in de keten*

De boomkwekerij kent geen dominante handelspartij die de export voor de producenten verzorgt. Veel exporteurs zijn zelf ook producent en daarmee concurrent van hun leveranciers. Transparante vraag- en aanbodregistratie is nodig om alle verkoopbare planten daadwerkelijk af te zetten. Promotie van de producten gebeurt voor een deel gemeenschappelijk en voor een deel individueel. Marketingconcepten van Nederlandse bomen (bijvoorbeeld klimplanten) zijn in meerdere landen (Frankrijk, Engeland, Duitsland) aanvaard en overgenomen. Ook elders worden nationale keurmerken ontwikkeld (Zweden: Elite merk), die functioneren als kwaliteitslabel en daardoor de Nederlandse export bemoeilijken. De collectieve sector voert doorlopend marktonderzoek uit.

### *Niet de kostprijs maar de 'totaalbeleving' bepaalt marktsucces*

De tuinplant en de landschappelijke beplanting zijn producten die bij de afzet afhankelijk zijn van volksaard en welvaart. Investerings in tuinplanten zijn afhankelijk van de welvaartsontwikkeling. Landschappelijke beplantingen geven de burgers een gevoel van welbevinden en is daardoor politiek gevoelig. De prijs die wordt betaald is daarbij de waardering van het resultaat dat met de beplanting wordt bereikt. De in korte tijd te telen visueel aantrekkelijke producten kunnen goed worden afgezet in discount markten en tijdens acties (concurrentie op prijs). Het arbeidsintensief gekweekte product heeft een exclusievere marktplaats nodig (concurrentie op kwaliteit). Kostprijsbeheersing bevordert de innovatie en de verdergaande mechanisatie en automatisering van de teelt. De arbeidsvoorziening (beschikbaarheid en kennisniveau) is overigens een belangrijke kritische faalfactor ook voor de sector evenals voor de andere sectoren. Investerings in E-commerce, tracking en tracing en ICT worden gedaan om de communicatie in de keten te verbeteren. Vraag en aanbod zijn onvoldoende transparant om strategische marketingdoelstellingen te kunnen formuleren.

### *Toekomstig potentieel*

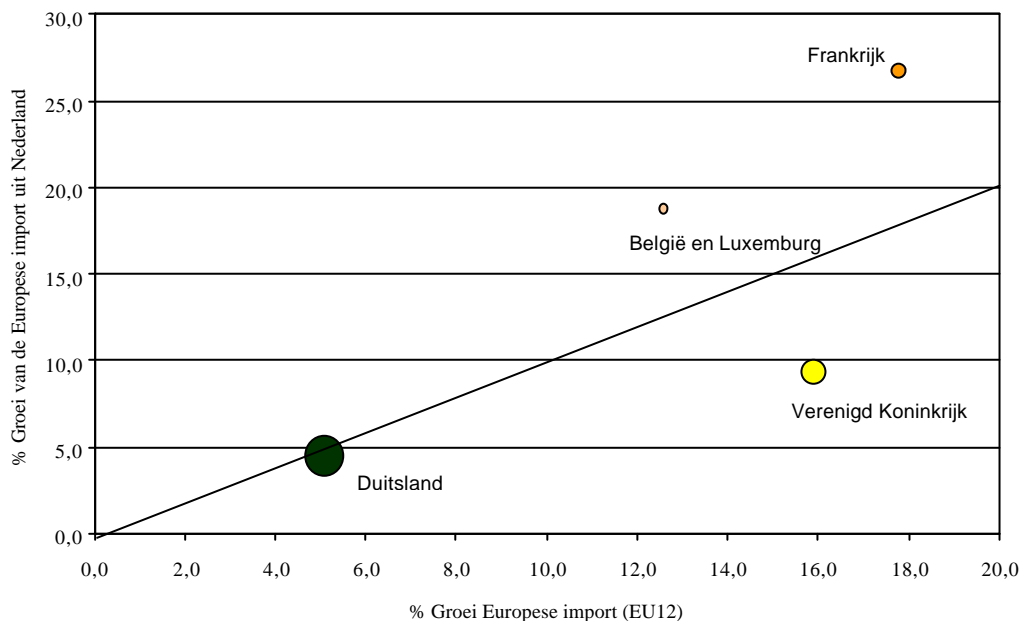
De levering van een breed scala aan producten geeft de sector een degelijke basis. De ligging van Nederland en het goede logistieke netwerk maken het mogelijk om het product snel op de gewenste plaats aan te bieden. Kennis, samenwerking en effectieve netwerken zijn aanwezig om ketens te integreren, te laten samenvallen maar ook te verbijzonderen of exclusief te maken. Beschikbaarheid en kennis van personeel vormen een kritieke factor. Verder is het nationale milieubeleid en ruimtelijke-ordeningsbeleid van groot belang. Op Europees niveau vindt overleg plaats over uniforme productcodes en -naamgeving. De sector kan zich profileren door deze, reeds ontwikkelde, producten snel toe te passen. Polen, Hongarije en Tsjechië gelden als opkomende productielanden en afzetgebieden en kunnen deel gaan uitmaken van de keten

#### 4.4 Champignonsector op de goede weg

De champignonsector heeft de afgelopen jaren zorgvuldig en succesvol gewerkt aan verbetering van de duurzaamheid van de productie (energie, gewasbescherming, ammoniakuitstoot, water). Tevens is de marktgerichtheid vergroot. In de versmarkt is Nederland in staat grote quota, kwalitatief goede champignons tegen een redelijke prijs op het gewenste tijdstip aan te leveren. Vooral op het Europese vasteland is Nederland de enige producent die daartoe in staat is. De markt voor verwerkte champignons in Europa is verzadigd. Mede daardoor is een 'upgrading' aan de gang. Productontwikkeling en procesverbeteringen zijn nodig om het marktaandeel te handhaven.

##### *Marktaandeel gegroeid*

Dankzij sterke uitbreiding van de productie heeft Nederland een aandeel van meer dan 25% in de EU-productie van paddestoelen bereikt. De productiestijging is vooral gerealiseerd door verkorting van de teeltduur op basis doorgroeide compost; ook verbetering van het teeltproces, bijvoedmiddelen en klimaatregeling hebben daaraan bijgedragen. Omdat de consumptie in de afzetlanden langzamer groeit of stagneert, is de markt steeds meer een vraagmarkt geworden. De consumptie van verse champignons in Noordwest Europa kan vermoedelijk verder toenemen. De belangrijkste concurrenten in deze markt zijn Ierland en Polen/Hongarije, en daarnaast de lokale producenten in Frankrijk, Groot-Brittannië en Duitsland.



Figuur 4.7 Marktportfolio van de Nederlandse export van champignons, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen aan de markt*

Voor de versmarkt is het aanpassingsvermogen van de Nederlandse sector beduidend beter dan dat van de lokale producenten en ongeveer gelijk aan dat van Polen en Hongarije. Het aanpassingsvermogen van Ierland op dit terrein is beter. Het aanpassingsvermogen op de markt voor verwerkte champignons schiet tekort. De industrie was de afgelopen jaren vooral actief in interne rationalisatie (onder andere schaalvergroting), mede gedwongen door de sterke concentratie bij de afnemers (grootwinkelbedrijf, catering).

### *Ketenhechtheid*

De ketenhechtheid/-doelmatigheid van Nederland op de versmarkt in het Verenigd Koninkrijk blijft achter bij Ierland, maar Nederland is op het Europese vasteland wel koploper. Het laatste decennium wordt door productiebedrijven minder gewisseld van handelspartner en komen vastere relaties tot stand. Niettemin is de doorstroming van informatie uit de supermarkt naar telers nog onvoldoende. De markt voor verwerkte champignons kan als prijsmarkt getypeerd worden. De producten zijn weinig onderscheidend. Ketenhechtheid is tot op heden in deze markt geen onderscheidend aspect. Niettemin kan Frankrijk zich hiermee wellicht gaan onderscheiden.

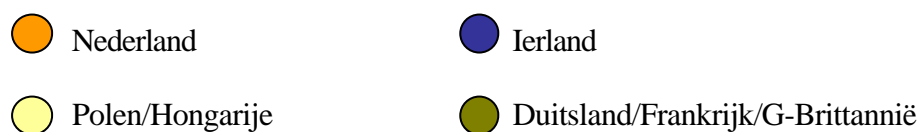
### *Kosten en efficiency*

Nederland scoort goed in prijs-kwaliteitsverhouding. Polen en Hongarije kunnen voor een lagere prijs produceren, Ierland lijkt ongeveer gelijk te scoren. De lokale productie op de belangrijkste afzetmarkten heeft het voordeel van nabijheid, maar kent een gebrekkige distributie. Bij verse champignons is Nederland sterker in de categorieën waar de plukkosten relatief minder van belang zijn (I-middel). Bij de kleine handgeogste champignons die voor verwerking bestemd zijn, is de Nederlandse positie echter beduidend slechter. Bij de verwerkte champignons kan geen land ter wereld het gesneden product voor de prijs produceren waar Nederland dat voor doet. Binnen deze markt treedt echter een verschuiving op naar hele champignons van kleinere diameter die in kant-en-klaarmaaltijden en diepvriesproducten wordt aangeboden. Deze verschuiving bedreigt door verdringing van het gesneden product het totale aandeel van Nederland in de markt van verwerkte champignons.

### *Toekomstig potentieel*

De Nederlandse sector (teelt en collecterende handel) kan door betere afspraken, bundeling van producten, invoering van tracking en tracing-systemen en kwaliteitsborging beter tegemoetkomen aan de eisen van supermarktketens. Leveringsbetrouwbaarheid, jaarrondlevering en tijdigheid van inspelen op wensen van de grootwinkelbedrijven spelen daarin eveneens mee. Op de versmarkt blijft Ierland een zeer sterke concurrent op de Britse markt, maar op het Europese vasteland is Nederland nummer één. De concurrentie van Polen en Hongarije zal (zeker bij toetreding tot de EU) stijgen, maar de lokale productie van Duitsland en Frankrijk in deze groeiende markt zal vermoedelijk dalen. Het marktaandeel van Nederland op de versmarkt kan dus stabiel blijven of zelfs nog iets groeien. De markt voor verwerkte champignons is verzadigd. Door liberalisatie van de wereldhandel kunnen China, India en Indonesië kans krijgen meer verwerkte champignons in de EU af te zetten.

	Zwak	Gemiddeld	Sterk
Aanpassingsvermogen aan de markt		●	●●●
Ketenhechtheid		●	●●●
Kosten en efficiency		●	●●●
Toekomstig potentieel	●		●●●
Totaal		●	●●●



*Figuur 4.8 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van verse champignons*

### Literatuur

Der Champignon. Diverse artikelen.

Groenten + Fruit/Vakdeel Paddestoelen. Diverse artikelen.

Horen, L.G.J. van, I.A.M.A. Jahae, A.J.J. van Roestel en G. Straatsma, *De concurrentiepositie van Nederland op de markt voor verse champignons in Groot-Brittannië*. Rapport 3.99.10. LEI, Den Haag en Proefstation Champignoncultuur Horst, november 1999.

Horen, L.G.J. van, C.P.H.M. Smits, R.H.M. Verhoeven en A.G. van der Zwaan, *Sporen naar de toekomst, sectorverkenning paddestoelen 1997-2007*. Mededeling 601. LEI, Den Haag en IKC-L Ede, november 1997.

Mushroom Journal. Diverse artikelen.

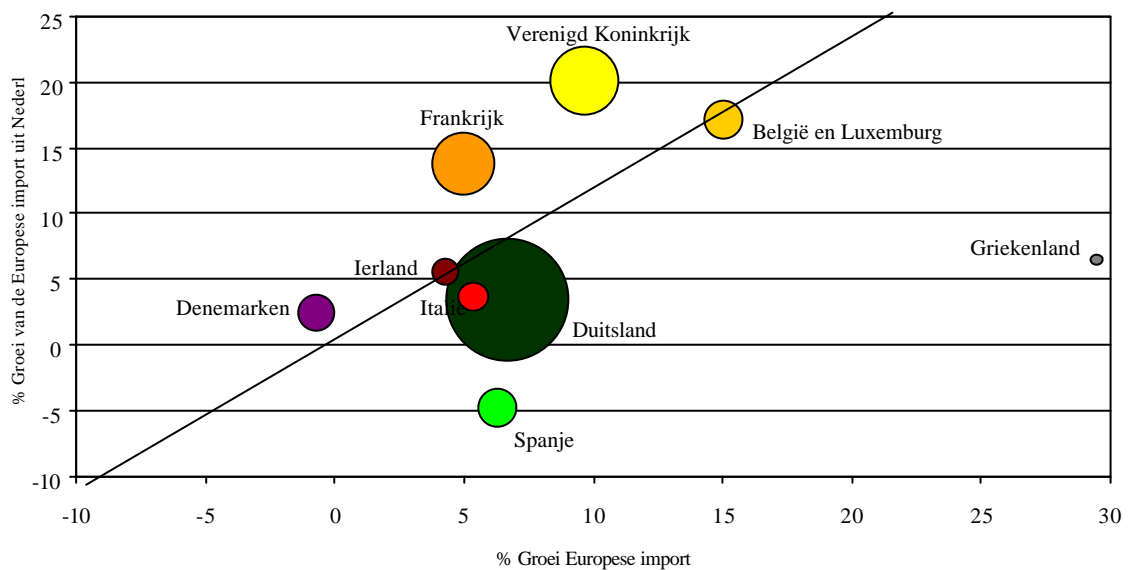
Productschap Tuinbouw. Productinfo Champignons 1997.

## 4.5 Fruit in moeilijk parket

De afzet van Nederlands fruit is afhankelijk van een klein aantal markten. Door overaanbod staan de prijzen van appels blijvend onder druk. Bij peren is de situatie gunstiger. Het Nederlandse assortiment is smal en vrijwel alleen geschikt voor Noordwest-Europa. Veredeling is tijdrovend en commercieel niet rendabel als gevolg waarvan onvoldoende nieuwe rassen zijn ontwikkeld. In de keten ontbreekt het (nog) aan voldoende krachtenbundeling en daadkracht om adequaat op de vraag van supermarkten en consumenten in te spelen. Er is gebrek aan moderne faciliteiten (sorteer- en pakstations). Marketing- en ketenkennis en ICT-mogelijkheden worden onvoldoende benut.

### *Marktaandeel in Duitsland lager, maar in het Verenigd Koninkrijk hoger*

Binnen de EU is Nederland na Frankrijk en Italië het derde exportland (inclusief re-export). Duitsland is met een aandeel van 40% het belangrijkste bestemmingsland van het Nederlandse hardfruit. Ondanks de toenemende import van Nederlandse peren is het Nederlandse aandeel op de Duitse importfruitmarkt gedaald. Italië en België/Luxemburg hebben hun aandelen weten te verhogen. Op de Britse importmarkt is het Nederlandse aandeel echter toegenomen. Dit is vooral te danken aan het groeiende afzetvolume peren. Nederlands hardfruit ondervindt concurrentie van citrusfruit en andere exoten.



Figuur 4.9 Marktportfolio van de Nederlandse export van fruit, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen niet slechter, maar ook niet beter*

Op de fruitmarkt heerst prijsconcurrentie, terwijl de eisen ten aanzien van producten en productiemethoden stringenter worden. In aanpassingsvermogen aan de markt heeft Nederland geen unieke voorsprong of achterstand op zijn concurrenten. Het sortiment is vrijwel alleen geschikt voor Noordwest-Europa. Bij appels wordt vooral Elstar door de consument goed gewaardeerd, terwijl het tweede ras Jonagold matig wordt gewaardeerd. De perenteelt is afhankelijk van twee rassen, Conference en Doyenne de Comice. Veredeling en rasontwikkeling is een zeer langdurige zaak, met afnemende publieke middelen. En veelal niet rendabel voor particuliere veredelaars. Nieuwe rassen met voldoende perspectief voor de toekomst worden gemist.

### *Geen versterking van ketenhechtheid*

De huidige marktverhoudingen verlangen van de fruitsector een grote flexibiliteit in het te leveren product en een constante beschikbaarheid van kwaliteitsfruit. Het Nederlandse aanbod is versnipperd. Door het ontbreken van geschikte pak- en sorteerstations kan men niet flexibel op de gevraagde specificaties inspelen. In concurrerende landen, behalve België, is de structuur van de keten duidelijker beter. De fruitketen is weinig innovatief in het ontwikkelen van verticale samenwerkingsverbanden. Het ontbreekt aan een duidelijke strategie hoe en wanneer het product in de markt te zetten. Er is geen gericht beleid om bepaalde markten te ontwikkelen. De fruittelers volgen een overlevingsstrategie. Zij worden daarbij onvoldoende gestuurd en gecorrigeerd door hun afzetorganisatie; aan de regiefunctie wordt niet afdoende invulling gegeven. Ketensamenwerking rond rassen zijn opgestart.

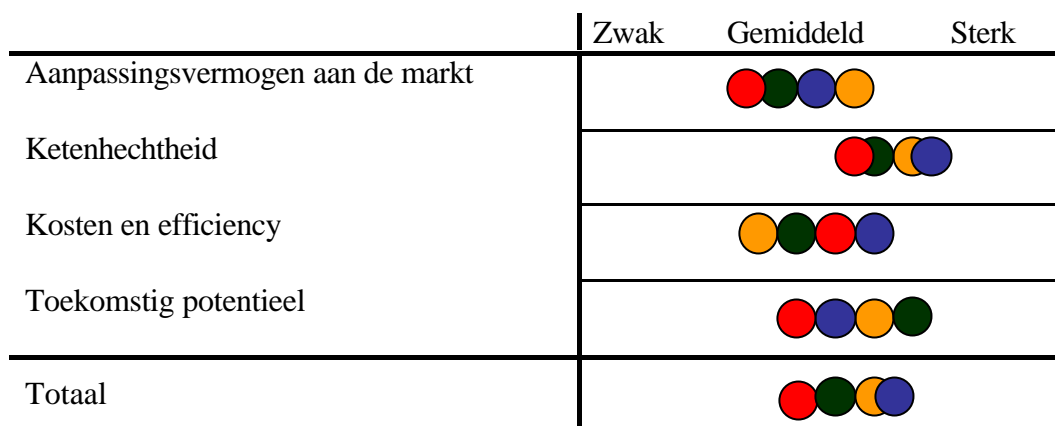
### *Kwaliteit en prijs onder druk*

Door het ontbreken van algemeen gerespecteerde en gehanteerde kwaliteitsstandaards vertoont de appelketen een negatieve prijs-kwaliteitsspiraal. Daarentegen heeft Nieuw Zeeland een duidelijk beter product op de Europese markt weten af te zetten. De Europese import uit het Zuidelijke Halfrond zal de Europese appel in de zomermaanden verder van de markt dringen. Ten opzichte van het Europese bewaarproduct bevindt het product uit het Zuidelijk Halfrond zich duidelijk in een hoger kwaliteitssegment en daarmee in een hoger prijssegment. Bewaring resulteert sinds een aantal jaren niet meer in een hoger rendement, hier wordt nauwelijks na gehandeld.

### *Perspectieven voor peren beter dan voor appels*

Door slechte financiële resultaten en sombere marktverwachtingen kunnen de noodzakelijke investeringen in de keten moeilijk plaatsvinden. In de appelteelt is de positie van Nederland verslechterd. De perenteelt lijkt kansrijker. Op de binnenlandse markt is er slechts beperkte concurrentie van het Europese aanbod van peren. Op de Europese kwaliteitsmarkt heeft het Nederlandse product goede kansen, vooral in het Verenigd Koninkrijk en in de Scandinavische landen.

Op wereldschaal speelt Nederland een bescheiden rol. Qua areaal en aantal bedrijven neemt de sector af. De afnemende betekenis van de sector is een bedreiging voor de instandhouding van het kennis- en onderzoeksnetwerk. Ook wordt de sector minder interessant voor de commerciële ontwikkeling van bijvoorbeeld geschikte gewasbeschermingsmiddelen, zoals voor vele producten met een kleine omvang.



*Figuur 4.10 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van fruit*

*Literatuur*

Jahae, I.A.M.A., *Concurrentiemonitor hardfruit: De concurrentiekracht gemeten op de Duitse en Britse markt*. PR99.02. LEI, Den Haag, 1999.

Koning, S., *Fruittelers met pit; Een visie op de fruitteelt tot 2005*. NFO, Den Haag, 1998.

Nieuwkoop, P. van, M.J. Groot, I.A.M.A. Jahae, *Takverkenning Fruitteelt*. Mededeling 614. LEI-DLO, Den Haag, 1998.



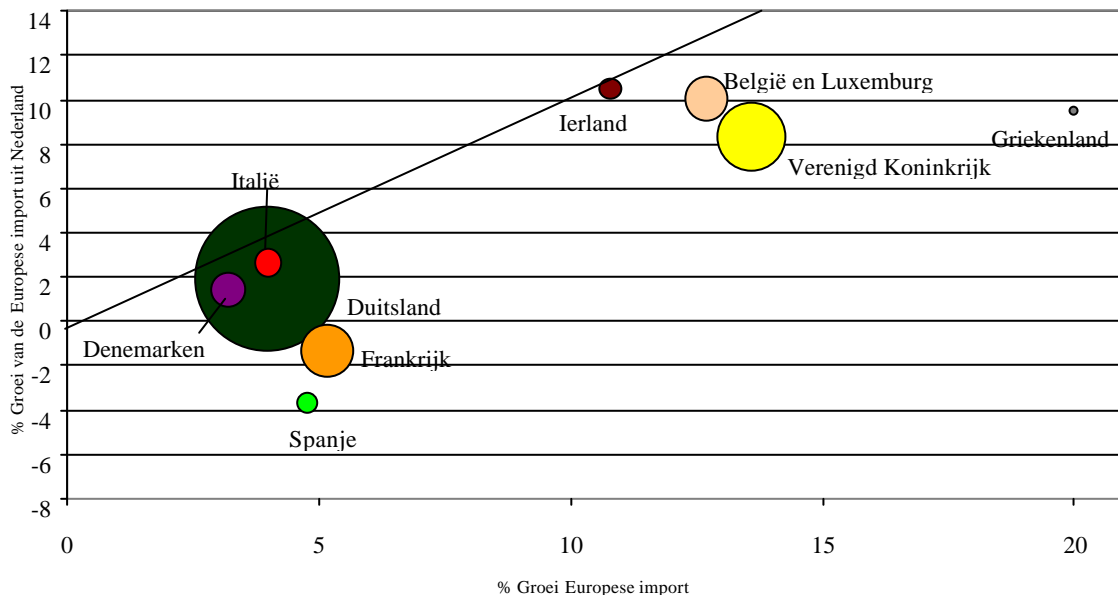
## 4.6 Groente: afzetorganisaties sterk in beweging

De stelling van A.T. Kearney dat de groentesector alleen in logistiek vermogen beter presteert dan de concurrentie, heeft aan actualiteit verloren. Op het gebied van productinnovatie, het introduceren van een breder assortiment producten en verhoging van de productkwaliteit scoort Nederland de laatste jaren beduidend beter bij de consumenten dan zijn concurrenten. De sector zoekt naar de noodzakelijke marktgerichtheid en slagkracht om de versterkte positie als kwaliteitsleverancier uit te buiten. Er moet nog beter en anders aan de wensen van supermarktketens worden voldaan. Deze willen gespecialiseerde, hoogwaardige en goed gepresenteerde producten. Spanje verkleint technologische achterstand, mede door Nederlandse kennis en standaards.

### *Exportaandeel loopt terug*

De Nederlandse export van verse groente is in hoge mate afhankelijk van Duitsland. Uit de marktportfolio blijkt dat de Nederlandse export naar Duitsland in de periode 1993-1998 is gegroeid met gemiddeld 2% per jaar. De Duitse importmarkt is in dezelfde periode echter met 4% per jaar gestegen. Spanje heeft aandeel gewonnen. Eenzelfde ontwikkeling wordt op de Engelse markt gesignaleerd. In de periode 1993-1998 is de uitvoer naar landen buiten de Europese Unie met gemiddeld 2% per jaar gestegen.

De vollegrondsgroenten nemen een derde van de totale productiewaarde voor hun rekening. Ruim de helft is voor de versmarkt, een derde voor de conserven- en diepvriesindustrie en de rest voor de snijderijen. De producten vormen een belangrijk onderdeel voor het Nederlandse groentepakket.



Figuur 4.11 Marktportfolio van de Nederlandse export van groente, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen aan de markt: imago sterk verbeterd*

Van oorsprong is de Nederlandse groentesector vooral gebaseerd op een procesoriëntatie, met veel aandacht voor efficiency (kostenverlaging en productiviteitsverhoging), en distributie. Door de productieverhogingen in binnen- en buitenland is de markt veranderd van een aanbieders- in een vragersmarkt. De internationale concurrentie is daardoor sterk toegenomen. De focus is sterk gericht op differentiatie van het aanbod, waarbij upgrading van product en proces belangrijke middelen zijn. Het vermogen van de keten zich aan te passen aan de veranderende eisen van de klant is toegenomen. Aanpassingen in het tomatensortiment (trostomaten, selectie op smaakvolle rassen, en dergelijke) en het paprikasortiment (uitbreiding van het aantal kleuren) zijn hier goede voorbeelden van. Gesneden en voorbewerkte groenten in gemengde samenstelling sluiten goed aan bij consumentenwensen.

### *Ketenhechtheid duidelijk in beweging, maar niet uitgekristalliseerd*

De dynamiek in de Nederlandse groenteketen is groot. De vorming van telersverenigingen en het aangaan van directe relaties van de eindafnemer hebben ertoe bijgedragen dat de telers meer marktgericht en in samenspraak met de afnemer zijn gaan opereren. Handelspartijen en telers die elkaar vinden worden steeds grotere en belangrijker spelers in de markt (niet-coöperatieve samenwerkingsverbanden). Deze flexibele ketens zijn een gunstige ontwikkeling. Door differentiatie van het product en internationalisering van de productie is er een breder productenpakket gedurende een langere periode beschikbaar. Het is niet goed gelukt om vaste relaties op te bouwen met de supermarkten die het grootste deel van de directe verkoop voor hun rekening nemen. Op onderdelen blijft de Nederlandse groenteketen te star. Een (te) groot deel van de teeltbedrijven laten eigen organisatorische voorwaarden vaak de boventoon voeren in het geproduceerde assortiment en vertrouwen er teveel op dat de afzetorganisatie c.q. handel de verkoop realiseert (aanbodsgericht). Het niet optimaal functioneren van The Greenery en ZON werkt niet positief op een efficiënte afzet. De Nederlandse tuinbouw heeft een enorme (teelt)technische know-how. Echter de marketing-, keten know-how en R&D die noodzakelijk zijn om op de markt te blijven zijn onvoldoende, zowel op het niveau van de afzetorganisaties als de telersverenigingen. De vorming van een telersvereniging behelst meer dan het invoeren van een merk en het aanstellen van een exportmanager.

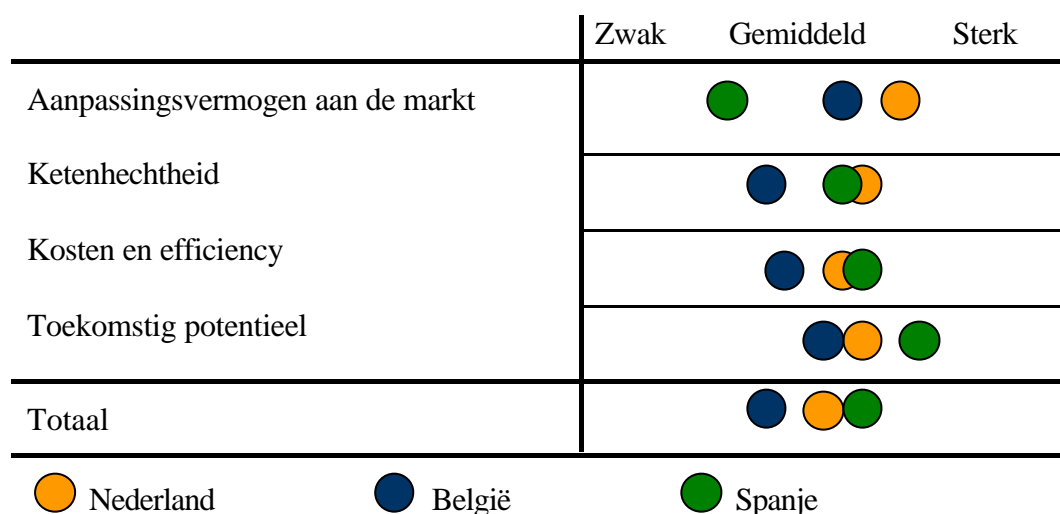
### *Differentiatie strategie resulteert in hogere prijs*

De differentiatie van het aanbod (het resultaat van veranderingen in technologie en assortiment) vertaalt zich in de ontwikkeling van de exportprijs. Spanje voert met name een kostenstrategie en heeft door de betere prijskwaliteit marktaandeel gewonnen. Tegenover een hogere kostprijs van het product, realiseert Nederland kwalitatief betere producten door een hoogstaande teelttechniek (en kennis), een laag verbruik van gewasbeschermingsmiddelen. De efficiëntie en betrouwbaarheid van het Nederlandse logistieke systeem is hoog. Beschikbaarheid van voldoende en goed geschoold personeel blijft een grote uitdaging.

### *Technologische voorsprong loopt verder terug*

De technologische voorsprong van Nederland in de teelt van groenten zal verder teruglopen. Het productieproces wordt in Spanje verder geoptimaliseerd. Het resultaat is een productiviteitsverhoging en verlenging van het aanvoerseizoen. Daar waar Nederland zich voorheen voornamelijk op de bulkmarkt concentreerde doet Spanje dat nu. Gelet op de steeds specifieke

kere eisen en wensen van de supermarkten heeft Nederland, door het ontbreken van voldoende differentiatie in Spanje, een beter potentieel. Met name de Nederlandse glasgroentesector is op korte termijn gevoelig voor externe ontwikkelingen als de aanpassing aan de gaswet (liberalisering van de energiemarkt). De herstructurering van de glastuinbouw biedt mogelijkheden om de bedrijfsstructuur aan te passen, verdere modernisering en schaalvergroting zijn reële opties. De aandacht van Nederlandse telers voor een verdere ecologisering van de tuinbouw is groot. Ten opzichte met Spanje heeft Nederland op dit punt een duidelijke voorsprong, getuige de toepassing en gebruik van systemen als Milieu Bewuste Teelt (MBT), Agro Milieu Keur (AMK) en de biologische productiemethode. Collectieve promotie van Nederlandse groente is over de hele linie onvoldoende.



Figuur 4.12 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van groente

#### Literatuur

LTO-Nederland, *Compositie in groenten. Toekomstvisie van de vollegrondsgroenteteelt in Nederland*. Den Haag, LTO-Nederland, 1999.

A.P. Verhaegh, *Kostprijzen tomaat, komkommer en paprika in Nederland en Spanje*. LEI-DLO-DLO, Den Haag, 1998.

Alleblas, J.T.W. en M. Mulder, *Kansen voor kassen; Naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw*. LEI-DLO, Den Haag, 1997.

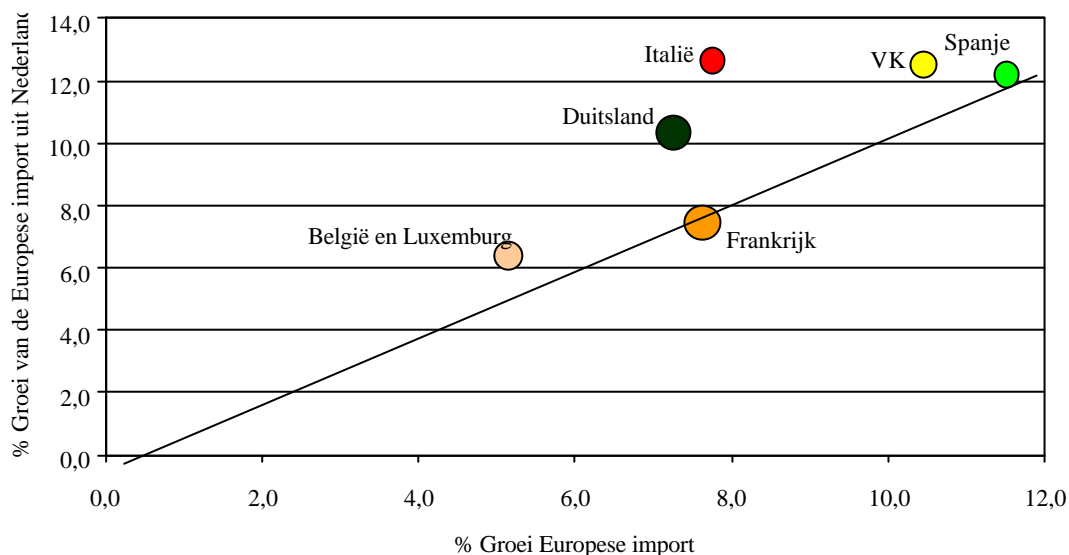
Alleblas, J.T.W., J.K.M. te Broekhorst en W. de Haas, *Vier kassengebieden in Europa. Visie op ruimtelijke kwaliteit*. LEI-DLO, Den Haag, 1996.

#### 4.7 Plantaardig uitgangsmateriaal vaart internationale koers

Voor tuinbouwzaden is Nederland één van de wereldwijde marktleiders; daarnaast heeft Nederland een sterke positie bij graszaden en een redelijke positie bij akkerbouwzaden. A.T. Kearney beperkte zich tot het generatief vermeerderde uitgangsmateriaal. Juist vegetatieve vormen van vermeerdering worden echter steeds belangrijker: bollen, knollen, wortelstokken, (on)bewortelde stekken, weefselkweek. A.T. Kearney concludeerde dat de betreffende sector een sterke positie kent, vooral in tuinbouwzaden. Deze positie is gehandhaafd; ook de vegetatieve vermeerdering in de sierteelt heeft een goede concurrentiepositie. Fysieke factoren vormen geen doorslaggevend argument bij de vestigingskeuze van de sector. Belangrijke factoren zijn wel: investeringsklimaat, (kennis-)infrastructuur, politieke stabiliteit, arbeidsvoorziening en distributiemogelijkheden.

*Sector opereert op mondiale schaal*

De sector plantaardig uitgangsmateriaal is zeer divers. Daarom is de nodige voorzichtigheid geboden bij een analyse op basis van exportstatistieken.



Figuur 4.13 Marktportfolio van de Nederlandse export van plantaardig uitgangsmateriaal, exclusief boomkwekerij en bloembollen, 1993-1998

- *Landbouw:*

Landbouwzaadbedrijven zijn 'global players'. De regie van de grote landbouwzaadbedrijven bevindt zich in buitenlandse handen (V.S., Frankrijk). De afzet van landbouwzaadbedrijven in Nederland is relatief klein en de ontwikkelingskosten steeds hoger. Het uitsmeren van deze

onderzoeks- en ontwikkelingskosten is van groot belang. De zelfstandige Nederlandse landbouwzaadbedrijven gaan mede daarom allianties aan met buitenlandse partners. Op de markt voor graszaad is Nederland een grote speler gebleven. De Nederlandse graszaadbedrijven hebben hun aandachtsveld tijdig verbreed tot de recreatiesector.

- *Groente:*

Voor tuinbouwzaden (groente en bloemen) speelt Nederland nog steeds een belangrijke rol als ontwikkelingsland, distributieland en testmarkt. Door de vooraanstaande rol van de tuinbouwproductie en -handel willen grote zaadbedrijven in deze markt een positie. Toch is de veredeling van tuinbouwgewassen steeds meer gericht op de gehele gematigde klimaatzone. De gemiddelde prijzen nemen nog steeds toe doordat in de tuinbouw het gebruik van hybride zaad steeds belangrijker is geworden. De opkweek van groentepplanten in Nederland vindt vooral voor de thuismarkt plaats. Toch is de export hiervan naar de omliggende landen sterk in opkomst, vooral de grotere opkweekbedrijven hebben een groot exportaandeel.

- *Sierteelt:*

In de veredeling, selectie en vermeerdering van uitgangsmateriaal voor de snijbloemen- en potplantenteelt is Nederland marktleider. De regie hiervoor bevindt zich voor vele bedrijven in Nederland. Dat neemt niet weg dat ook hier bedrijven worden opgekocht en dat wordt gekeken naar het uitbesteden van arbeidsintensief werk naar 'lage-lonen landen' (chrysantenstekken, weefselkweek), waardoor delen van de regie en de werkgelegenheid verdwijnen. De positie van de bollenteelt is zeer stabiel en vooraanstaand. Bij de interpretatie speelt mee dat de bollenteelt zowel een eindproduct als een tussenproduct levert. Enerzijds worden bollen aan consumenten geleverd voor gebruik in huis en tuin, een ander deel van de productie gaat naar broeierijbedrijven die de bollen als uitgangsmateriaal nodig hebben voor de snijbloementeelt (bijvoorbeeld tulp, lelie).

*Aanpassingsvermogen aan de markt*

- *Landbouw:*

De Nederlandse landbouwzaadbedrijven hebben hun marktaandeel kunnen handhaven, mede door zich te concentreren op bepaalde gewassen. Het aantal agentschappen van buitenlandse veredelaars in Nederland is echter gestegen. De markt voor professioneel vermeerderde gewassen in Oost-Europa en Azië groeit nog steeds. Het aantal boeren dat nog voor eigen gebruik zaad vermeerdert daalt.

- *Groente en sierteelt:*

De breedte en diepte van het sortiment gecombineerd met de kwaliteit van de rassen van de Nederlandse tuinbouwveredelingsbedrijven zijn min of meer uniek in de wereld. Wel kunnen deze bedrijven steeds vaker als 'foot-loose' worden gekenmerkt. Dat betekent dat locatiegebondenheid door fysieke factoren steeds minder wordt. Juist de meer sociaaleconomische locatie-aspecten (infrastructuur, kennis, arbeidsvoorziening) zijn dus belangrijk geworden.

## *Ketenhechtheid*

### *- Landbouw:*

Bij de landbouwzaaizaadbedrijven vindt een wereldwijde schaalvergroting plaats. Het marktaandeel van de grootste twintig zaadbedrijven groeit nog steeds. De activiteiten worden wereldwijd geregisseerd vanuit een hoofdkwartier in de VS, Europa of Japan. Enkele van deze bedrijven hebben hun hoofdkwartier in Nederland. Steeds vaker worden tussen deze concerns afspraken gemaakt met distributiekkanalen over exclusieve contracten. Een goed distributienetwerk betekent een concurrentievoordeel dat kan worden gebruikt in onderhandelingen over licenties, patenten en octrooien.

### *- Groente en sierteelt:*

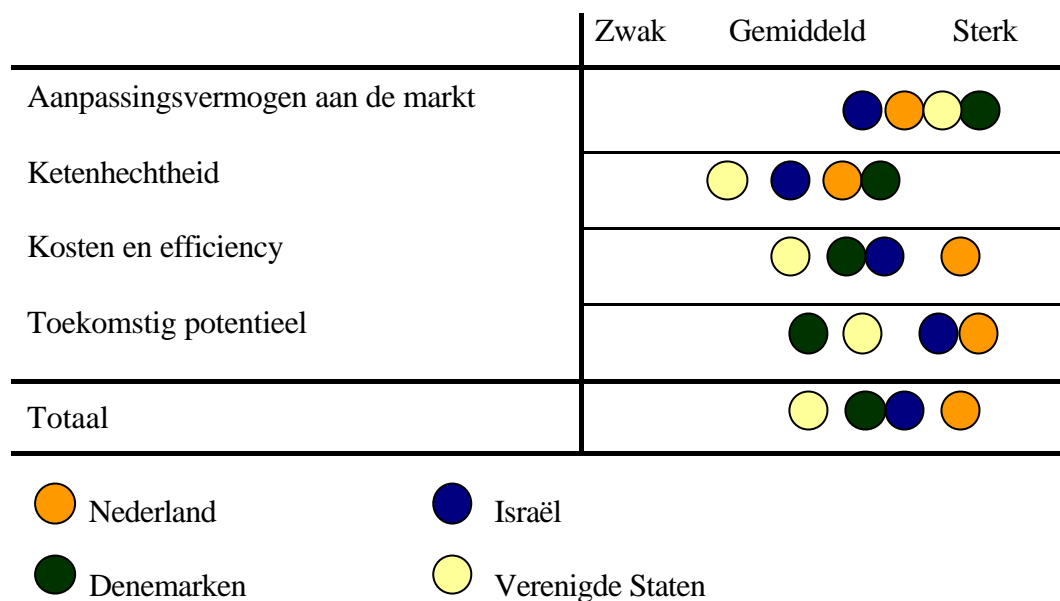
Ketenvorming vindt volop plaats. Dat betekent meerjarige afspraken met productie- en afzetbedrijven over kwaliteit, levering en distributie. Het betekent ook dat niet elke afnemer over het gehele assortiment kan beschikken. Alleen die teler die acceptabel is voor zowel grootwinkelbedrijf als veredelaar heeft in deze kwaliteitsmarkt een kans. Juist daarom liggen er voor Nederlandse vermeerderaars kansen. Het accent van de ketenregie verschuift daarbij van de productie naar de afzet en verwerking. De Nederlandse bedrijven hebben daarnaast voldoende kennis om nieuwe biotechnologiemethoden te introduceren.

### *Kosten en efficiency*

De in Nederland gevestigde bedrijven doen volop mee in de schaalvergroting die wereldwijd wordt gerealiseerd. Deze schaalvergroting is vooral van belang om de zeer hoge onderzoeks- en ontwikkelingskosten te kunnen doorberekenen in een zeer hoog volume. Daarnaast wordt het onderzoek steeds vaker geconcentreerd op delen van het productpakket en wordt voor andere producten een licentieovereenkomst aangegaan met een concurrent/collega.

### *Toekomstig potentieel*

De aanwezigheid van een hoogstaande primaire sector, een goede kennisinfrastructuur en de mogelijkheden om internationale distributie vanuit Nederland te regelen zijn belangrijke argumenten om te verwachten dat de sector plantaardig uitgangsmateriaal goed zal scoren. Daarbij moeten de Nederlandse bedrijven de flexibiliteit behouden die men heeft om bepaalde bedrijfsprocessen daar te doen waar deze het meest efficiënt kunnen worden uitgevoerd.



Figuur 4.14 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van sierteeltvermeerdering

#### Literatuur

Heybroek A.M.A., E.M.L. de Schutter & A.F. van Gaasbeek, *The world seed market. Developments and strategies*. Rabobank, Food & Agribusiness Research, LEI-DLO, Utrecht/Den Haag, 1998, revised edition.

IKC-Landbouw & LEI, *Om mee te beginnen. Verkenning plantaardig uitgangsmateriaal in Nederland in 2007*. (Inclusief bijlagenrapport). Ede/Den Haag, maart 1997.

Meijl, Hans van, Lambert van Horen en Arjan Wolters, *Een wereld te winnen; Strategische keuzes in de glastuinbouwtoelevering*. Rapport 3.99.12. LEI, Den Haag, 1999.

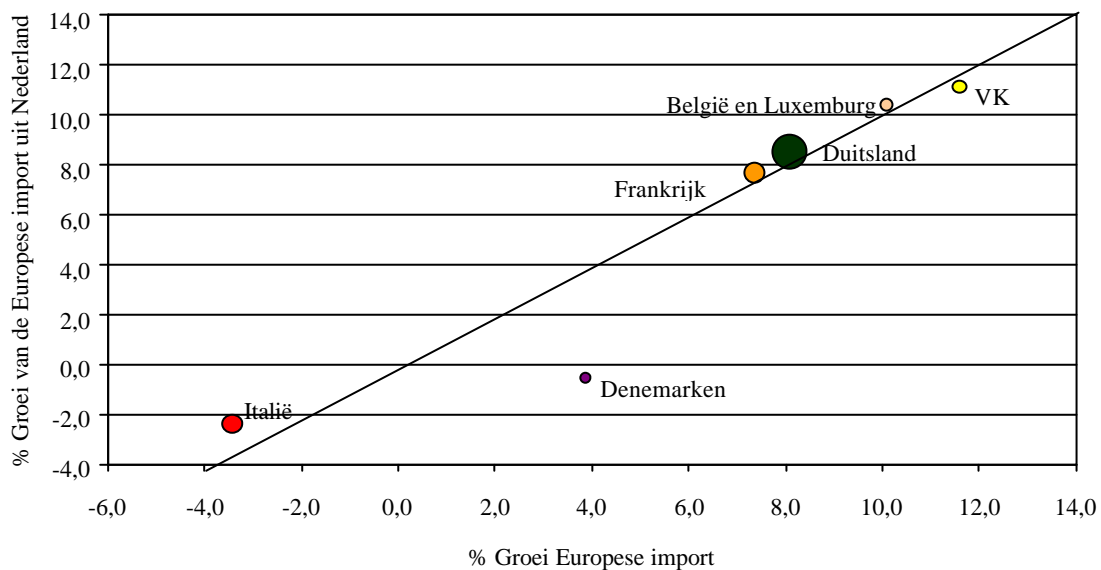
Seed & Agrochemicals, Diverse artikelen.

## 4.8 Potplantensector blijft bloeien

De afgelopen jaren heeft Nederland zijn positie op de belangrijkste Europese importmarkten van potplanten gehandhaafd. Van oudsher beschikt Nederland over een breed en sterk assortiment groene potplanten. Daarbij komt dat de achterstand op Denemarken ten aanzien van assortiment en kwaliteit van bloeiende potplanten nagenoeg is ingehaald. Anders dan geldt voor landbouwproducten in het algemeen, is de vraag naar potplanten nog niet verzadigd. Met zijn totaalpakket aan potplanten (en snijbloemen) kan Nederland de toekomst voorlopig met vertrouwen tegemoet treden. De samenwerking in de keten moet echter verder worden versterkt. De koersontwikkeling tussen Nederlandse gulden en Deense kroon, die de afgelopen jaren in het nadeel van de Deense export heeft gewerkt, is voor de toekomst een onzekere factor.

### *Terreinwinst op belangrijkste afzetmarkten*

Ruim voor Denemarken is Nederland de belangrijkste leverancier van potplanten op de wereldimportmarkt. De groei van de Nederlandse export naar belangrijke landen als Duitsland, Frankrijk, Italië en het Verenigd Koninkrijk is de afgelopen jaren hoger geweest dan die van Denemarken. Daarentegen vergrootte Denemarken zijn aandeel op enkele kleinere markten. Italië profileert zich de laatste jaren steeds nadrukkelijker als tweede concurrent na Denemarken. Maar vanuit Nederland is de afzet naar Italië minder sterk gedaald. Hierbij heeft de ontwikkeling van de onderlinge wisselkoersen een belangrijke rol gespeeld.



Figuur 4.15 Marktportfolio van de Nederlandse export van potplanten, 1993-1998



### *Aanpassingsvermogen aan de markt vergroot*

De Nederlandse potplantensector heeft zijn assortiment sterk verbeterd. Vooral het assortiment bloeiende potplanten is breder en dieper geworden. Hiermee is men tegemoetgekomen aan de wensen van de consument, die continu op zoek is naar nieuwe producten. Ook de productkwaliteit is sterk verbeterd. Sortimentsonderzoek en het Milieu Project Sierteelt (MPS) hebben hieraan bijgedragen. Het 'gat' met de Deense kwaliteitsproducten is zo goed als gedicht. Door een brede (en ook internationale) deelname van de primaire sector en het ontstaan van draagkracht hiervoor bij de overige schakels, heeft MPS de potentie om uit te groeien tot een internationaal milieukeurmerk. Hierdoor is het milieumago sterk verbeterd. Een sterk punt van Nederland is ook de beschikbaarheid van verschillende kwaliteiten voor verschillende typen afzetmarkten.

### *Ketenhechtheid kan worden verbeterd*

De ketenhechtheid van de Nederlandse sector blijft achter bij de Deense. De grote verscheidenheid van bedrijven en afzetstructuren maakt het moeilijk om hechte ketenrelaties op te bouwen. De initiatieven om hierin verbetering aan te brengen, zoals gesubsidieerde ketenprojecten, hebben nog slechts een beperkt effect gesorteerd. De initiatieven hebben wel een voorbeeldfunctie. Koepelorganisaties zijn voortvarend aan de slag gegaan om de gezamenlijke positie te verbeteren. Schakels in de keten zijn zich bewust geworden van het belang ervan, maar passen samenwerking en informatie-uitwisseling nog te weinig toe. Door de 'erfenis van het veilingstelsel' zijn teelt en handel pas de laatste jaren directe zakenpartners geworden. Wederzijds wantrouwen moet worden weggenomen om de grootschalige detailhandel optimaal te kunnen bedienen.

### *Efficiency verbeterd ten opzichte van de concurrentie*

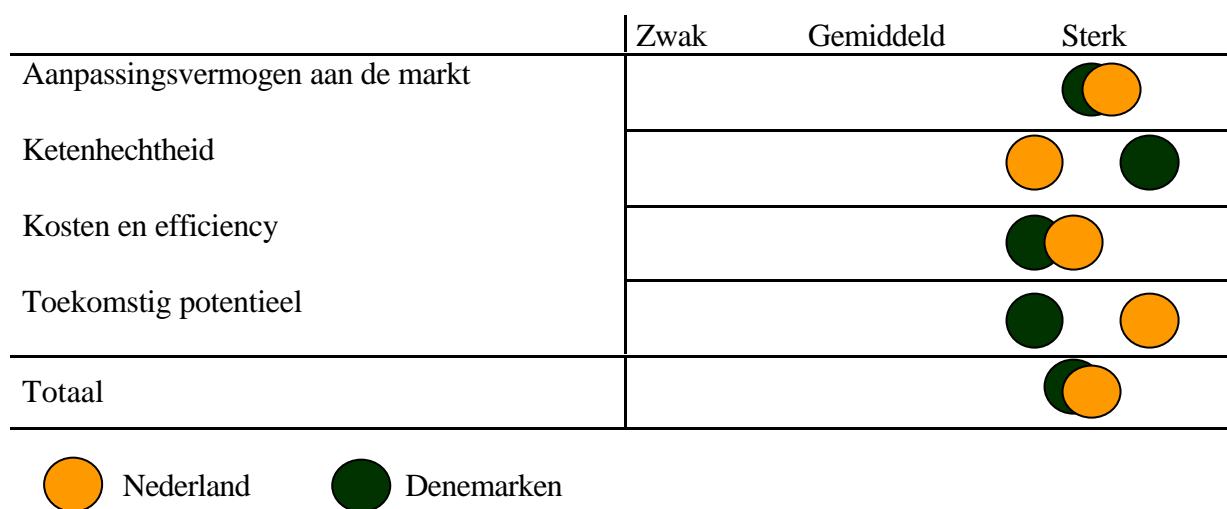
Mede door achterblijvende prijzen, lagen de inkomens van Nederlandse potplantbedrijven tussen 1992 en 1996 onder die van de Deense bedrijven. Na 1996 vertonen de prijzen een stijgende lijn: in 1998 kwamen ze zelfs boven de Deense prijzen uit. Daarbij speelt een rol dat de Nederlandse productie zich meer is gaan richten op de teelt van bloeiende potplanten, die de afgelopen jaren een gunstiger prijsontwikkeling hadden dan groene planten. Door investeringen in productie en verruiming van teeltoppervlakte zijn telers beter in staat om de kosten per eenheid product te beheersen. Handelsbedrijven beperken de logistieke kosten door directe relaties aan te knopen met teeltbedrijven. Opkomende concurrenten zoals Spanje en Italië, die vooral de eigen thuismarkt bedienen, kunnen weliswaar sterk op kostprijs concurreren, maar missen de unieke infrastructuur van de Nederlandse sector ten aanzien van onderzoek, onderwijs, voorlichting, organisaties en toeleveranciers.

### *Strategisch potentieel*

De Deense potplantensector heeft te kampen met een ongunstig investeringsklimaat: de rente is hoog en de potplantenprijzen zijn slecht. Daarnaast zijn de kosten van arbeid hoger dan in Nederland. In Nederland worden nieuwe, grotere bedrijven met moderne apparatuur gesticht. Ook het samengaan van handelsbedrijven in Nederland is een positieve ontwikkeling. Met gebundelde krachten vormen zij een sterkere partner van de grootafnemers. Een bijzondere factor is de koersontwikkeling van de Deense kroon. De afgelopen jaren is die in het nadeel van de Deense export geweest. Voor de toekomst is dit een onzekere factor. In tegenstelling

tot Denemarken is Nederland tevens een grote aanbieder van snijbloemen. Grootwinkelbedrijven, die een groeiemarkt vormen, willen zo min mogelijk leveranciers. Het gezamenlijk aanbieden van zowel snijbloemen als potplanten is een groot voordeel.

De concurrentiestrijd wordt intussen steeds internationaler. Als gevolg van de voortschrijdende informatietechnologie ligt 'de wereld' voor aanbieders en afnemers binnen handbereik. Productiebedrijven richten zich op de meest rendabele en marktgerichte productiewijze. Het (gedeeltelijk) telen in het buitenland is een optie om als Nederlandse leverancier in beeld te blijven. Ook handelsbedrijven zullen steeds dichter op de afzetmarkten gaan opereren. In de concurrentie gaat het er om wie de grootafnemers het beste totaalpakket kan bieden: potplanten, snijbloemen en andere zaken die zij nodig hebben om klanten naar hun marktplaats te krijgen.



Figuur 4.16 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van potplanten

#### Literatuur

Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemkwekerijproducten. 2000. Kengetallen 1999.

Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemkwekerijproducten. 2000. Jaarbericht 1999.

Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemkwekerijproducten. 1999. Jaarbericht 1998.

Bloemenbureau Holland. 2000. De bloemisterij in Nederland in cijfers 1999.

Henrichs, F., *Yearbook of the international horticultural statistics 1999; ornamental horticultural products*. AIPH, 1999.

Landbouw-Economisch Instituut, *Concurrentiemonitor; het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten*. 1998.

Pederson, H.B. S. Mollenberg *Denmark - Holland; an analysis of terms of competition for greenhouse horticulture*. Statens Jordbrugs - OG Fiskeriøkonomiske Institut, 1999.

Productschap Tuinbouw. 1999. Uitgerekend de tuinbouw 1999.

Productschap Tuinbouw. 1998. Uitgerekend de tuinbouw 1998.

Rabobank Nederland, Agrarische zaken. 2000. Perspectief op de glasbloementeel.

Stichting Agro Keten Kennis, 1998. Internationalisering.

Stichting Agro Keten Kennis, 1998. Opkomst van de Informatie Technologie.

Vakblad voor de Bloemisterij, 1996 - 2000. Diverse artikelen over marktontwikkelingen.

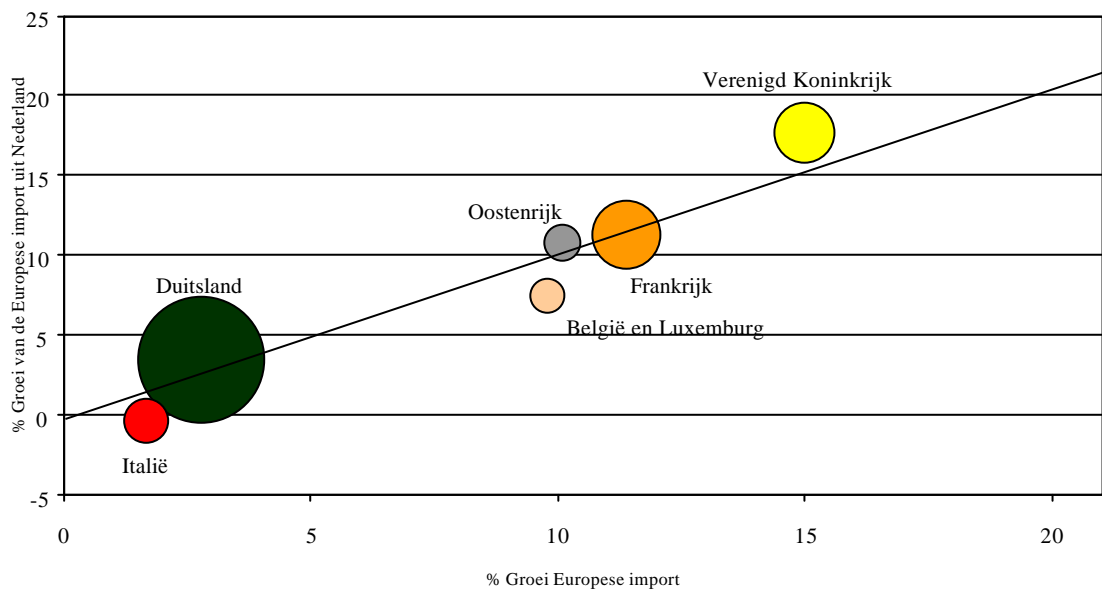
Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland, 2000. Statistiekenboek 1999.

## 4.9 Snijbloemensector heeft nog steeds stevige positie

De snijbloemensector kreeg van A.T. Kearney een positieve beoordeling. De positie is nog steeds sterk, maar de wereldexport is sneller gegroeid dan de Nederlandse. Israël heeft de hoge verwachtingen niet ingelost, maar Kenia en Colombia hebben beter gepresteerd. De concurrentie heeft de productkwaliteit weten te verhogen, maar aansluiting op de logistieke wensen van afnemers blijft een onderscheidende kwaliteit van Nederland. Terwijl de toegevoegde waarde per eenheid oppervlakte relatief hoog is, krijgen milieuaspecten veel aandacht. Op grond hiervan kan de sector de toekomst met vertrouwen tegemoet gaan. De Nederlandse exporteurs hebben echter in doorsnee een te rooskleurige indruk van hun positie: men onderschat de concurrentie. In de concurrentie blijven marktgerichtheid en kennis en innovatie de sleutelwoorden voor de sector.

### *Sterke positie op Europese markt gehandhaafd*

In de snijbloemenexport bekleden Nederland (56%) en Colombia (11%) de hoogste posities in. De gemiddelde wereldimport groeide in 1993-1998 met 11%. Met een exportgroei van 5% zag Nederland zijn aandeel afnemen. De import van de Europese landen, die driekwart van de wereldimport voor hun rekening nemen, groeide in dezelfde periode slechts met 3%. Colombia heeft een groot aandeel op de markt in de VS. Ook op de Japanse markt groeien een aantal regionale leveranciers harder dan Nederland. Zoals Nederland met name Europa bedient, geven deze cijfers aan dat afzet hoofdzakelijk binnen regionale markten plaatsvindt. Op de belangrijke Europese bestemmingen heeft de Nederlandse sector zijn hoge aandeel gehand-



Figuur 4.17 Markportfolio van de Nederlandse export van snijbloemen, 1993-1998

haafd. Israël kende daarentegen absoluut een achtergang op de genoemde markten. Kenia, dat een sterke groei van de productie heeft gerealiseerd, verloor marktaandeel in Duitsland, maar kende hoge groeipercentages op de Britse, Franse en Italiaanse markt. Het directe marktaandeel van Kenia blijft evenwel beperkt tot enkele procenten. Circa tweederde van de bloemenexport wordt via Nederland afgezet.

#### *Aanpassingsvermogen*

De Nederlandse bloemensector beschikt over een breed assortiment, weet dit snel te vernieuwen en heeft een goede aansluiting op de logistieke wensen van de afnemers. Hierdoor heeft Nederland een beter aanpassingsvermogen dan de concurrentie. De productkwaliteit is ook goed, maar de afstand tot de concurrenten is vooral in Frankrijk en Verenigd Koninkrijk minder groot. Het voeren van een merknaam is door Duitse en Franse afnemers aantrekkelijk genoemd, maar is van minder belang dan de vele andere factoren die het aanpassingsvermogen aan de markt bepalen.

#### *Ketenhechtheid*

Nederland scoort op ketenhechtheid sterk, echter de concurrenten ook. Op de Britse markt wordt het ontbreken van de bereidheid om langetermijnafspraken te maken voor levering aan supermarkten wel als een minpunt van de Nederlandse handel genoemd. Op de Britse markt had het grootwinkelbedrijf in 1995 een marktaandeel van een kwart: een aandeel dat groeit en ten koste gaat van de detailhandel. Naar verwachting is nu het aandeel van de supermarkt en de bloemisten even groot. De Engels supermarkten hebben duidelijke wensen op het gebied van kwaliteit en langetermijncontracten. De Nederlandse handel speelt daar minder goed op in dan bijvoorbeeld Kenia, onder meer door levering van volledige boeketten.

#### *Kosten en efficiency: concurrenten komen dichterbij*

Door internationalisering, onder andere door levering van uitgangsmateriaal en kennis, neemt de kwaliteit bij de concurrenten toe en weten zij hun achterstand op Nederland te verkleinen. De prijs van Nederlandse snijbloemen op de Europese markt is relatief stabiel gebleven, terwijl bloemen van landen als Colombia, Kenia en Spanje relatief in prijs zijn gestegen. Dit is een indicatie dat de kwaliteit verbeterd is. De absolute verschillen hangen uiteraard mede af van het assortiment dat wordt geleverd. In het assortiment van Colombia zitten relatief veel grootbloemige rozen, waarvan de prijzen mede bepaald worden door de markt van de VS.

#### *Strategisch potentieel*

Het strategisch potentieel van Nederland is beter dan die van de concurrentie. De uitgangspositie is goed, de sector is flexibel in het aanpassen van de productie, marketing en de organisatie, en weet nieuwe kennis en technologie snel toe te passen. Door de Fransen wordt ook het hebben van een langetermijnvisie als onderscheidend genoemd ten opzichte van de concurrenten. Door directe exporten van opkomende landen naar traditionele Nederlandse markten dreigt Nederland de regie te verliezen.

	Zwak	Gemiddeld	Sterk
Aanpassingsvermogen aan de markt			
Ketenhechtheid			
Kosten en efficiency			
Toekomstig potentieel			
Totaal			



Figuur 4.18 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van snijbloemen

#### Literatuur

Eaton, D. et al., *Sub-Sahara African Flower business*. LEI, Den Haag, 2000.

Hack, M.D. en M.H. Borgstein, *Concurrentiemonitor snijbloemen. De concurrentiekracht van Nederland gemeten op de Duitse en Franse markt*. LEI, Den Haag, 1998.

Hack et al., *Rozenkwekers kiezen klanten*. LEI, Den Haag, 1998.

EZ, Concurrentietoets 2000, Den Haag. Ministerie van Economische Zaken, 2000.

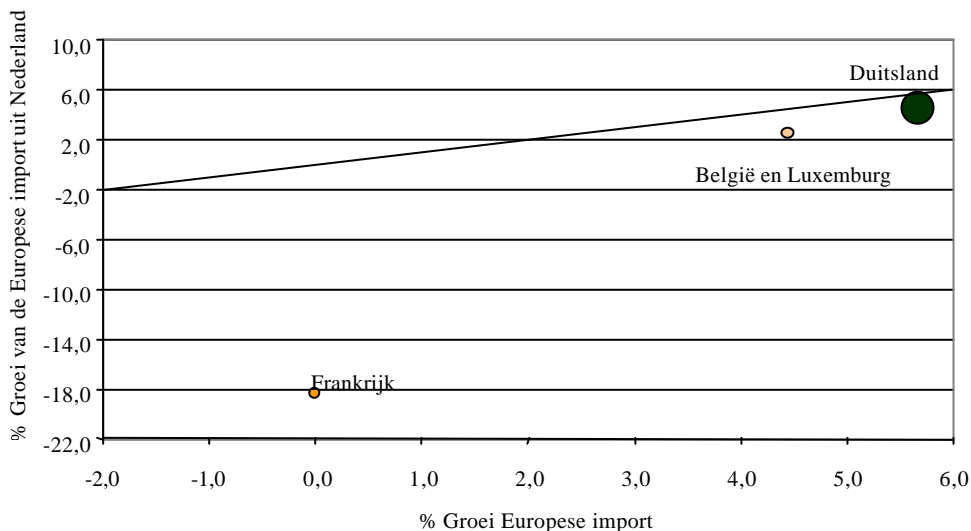
Meijl, H. van, J.Hammerstein, M. Rutten en A. Wolters, *Verkennde analyse van de tuinbouw op wereldniveau*. LEI, Den Haag, 1998.

## 5. Dierlijke sectoren

### 5.1 Eiersector moet producten beter onderscheiden

De zorg dat de Nederlandse agrarische sectoren onvoldoende marktgericht zijn, is van toepassing op de eiersector. De dominante positie van Nederland als aanbieder op de Europese importmarkt van eieren en eiprodukten wordt bedreigd. Op verschillende afzetmarkten is het aandeel gedaald. Het Nederlandse ei is niet zoönose-vrij, en de relatief hoge kostprijs van het ei zal mede onder invloed van de verwachte mest- en dierwelzijnswetgeving verder stijgen. In de keten is nauwelijks sprake van samenwerking. Om tot gelijkwaardiger verhoudingen in de afzetkolom te komen, is verdere concentratie in de handel gewenst. Ook de eiproduktenindustrie is nog gefragmenteerd. Door technologische vernieuwingen en productverbeteringen zullen producenten nauwere banden met consumenten en intermediaire afnemers moeten ontwikkelen.

Nederland is de grootste exporteur van eieren in de EU, op afstand gevolgd door België. Meer dan twee derde van de Nederlandse productie wordt in het buitenland afgezet, tegen ongeveer een derde van de Belgische productie. Duitsland is de belangrijkste importeur in de EU. De afgelopen jaren schommelde de Duitse invoer tussen 3 en 5 miljoen eieren. Nadat België in 1998 al behoorlijk marktaandeel had verloren, heeft het in 1999 geleden onder de dioxinecrisis. Nederland heeft zijn aandeel op de Duitse, Belgische en Britse markt min of meer weten vast te houden, maar in Frankrijk marktaandeel verloren.



Figuur 5.1 Marktportfolio van de Nederlandse export van eieren, 1993-1998

In eiprodukten is Nederland eveneens de belangrijkste exporteur. In vloeibare en bevroren eiprodukten is Nederland marktleider, op de voet gevolgd door België. In gedroogde eiprodukten is Nederland marktleider op de voet gevolgd door Frankrijk en in mindere mate België.

#### *Eieren teveel standaard product*

Het marktaanpassingsvermogen van de legpluimveesector is beperkt. Toen de Duitse supermarkten Freiland-eieren (uitloop houderij) in het assortiment opnamen en de vraag naar deze eieren snel toenam, waren de producenten in eerste instantie terughoudend. Daarbij is het punt aan de orde of overschakelen naar deze extensieve houderijsystemen voldoende financieel perspectief biedt voor de pluimveehouder. De afgelopen jaren is er voor kwaliteit meer aandacht gekomen. Zo is het IKB een stap in procesbeheersing ten behoeve van een optimaal eindproduct. In tegenstelling tot het Zweedse ei, is het Nederlandse ei niet zoönose-vrij. Het Nederlandse Plan van Aanpak Salmonella gaat op korte en middellange termijn duidelijk minder ver dan de praktijk op de Duitse markt, waar al op grote schaal wordt geënt. Om beter op consumentenwensen in te spelen, zijn nieuwe merken eieren geïntroduceerd met claims ten aanzien van houderijsysteem, diervoeding en milieubelasting. Voor een dergelijke differentiatie lijkt de Nederlandse markt nu verzadigd. Marktgerichte op basis van andere criteria differentiaties bieden wellicht nieuwe kansen. Ook in de markt voor eiprodukten kan het marktaanpassingsvermogen worden versterkt. De kwaliteit van het product is weliswaar goed, maar er wordt nog veelal een standaardproduct geleverd. Door nauwere ketensamenwerking tussen de eiprodukten- en voedingsmiddelenindustrie zou meer waarde binnen de keten kunnen worden toegevoegd.

#### *Ketensamenwerking moet beter*

De ketendoelmatigheid van de Nederlandse legpluimveesector is niet slecht ten opzichte van de buitenlandse ketens. Dat neemt niet weg dat de Nederlandse legpluimveeketen nog vooral aanbodgericht opereert. Er is nauwelijks sprake van ketensamenwerking: het productievolume wordt vooral bepaald door de investeringsdrang en prijsverwachting van de pluimveehouders. Deze productie wordt hoofdzakelijk afgenomen door de Nederlandse eierhandel, waarin familiebedrijven in het midden- en kleinbedrijf een belangrijk deel van de omzet verzorgen. Deze handelaren richten zich op de detailhandel en eiprodukten- en overige voedingsmiddelenindustrie. Tussen de weinige schakels van de keten is er geen samenwerkingsrelatie, zoals in de kuikenvleessector, maar een handelsrelatie. Dit leidt ertoe dat marktsignalen niet gemakkelijk worden doorvertaald in de productie.

#### *Kostprijs relatief hoog*

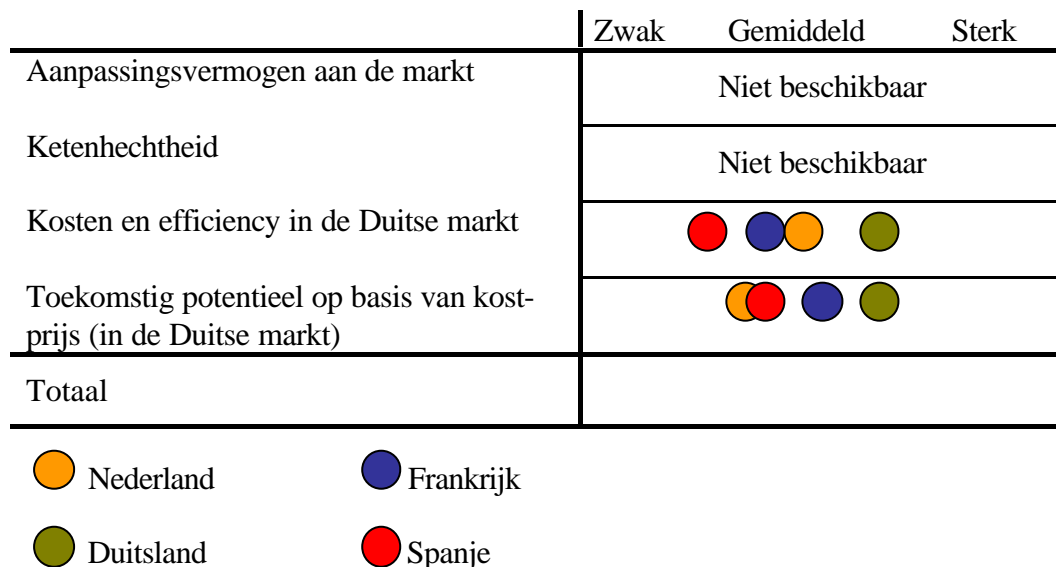
Het Nederlandse consumptie-ei is op de Duitse markt nog concurrerend ten opzichte van het aanbod uit andere Europese landen. Dit is vooral te danken aan de relatief lage transportkosten. De huisvestingskosten en mestafzetkosten van het Nederlandse ei zijn relatief hoog. Ten opzichte van Spanje geldt een kostprijsnadeel van 10 cent per kg: dit nadeel zal naar verwachting oplopen tot 22 cent per kg. Over de doelmatigheid van de eiproduktenindustrie is weinig cijfermateriaal beschikbaar. In de sector wordt aangenomen dat de Nederlandse aanbieders op prijs en kwaliteit concurreren en minder eenzijdig op prijs zoals veel Belgische en Franse aanbieders. In de afzetmarkt van de eiproduktenindustrie zou prijs wel een doorslag-



gevende aankoopfactor zijn. De eiproduktenindustrie is minder verbonden met de nationale productie dan de eierhandel. Als de kostprijs in Nederland zich ongunstig blijft ontwikkelen, zal de eiproduktenindustrie genoodzaakt zijn de productie naar het buitenland te verplaatsen, dan wel grondstoffen te importeren.

#### *Differentiatie gewenst*

Het strategisch potentieel van de Nederlandse keten voor consumptie-eieren is matig tot slecht. Er wordt hoofdzakelijk aanbodgericht geproduceerd, de sector is buitengewoon afhankelijk van de Duitse markt en de kostprijs is relatief hoog. Meer aandacht zal moeten worden besteed aan marktgericht handelen en produceren. Om tot gelijkwaardiger verhoudingen in de afzetkolom te komen, is concentratie in de handel nodig. In de primaire sector zal een grotere differentiatie van productie moeten optreden. Per nieuw product moet wel voldoende massa worden geproduceerd om de detailhandel of voedingsmiddelenindustrie te kunnen bedienen. Supermarkten zijn immers een belangrijk distributiekanaal van Nederlandse eieren. Ook de eiproduktenindustrie is nog gefragmenteerd, maar een aantal bedrijven heeft consumentgerichte initiatieven genomen. Door technologische vernieuwingen en productverbeteringen zullen producenten nauwere banden met intermediaire en eindafnemers moeten ontwikkelen.



*Figuur 5.2 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van eieren van batterijhuisvesting*

#### *Literatuur*

ZMP, Eier & Geflugel, Bonn, 1994, 1997 en 1999.

PVE, Eiland in zicht, Rijswijk, 1995.

PVE, Statistische jaarrapport, Rijswijk 1999.

Bondt, N. en P.L.M. van Horne, *Kostprijsontwikkeling consumentie-eieren*. LEI, Den Haag, 2000.

Tacken, G., *De markt voor Nederlandse eieren en eiproducten*. Interne nota. LEI-DLO, Den Haag, 1998.

## 5.2 Geconcentreerde kalfsvleessector pakt marktkansen

Kalfsvlees is aantrekkelijk voor consumenten die vetarm willen eten en door zijn malsheid past het ook goed in gemaksproducten. Nederland is binnen de EU de belangrijkste exporteur van kalfsvlees en na Frankrijk de tweede producent. Mede door adequaat inspelen op veranderende eisen ten aanzien van productieproces en gevraagde producten, heeft de sector marktaandeel gewonnen. Met rosé kalfsvlees, gebaseerd op meer ruwvoer en krachtvoer en minder kalvermelk, is ingespeeld op specifieke marktsegmenten. Kalfsvlees wordt in toenemende mate in Nederland uitgebeend en uitgesneden. Het recent aangescherpte Nederlandse mestbeleid heeft weinig invloed op de kalfvleessector. De concentratie van een aantal geïntegreerde groepen, die in toenemende mate ook internationale potenties kennen, is een sterke troef. De sector heeft een stevige basis in het kwaliteitssegment van de Europese vleesmarkt, vooral in Italië en Frankrijk. Deze positie kan dienen als uitvalsbasis voor het bedienen van nieuwe landen en markten.

Terwijl in Nederland weinig kalfsvlees wordt geconsumeerd, is ons land na Frankrijk de tweede producent van kalfsvlees in de EU. Door een groeiende productie is het aandeel in de EU-productie toegenomen tot 26% in 1998 en de positie als grootste exporteur binnen de EU verstevigd. Het verminderde aanbod van nuchtere kalveren uit de melkveehouderij is hiervoor geen beletsel gebleken: de stierenmesterij heeft minder kalveren opgenomen, en de import van nuka's is opgevoerd. Door maatregelen in verband met de BSE-crisis, zoals de Vroeg Slachtpremie (VSP) en de onder meer in Frankrijk toegepaste Herodus-premie, heeft kalfsvlees een gunstige prijsontwikkeling gekend. Ook van belang is dat een aantal voormalige stierenmesters is overgeschakeld op de productie van rosé kalfsvlees, waarbij in veel grotere mate dan bij witkalfsvlees gebruik wordt gemaakt van ruwvoerders. Een marktportfolio van kalfsvlees kan helaas niet worden gepresenteerd, omdat kalfsvlees niet afzonderlijk wordt onderscheiden in de handelsstatistieken en bij rundvlees is gevoegd.

### *Aanpassingsvermogen aan markt groot*

Kalfsvlees is aantrekkelijk voor consumenten die vetarm willen eten. Door de malsheid van het vlees past het ook goed in gemaksproducten. De sector heeft goed ingespeeld op de veranderende eisen ten aanzien van productieproces en gevraagde producten. Via de Stichting Kwaliteitsgarantie Kalfsvlees (SKV) wordt de kwaliteit van kalfsvoerders en kalfsvlees gegarandeerd en de afzet van kalfsvlees bevorderd ('controlled Quality veal'). Ook is er aandacht voor het welzijn van de dieren, door het bestrijden van bloedarmoede, het toedienen van enig ruwvoer en overschakeling op groepshuisvesting. Verder is een nieuw type kalfsvlees (rosé) ontwikkeld, gebaseerd op meer ruwvoer en krachtvoer en minder kalvermelk. Hiernaar is vraag in de verwerkende sfeer, bij catering, bedrijfskantines en in bepaalde landen (Portugal). Werd het kalfsvlees vroeger vrijwel uitsluitend verkocht in de vorm van halve dieren, voor en achterpoten, nu wordt het vlees in toenemende mate in Nederland uitgebeend en uitgesneden.

### *Keten is hecht, geconcentreerd en flexibel*

De kalfsvleesketen in ons land kent nog slechts drie grote spelers. Deze groepen zijn deels geïntegreerd (slachterijen, veehandel, diervoederleveranciers), deels is er sprake van contracten (met kalverhouders). De integratie van diervoederleverancier en slachterij heeft de

dieren in eigendom en kan de productie sturen. Binnen de keten is er een intensieve informatie-uitwisseling over onder andere marktsituatie, prestaties van de dieren tijdens de groei, slachtkwaliteit. Ook heeft de sector veel onderzoek gedaan naar houderijsystemen en diervoedersamenstelling. De keten is ook regionaal geconcentreerd. Dienstverlenende bedrijven, zoals de kalvergierverswerkende centrales op de Veluwe, staan dichtbij de veevoerfabrieken, kalverhouderijen en slachterijen. Met als basis de SKV-controles is onder de paraplu van de PVE zowel voor blank als rosé kalfsvlees een Integraal Keten Beheersingssysteem ontwikkeld, waarbij aanvullende afspraken gelden over onder meer houderijsysteem, hormonen, I&R en medicijnen. Dit vormt de basis voor informatiesystemen ten behoeve van afnemers van het vlees.

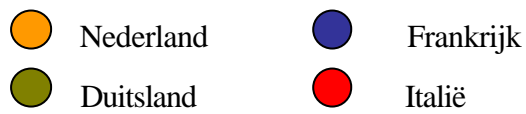
#### *Kosten belangrijk, maar niet altijd beslissend*

Kalfsvlees is een van de duurste vleessoorten, die vooral vanwege de kwaliteit in met name Frankrijk en Italië wordt gekocht. De blanke kleur is het kwaliteitskenmerk. Het rosé kalfsvlees doet vanwege de kleur een lagere prijs en is bovendien minder geschikt om direct aan consumenten te leveren. Het overheidsbeleid zal op EU-niveau op termijn leiden tot hogere kosten voor magere melkpoeder. Voor Frankrijk, dat nog veel melkpoeder voor de bereiding van kalvermelk gebruikt, zou dat een nadeel kunnen zijn. Het recent aangescherpte Nederlandse mestbeleid heeft weinig invloed op de kalfvleessector, die voor de verwerking van kalvergiervlees al in de jaren zeventig een oplossing heeft gevonden. Een bedreiging vormt de mogelijke verplichting de herkomst van het vlees op het etiket te vermelden. Frankrijk en Duitsland stimuleren de consumptie van de eigen producten en kennen chauvinistische consumenten. Op de belangrijkste afzetmarkt Italië heeft Nederland in het algemeen een goed imago.

#### *Basis voor toekomst*

De kalfvleessector heeft zich aangepast aan de wensen van de markt. De concentratie van een aantal geïntegreerde groepen, die in toenemende mate ook internationale poten kennen, is een sterke troef. Hierdoor kan de sector flexibel inspelen op de groeiende behoefte aan uitgebeend en uitgesneden vlees en aandacht besteden aan het zoeken en benutten van doelmatige grondstoffen. Ter compensatie van de in Agenda 2000 besloten prijsverlaging van rundvlees, geldt vanaf dit jaar ook een slachtpremie voor kalveren in de EU. De sector is door zijn aanpassingsvermogen, hechtheid en efficiency relatief ongevoelig voor externe ontwikkelingen. Ze heeft een tamelijk constante en stevige basis in het kwaliteitssegment van de Europese vleesmarkt, vooral in Italië en Frankrijk. Deze positie kan dienen als uitvalsbasis voor de ontwikkeling van nieuwe landen en markten. Door middel van het rosé kalfsvlees is het tevens mogelijk de markt voor verwerkte producten op basis van kalfsvlees en de catering- en bedrijfskantinemarkt te behouden.

	Zwak	Gemiddeld	Sterk
Aanpassingsvermogen aan de markt			
Ketenhechtheid			
Kosten en efficiency			
Toekomstig potentieel			
Totaal			



*Figuur 5.3 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van kalfsvlees*

#### *Literatuur*

Sectorinfo's pve, 1998, 1999 en 2000.

Vleesindustrie, april 2000.

LEI-rapport, Interne nota 427. De markt voor jong rundvlees.

Statistische jaarrapporten PVE.

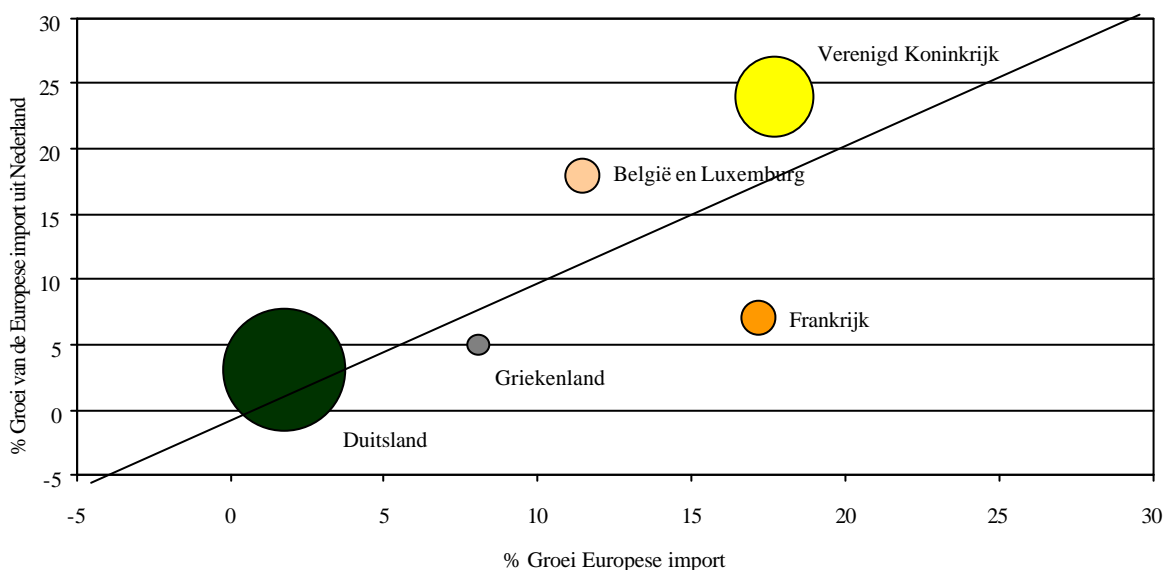
Jaarverslagen SKV.

### 5.3 Kuikenvleesketen moet attent blijven

De kuikenvleesketen heeft de afgelopen jaren nieuwe producten in de markt geïntroduceerd. Een groter deel van de productie wordt nu versneden in consumentenverpakking naar de klant getransporteerd. Door fusies en overnames zijn de ondernemingen sterke handelspartners geworden voor de steeds meer geconcentreerde retail. Het marktaandeel in de Duitse markt is geconsolideerd en in de Britse markt is een aantrekkelijke positie verworven. De concurrentie ligt in het verse delensegment op de loer. Voor de sector is de mestproblematiek een kwetsbaar punt; ook de thema's dierenwelzijn en voedselveiligheid (en daarmee traceerbaarheid) vergen de hoogste aandacht.

#### *Export groeiend*

Hoewel Duitsland in 1998 de grootste afnemer van Nederlands pluimveevlees was, werd in het Verenigd Koninkrijk met een geringer volume meer omzet in 1998 behaald. Door toegenomen lokale productie, heeft Nederland in de Duitse consumentenmarkt marktaandeel verloren. In de versmarkt is Nederland nog steeds de belangrijkste exporteur. Concurrenten bestaan al langer, maar worden steeds sterker zoals Hongarije en Polen. Op de Britse importmarkt is Nederland de marktleider van kuikendelen. Het assortiment pluimveevleeswaren is de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. De afzet was eind jaren negentig een echte groeiemarkt. Ook het assortiment pluimveevleesproducten als snacks en andere panklare producten is verbreed. De groei van dit marktsegment kan ten koste gaan van het versvlees.



Figuur 5.4 Marktportfolio van de Nederlandse export van kuikenvlees, 1993-1998, omzet 1993

### *Aanpassingsvermogen aan de markt*

Het aanpassingsvermogen aan de markt van Nederlandse aanbieders wordt door de Britse afnemers gelijk beoordeeld aan dat van de lokale aanbieders. De waardering betreft de productkwaliteit, de reactiesnelheid van de leveranciers, de logistieke service en de snelheid van aanpassen van het assortiment. De Duitse afnemers beoordelen het aanpassingsvermogen van de lokale aanbieders als het beste. In de Duitse markt wordt vooral de snelheid van aanpassen aan het assortiment van Nederland genoemd. Maar qua kwaliteit geeft men de voorkeur aan het lokale product. Het Nederlands pluimveevlees is niet salmonella- en/of campylobacterievrij. De afnemers in de Britse en Duitse markt verwachten een constante productkwaliteit, versheid, voedselveiligheid en traceerbaarheid. Een voedselveilig product zal een basisvoorwaarde voor afname blijven. Zolang pluimveevlees niet zoönose- en residuvrij is, is de marktpositie van het pluimveevlees gevoelig voor crises.

### *Ketendoelmatigheid*

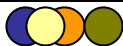


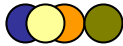


De ketendoelmatigheid van Nederlandse aanbieders onderscheidt zich op de Britse markt niet van die van andere West-Europese aanbieders. In de Duitse markt wordt de Nederlandse b- gistiek als iets efficiënter ervaren dan die van Frankrijk. In het algemeen wordt de ketendoelmatigheid van de Duitse aanbieders als iets beter ervaren. In de Britse markt zijn de lokale aanbieders alleen beter wat betreft de integrale kwaliteitscontrole. Op andere aspecten worden de Nederlandse en Franse leveranciers gelijk maar beter dan de lokale aanbieders beoordeeld. Samenwerking tussen leveranciers en afnemers kan voordelen opleveren. In andere sectoren zijn hiertoe 'Efficient Consumer Response' (ECR) samenwerkingsprojecten gestart.

### *Kosten en efficiency*

Qua kosten en efficiency wordt het Nederlandse aanbod op de Britse markt iets beter beoordeeld dan die van de concurrenten. Dit komt vooral doordat de prijs-kwaliteitverhouding hoger wordt gewaardeerd dan die van het Britse en Franse aanbod. In de Duitse markt onderscheidt alleen het Hongaarse product zich qua prijs-kwaliteitverhouding. De beoordeling van de leveranciers uit andere landen is gelijkwaardig.

### *Strategisch potentieel*

Het strategisch potentieel van de Nederlandse, Duitse, Franse en Britse aanbieders wordt in de Britse en Duitse markt als ongeveer gelijk aangemerkt. De Duitse afnemers schatten het strategisch potentieel van hun eigen aanbieders het hoogst in. Het strategisch potentieel van de Hongaarse en Braziliaanse aanbieders wordt als duidelijk slechter ervaren. Opvallend is dat de Nederlandse aanbieders in beide markten kwetsbaarder zijn voor de publieke opinie dan andere aanbieders. De Nederlandse aanbieders onderscheiden zich in de Britse markt met name op flexibiliteit en lange termijn visie. De Britse aanbieders kunnen beter voldoen aan scherpere eisen. In de Duitse markt wordt de Franse leveranciers vooral toegeschreven dat ze minder flexibel zijn dan de Nederlanders en minder snel nieuwe kennis en technieken toepassen. Op andere punten worden de Nederlandse en Franse leveranciers gelijk gewaardeerd.

	Zwak	Gemiddeld	Sterk
Aanpassingsvermogen aan de markt			
Ketenhechtheid			
Kosten en efficiency			
Toekomstig potentieel			
Totaal			



*Figuur 5.5 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van kuikenvlees*

*Literatuur*

Gaasbeek, A.F. van, G.M.L. Tacken en N. Bondt, *Perspectievenstudie kuikenvlees. De concurrentiekracht gemeten op de Duitse en de Britse markt.* LEI, Den Haag, 1999.

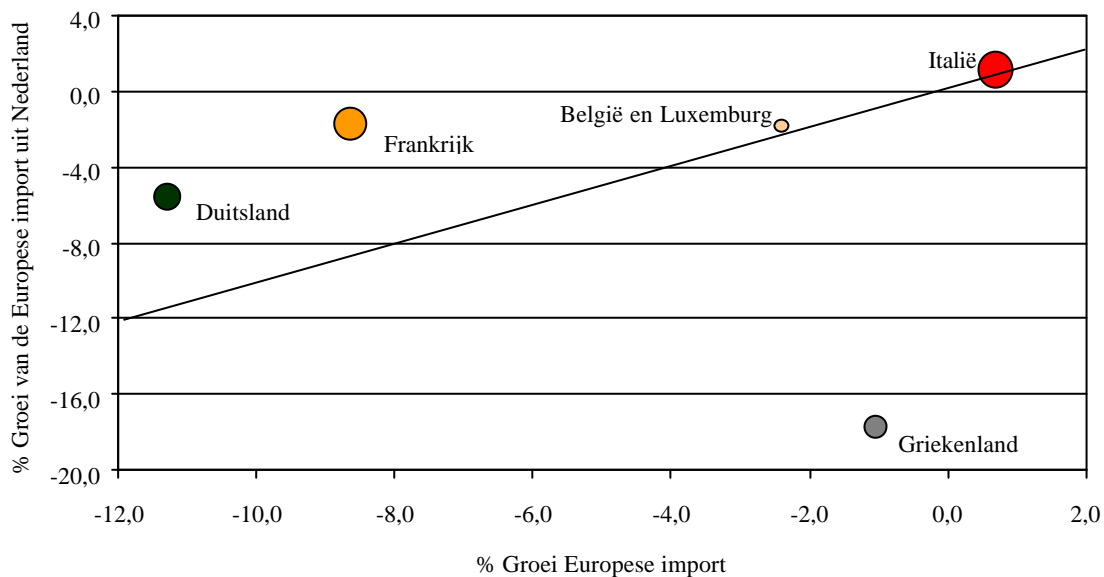


## 5.4 Rundvleesproductie krimpt verder in

Door overproductie van rundvlees in de EU en hervorming van de marktordering is de Nederlandse rundvleesproductie onder druk gezet. Vooral in de stierenhouderij loopt de productie terug. In het verleden zijn diverse ketenprojecten zonder succes beëindigd. Een verdere sanering van slachthaken is nodig om te grote concurrentie tegen te gaan. Anders dan het kalfsvlees heeft het Nederlandse rundvlees in de markt geen bijzondere positie. Op de buitenlandse markt kan het alleen opvallen door de lage prijs. Mede door het milieubeleid wordt de rundvleesproductie in Nederland steeds meer teruggedrongen tot bijproduct van de melkveehouderij. Hierdoor komen initiatieven op het gebied van kwaliteitsproductie niet eenvoudig van de grond.

### *Vooraf teruggang in vleesstierenhouderij*

De Nederlandse rundvleesproductie is de afgelopen jaren sterk afgenomen. De teruggang bestaat vooral uit de afname van het aantal vleesstieren. Doordat het aantal melkkoeien afneemt, is ook de uitstoot van deze dieren gedaald. In 1999 was meer dan twee derde van de rundvleesproductie in Nederland bijproduct van de melkveehouderij. De achteruitgang van de stierenhouderij is zowel toe te schrijven aan het milieubeleid als aan de MacSharry-hervorming van het EU-rundvleesbeleid. Als gevolg van de productieafname is de slachtcapaciteit sterk gesaneerd. Desondanks is er ook nu nog sprake van overcapaciteit bij de runderslachterijen.



Figuur 5.6 Marktportfolio van de Nederlandse export van rundvlees, inclusief kalfsvlees, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen aan de markt gering*

Om uiteenlopende redenen is het aanpassingsvermogen van de Nederlandse rundvleesproductie slecht. De productie wordt vooral gevormd door uitstoot van de melkveehouderij. Dit aanbod is sterk verspreid en van een matige kwaliteit. De productie van stierenvlees en zoogkoeien is sterk afhankelijk geworden van premies in het kader van het EU-beleid, waaraan aanvullende voorwaarden worden verbonden (cross-compliance). Als gevolg van het versnipperde Nederlandse aanbod is het moeilijk om partijen van voldoende omvang te leveren. Het positioneren van merken wordt eveneens bemoeilijkt door de sterke versnippering. Kwaliteitssupermarkten in Nederland leggen hun klanten liever vlees voor uit Ierland of Argentinië. De hoge kwaliteit, constante aanvoer en relatief gunstige prijs zijn hiervoor sterke argumenten.

### *Gebrek aan uniformiteit door versnipperd aanbod*

Alleen in de professionele vleesstierenhouderij is sprake van band tussen de producenten en de slachterijen. In dat traject is nauwelijks ruimte voor de handel. De grootschalige vleesstierenhouderij krimpt echter in. Bij de overige vormen van rundvleesproductie is er nauwelijks samenwerking tussen veehouder, handel en slachterijen. De tienduizenden kleine rundvleesproducenten gaan over het algemeen als hobbyisten te werk, wat leidt tot een veelheid aan rassen en houderijssystemen. Uniformiteit, waar de slachterijen zo gebaat mee zouden zijn, is daardoor ver te zoeken. Initiatieven die in het verleden genomen zijn met betrekking tot de ontwikkeling van specifieke 'brands' of ketens mislukken vooral door het ontbreken van voldoende massa. Naar schatting bestaat slechts 1% van de slachtingen in Nederland uit keurmerkwaardige runderen. Wel is er een nationaal IKB-systeem waarmee herkomst van dieren traceerbaar is en waarbij controle op hormoongebruik plaatsvindt.

### *Kostprijs hoog*

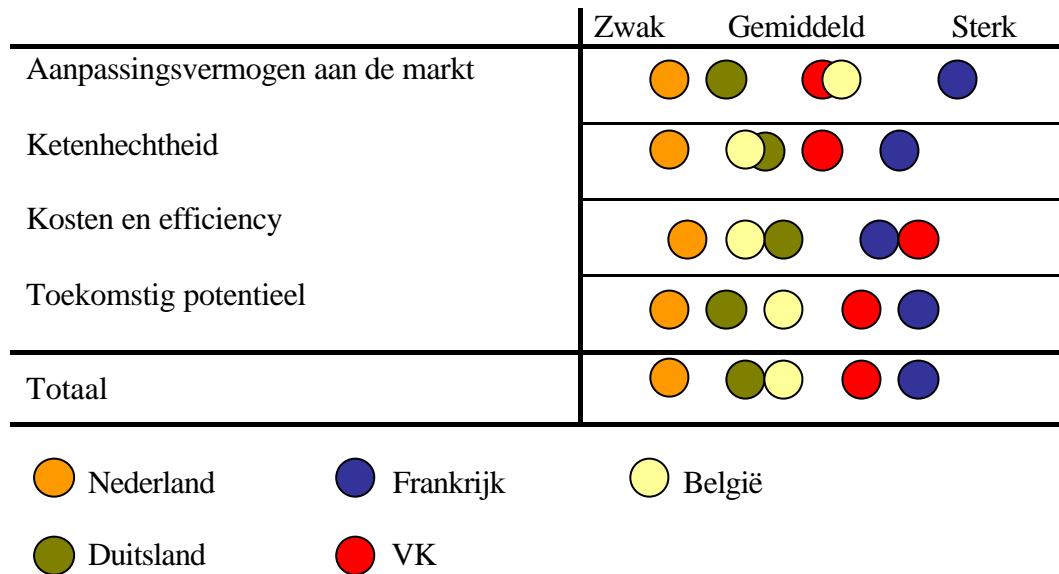
De Nederlandse kostprijs van rundvlees is relatief hoog. Bij de hervorming van het EU-rundvleesbeleid zijn de garantieprijzen verlaagd. De inkomensdaling is slechts gedeeltelijk gecompenseerd door grondgebonden dierpremies. De intensieve Nederlandse productie is hierbij benadeeld. Daarbij komt dat de mestafzetkosten sterk toenemen. Wat dat betreft moet de rundvleesveehouderij de concurrentie om de ruimte aan met de melkvee-, de varkens- en de pluimveehouderij. Ook in de verwerkende industrie kan men de slag met het buitenland waarschijnlijk niet aan. Op dit moment is er een overcapaciteit. Sanering is noodzakelijk en onvermijdelijk. In het buitenland moet het Nederlandse vlees een prijsconcurrentieslag aan met andere aanbieders.

### *Toekomstig concurrentievermogen*

Gespecialiseerde intensieve vleesstierenhouderij is ten dode opgeschreven door: (a) de hoge grondprijzen in Nederland en de daarmee samenhangende hoge kostprijs, (b) de grondgebonden EU-premiëring en (c) het mestbeleid, waardoor de intensieve bedrijven geconfronteerd worden met hoge prijzen voor mestafzet. Het toekomstige aanbod van rundvlees zal vooral bestaan uit de uitstoot uit de melkveehouderij. De vleesstieren- en zoogkoeienhouderij zal hooguit tot het niveau van de EU-dierpremies bestaansrecht in Nederland hebben. Deze vormen van rundvleesproductie zullen vrijwel alleen als tweede tak voorkomen op extensievere

melkvee- en eventueel akkerbouwbedrijven. Het werken in een krimpmarkt leidt niet snel tot nieuwe initiatieven. Ook de aanwezige hobby-mentaliteit werkt dit niet in de hand.

Om aan de uitstoot uit de melkveehouderij een meerwaarde te geven kan overwogen worden om koeienvlees te verwerken tot speciaalproducten (reepjesvlees, stoofvlees) of door verwerking tot halffabrikaten of kant en klare producten met een korte of geen bereidingstijd. Daarnaast zijn er kansen voor de verwerking van vlees van de uitstoot van biologische melk-koeien. Al met al tekent zich een somber beeld af aangaande aanpassingen aan nieuwe marktontwikkelingen. De sector kampt met dermate grote bedreigingen dat men vermoedelijk niet toe zal komen aan noodzakelijke productvernieuwingen.



Figuur 5.7 Beoordeling van de concurrentiepositie van rundvlees

### Literatuur

Sectorinfo's pve, 1999 en 2000.

Statistische jaarrapporten PVE.

Vleesindustrie, diverse jaargangen.

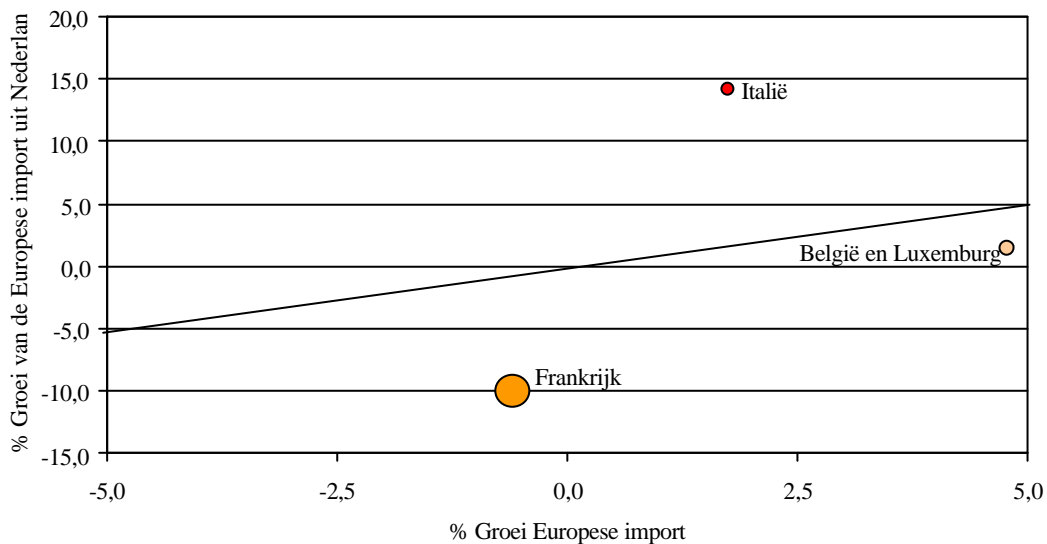
LEI-rapport, Mededeling 527, *Invloed van het overheidsbeleid op omvang en rentabiliteit van de Nederlandse rundvleesproductie.*

## 5.5 Schapensector vooral kleinschalig

De sector heeft in het algemeen een gunstig imago en de consumptie van lams- en schapenvlees neemt toe. Daarnaast staat het Nederlandse uitgangsmateriaal, de Texelaar, in het buitenland goed bekend. De vooraanstaande rol van de handel en de relatief korte afstand tot de Franse markt bevorderen de levende export. De ontwikkeling van de sector wordt mede bepaald door het inspelen op de toenemende milieueisen. De kleinschalige sector, die in alle geledingen veel hobbyïsme kent, is niet goed opgewassen tegen de groeiende concurrentie op de binnen- en buitenlandse markt. Nieuwe initiatieven op het gebied van kwaliteitsproductie komen moeilijk van de grond. Geconcludeerd moet worden dat de schapensector onder druk staat.

### *Productie blijft achter bij consumptie*

De schapenhouderij is in Nederland een kleine sector. Schapen worden vooral gehouden om de (lams)vleesproductie en nauwelijks om de wol- en melkproductie. Schapen komen relatief veel voor als neventak op melkveebedrijven waar ze een nuttige functie vervullen in het graslandbeheer. Hoewel er nog een kleine 20.000 bedrijven zijn met schapen, gelden maar enkele daarvan als gespecialiseerd schapenbedrijf. Met de Texelaar beschikt Nederland over goed uitgangsmateriaal, maar op de markt kan niet geconcurrereerd worden met het Verenigd Koninkrijk en Nieuw Zeeland. Sinds 1990 krimpt de sector in. Het binnenlands verbruik van schapenvlees is de laatste jaren echter snel toegenomen, vooral dankzij allochtonen. Hierdoor is Nederland netto-importeur van schapenvlees geworden.



Figuur 5.8 Marktfolio van de Nederlandse export van schapen en geiten(vlees), 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen slecht*

Door de kleinschaligheid van de sector (zowel primaire productie als slachterijen), het onregelmatige en versnipperde aanbod en het gebrek aan professionalisme, is het aanpassingsvermogen aan de markt slecht. De kwaliteit van de in Nederland gebruikte rassen, de Texelaar en de Swifter, staat in het buitenland als goed bekend. De noodzaak om zich breder te oriënteren op de markt wordt niet gevoeld. Door de dominante rol van de handelaren is er geen directe band met de uiteindelijke afnemers en is men onvoldoende bekend met de veranderende eisen van consumenten. De voortschrijdende techniek met betrekking tot het vacuüm verpakken van al deels bereid vlees leidt in de internationale concurrentie tot een verschuiving van diepvries naar vers. Nederland speelt hierin geen rol van betekenis. Het Nieuw-Zeelandse product wordt in Europa sterk neergezet. In toenemende mate bestaat de invoer uit fijne kwaliteit lamsvlees, dat op consumentvriendelijke wijze is uitgesneden. De daarmee gepaard gaande marketing is vooral gericht op de horeca en de autochtone consument, vanwege het kwaliteitsniveau.

Wat de Nederlandse export betreft is er in de laatste jaren een verschuiving gaande van lamsvlees naar levende dieren. Locale buitenlandse slachterijen kunnen beter dan de Nederlandse inspelen op de wensen van buitenlandse afnemers

### *Handel domineert keten*

Van een sterke band tussen producent, slachterij, groothandel, detaillist en consument is geen sprake. Vooral dankzij de handel vindt de afzet van de verschillende kwaliteiten lams- en schapenvlees wel op een doelmatige wijze plaats. Frankrijk is een grote afnemer van Nederlandse lammeren. Rond Parijs staan grote slachterijen, die het vlees van de Nederlandse dieren tot waarde weten te brengen als Frans lamsvlees. De oudere dieren worden vaak in Nederlandse slachterijen geslacht. Het vlees is vooral bestemd voor de Nederlandse markt: de wat grotere delen en de lagere prijs maken dat dit vlees gewild is op de allochtone markt. De 'vrije' handel past bij de kleinschaligheid en het hobbyisme van de schapensector. Initiatieven om sterke ketens te introduceren zijn mislukt. Die verdragen zich slecht met de sfeer van 'vrijheid, blijheid' die in de schapenhouderij aanwezig is.

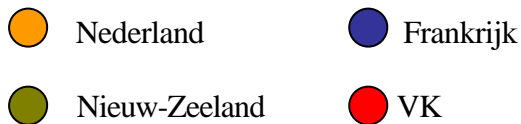
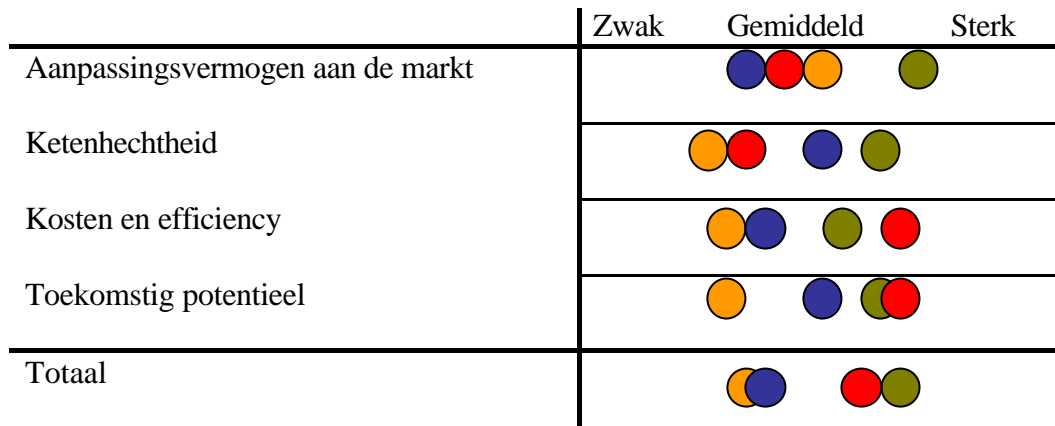
### *Kostprijs relatief hoog*

De kostprijs van het in Nederland geproduceerde schapenvlees is relatief hoog. Lagere kostprijzen zouden in principe gerealiseerd kunnen worden in gebieden met lagere grondprijzen zoals bijvoorbeeld in natuurgebieden en gebieden met beheersovereenkomsten en bij dijkbeheer. De mogelijkheden hiertoe zijn in Nederland echter beperkt. Voor wat betreft de slacht en de verwerking van lamsvlees kan de verwerkende industrie de internationale concurrentie niet aan. Er zijn vele kleinere slachterijen in Nederland. Daarentegen zijn er in Frankrijk slachterijen met een omvang gelijk aan de totale Nederlandse productie. Transport van levende dieren is dan ook aantrekkelijker dan het slachten in eigen land. Voor de slacht van oudere dieren voor de binnenlandse markt zijn de perspectieven minder ongunstig.

### *Verdere teruggang aannemelijk*

De schapenhouderij is een taaie sector, die een vaste plaats in de Nederlandse landbouw inneemt. Het hobbyisme, de kleinschaligheid en de versnippering werken een sterke concurrentiepositie echter niet in de hand. De EU-steun voor de sector in de vorm van ooi-

premies houdt de kleinschaligheid in stand. Volgens sommigen is de schapenhouderij sterk genoeg om zonder ondersteuning zijn weg te vinden, maar de premie maakt een substantieel deel uit (circa 20%) van de opbrengsten. Als gevolg van toenemende milieueisen moet de schapenhouderij om de ruimte concurreren met de melkveehouderij en de intensieve veehouderij. Vanwege de hogere toegevoegde waarde die deze sectoren kunnen realiseren zal de schapenhouderij naar verwachting verder in omvang afnemen.



*Figuur 5.9 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van lamsvlees*

*Literatuur*

Sectorinfo's pve, 1998, 1999 en 2000.

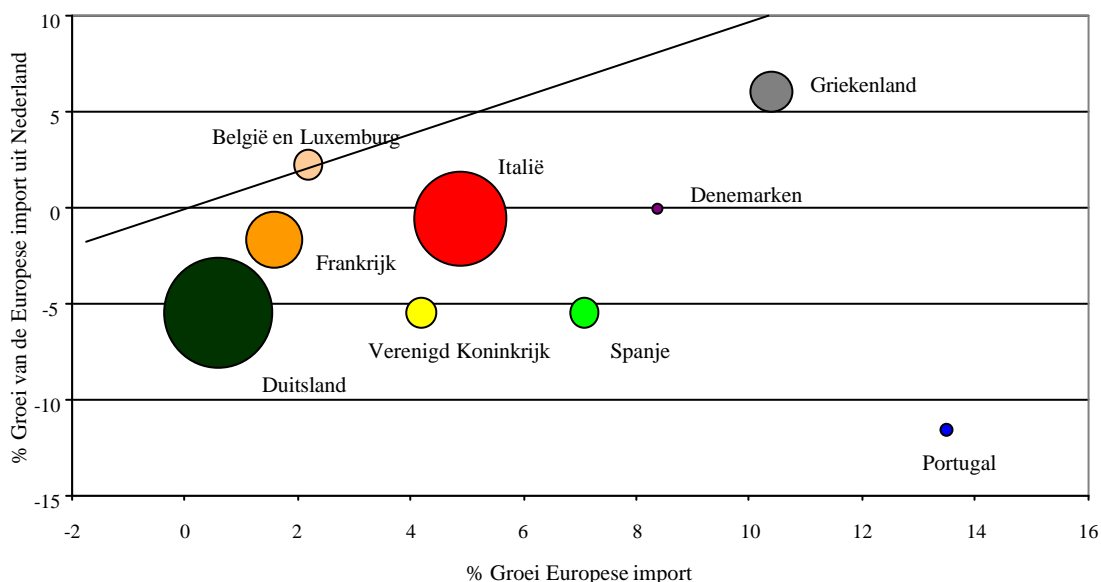
Statistische jaarrapporten PVE.

## 5.6 Varkenssector onder druk

'Doorbreken van neerwaartse spiraal is noodzakelijk om koude sanering in de varkenssector te voorkomen', aldus A.T. Kearney in 1994. De volgende punten werden aangegeven: de sterk gefragmenteerde ketenstructuur; de slechte reputatie door schandalen; het feit dat Europese overcapaciteit vooral Nederland dwarszit; kostenvoordeel van de primaire sector in Nederland (schaal, ziektebeheersing) verandert in een kostennadeel. Deze analyse moet worden genuanceerd. Het uitgangsmateriaal is goed, maar de verwaarding ervan staat nog in de kinderschoenen. De Nederlandse positie is de afgelopen jaren verzwakt. Nederland zal zich sterker moeten richten op kwaliteitsproducten. Dit vergt (meer) afstemming tussen de schakels in de keten. Dit is nodig om meer waarde toe te kunnen voegen, meer voedingswaarde, betere smaak en meer gemak. De exportpositie is deels vertekend door de varkenspest.

### Marktaandeel onder druk

Het belangrijkste deel (80%) van de export van varkensvlees uit de EU landen heeft betrekking op interne handel tussen de EU landen. Binnen de EU is Denemarken de grootste exporteur (met een handelsaandeel van 33%), gevolgd door Nederland. De in februari 1997 in Nederland uitgebroken varkenspest heeft een dramatische invloed gehad op de Nederlandse uitvoer in 1997 en 1998; een aantal maanden kon vanuit het besmette gebied (Z.O. Nederland) niet worden geleverd en de productie werd drastisch beperkt, onder meer door een fokverbod. Hierdoor heeft Nederland zijn aandeel in de exportwaarde van de EU landen zien dalen van 25% in 1993 tot 17% in 1998. Ondanks de lage importen in 1998 laten alle Europese landen nog een stijgende importmarkt zien. Frankrijk is de afgelopen jaren door een toenemende productie, vooral in Bretagne, nagenoeg zelfvoorzienend geworden.



Figuur 5.10 Marktportfolio van de Nederlandse export van varkensvlees, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen aan de markt*

De laatste jaren hebben slachterijen kwaliteitsprogramma's opgezet, onder andere voor export van vlees naar Japan, en voor export van bacon naar het Verenigd Koninkrijk. De grote slachterijen zijn bezig met de ontwikkeling van een programma voor biologisch varkensvlees. Op het gebied van productontwikkeling gebeurt te weinig. De sectoren in Europa hebben de laatste jaren hun handen vol gehad aan calamiteiten en zijn niet of nauwelijks aan innovatie toegenomen. Dit geldt eigenlijk voor alle belangrijke concurrenten, zij het dat Nederland mogelijk wat achterloopt. Nederland mist van oudsher een specifieke op exclusieve kwaliteit georiënteerde productie van varkensvlees, zoals België en Italië dat wel hebben (Ardenner respectievelijk Parma ham). De productkwaliteit van de belangrijkste productielanden loopt elkaar in technische zin vrij weinig. Vanwege de calamiteiten en een slechte traceerbaarheid van het Nederlandse product is het imago van Nederland wel beduidend zwakker. De kwaliteit van het Deense vlees wordt hierdoor hoger gepercipieerd dan dat van Nederland. Het Deense exportpakket omvat meer verder verwerkte producten dan het Nederlandse.

### *Ketendoelmatigheid*

Nederland kent in tegenstelling tot andere landen nog een belangrijke exportstroom van levende biggen en slachtvarkens. Vrij veel varkenshouders voelen zich dus niet gebonden aan levering in integratieverband. De afgelopen jaren hebben zich in Nederland grote veranderingen voorgedaan in de ketenstructuur. De sterke versnippering uit 1993 is door een aantal fusies ongedaan gemaakt. De drie grootste slachterijen hebben ruim driekwart van de markt in handen. Hiermee is een basis gelegd voor een betere ketendoelmatigheid; het is aan de slachterijen om nu nadere initiatieven te nemen in de keten. In Denemarken bestaat al jaren een vrij optimale ketenstructuur, zij het dat de dominante positie van de slachterij schakel niet optimaal is voor de primaire sector. Frankrijk heeft een structuur die vergelijkbaar is met Nederland op dit moment, een aantal grote slachterijen met daarnaast een aantal kleine, meer gericht op lokale markten. Omdat een aantal grote slachterijen in handen is van producentenverenigingen is de relatie tussen primaire sector en verwerkers veel hechter dan in Nederland.

### *Kosten en efficiency*

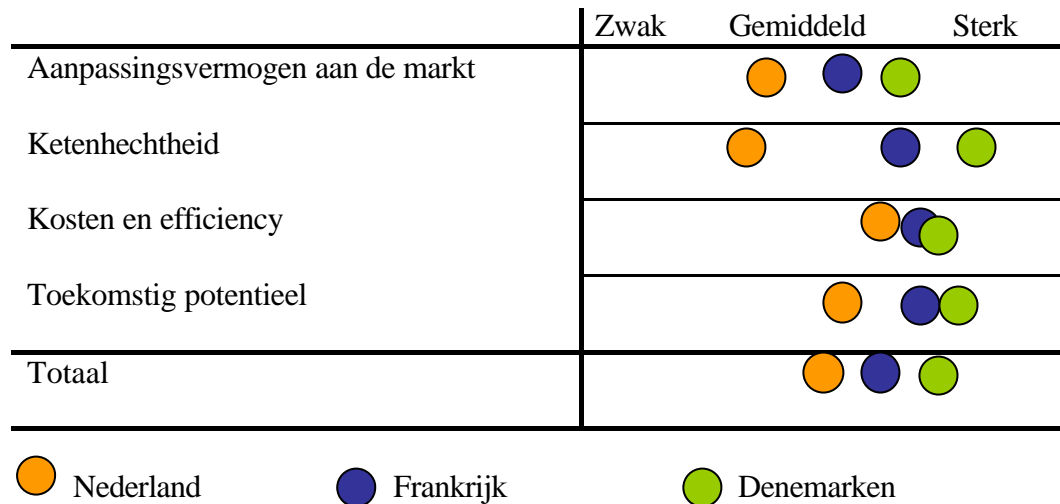
Denemarken en België zijn qua volumeontwikkeling iets achter gebleven bij het Europese gemiddelde, maar Denemarken is er in geslaagd zijn prijzen in relatieve zin behoorlijk te verhogen terwijl België net als Nederland licht achter blijft bij het EU gemiddelde. Frankrijk heeft zijn relatieve positie min of meer weten te handhaven. Grote winnaar is Spanje dat zijn marktaandeel heeft weten uit te breiden bij een prijsontwikkeling die gelijk oploopt met het EU gemiddelde. De van oudsher sterke Nederlandse primaire sector wordt meer dan in andere landen bemoeilijkt door de mestproblematiek (kosten van mestafzet, productie rechten, inkrimping), kosten van gezondheidszorg en huisvesting. Voorts verliest Nederland voordelen van schaalgrootte en nemen de voerprijzen relatief toe als gevolg van de hervorming van het EU-graanbeleid.

### *Toekomstig Potentieel*

In principe heeft het Nederlandse product varkensvlees door het goede uitgangsmateriaal toekomstig potentieel. Voorwaarde hiervoor is dat een verdere productontwikkeling voortvarend



ter hand wordt genomen. Frankrijk en Denemarken hebben hun relatieve posities versterkt en hebben daarmee een betere uitgangspositie dan Nederland. Deze vergelijking tussen landen is echter betrekkelijk. De verschillen tussen landen zijn immers aanmerkelijk kleiner dan de verschillen tussen voorloperbedrijven en andere bedrijven binnen landen.



*Figuur 5.11 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van varkensvlees*

#### Literatuur

Wisman, J.H., J.P.P.J. Welten, F.E. Godeschalk en G.B.C. Backus, *Internationale concurrentiepositie van de varkenshouderij in Nederland, België, Bretagne, Denemarken en Nedersaksen*. LEI-DLO, Den Haag, oktober 1998.

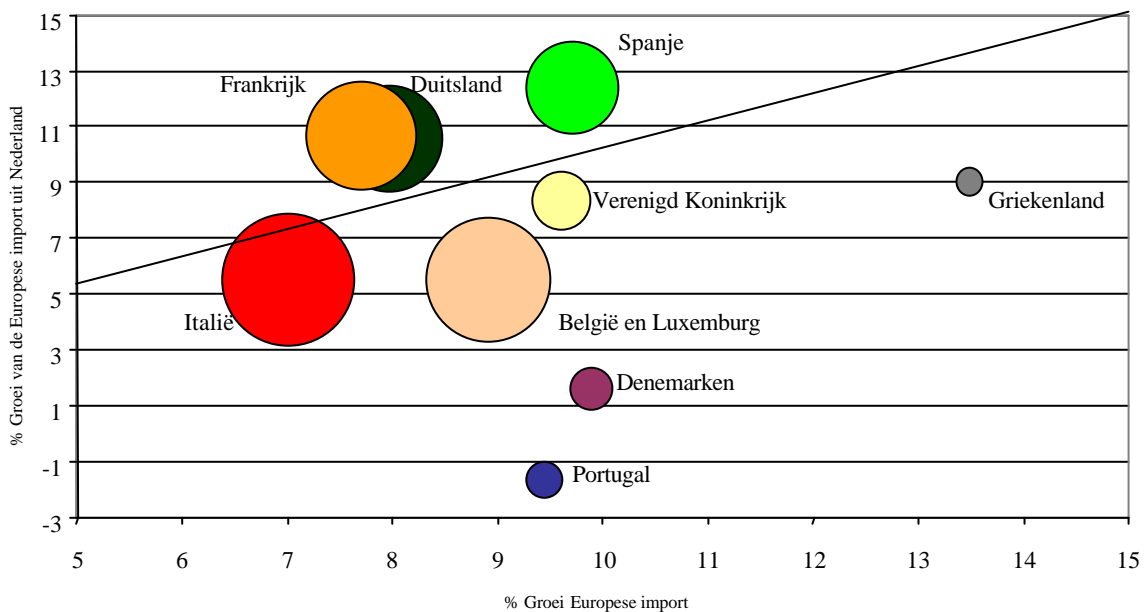
Backus G.B.C. en J.W. van der Schans (red.), *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*. Wageningen UR, januari 2000.

## 5.7 Vissector aan grens natuurlijke mogelijkheden

De concurrentiepositie van de vissector hangt nog altijd af van de toegang tot de grondstof. Veel bedrijven die Noordzeevis verwerken zitten tegen de grens van de natuurlijke mogelijkheden. Alleen door internationalisering en verwerving van visrechten kan het marktaandeel stijgen. De markt voor verse producten is doorzichtig in prijs, maar niet in kwaliteit en informatie over het voortraject. De groeiende invloed van het grootwinkelbedrijf dwingt tot samenwerking en kwaliteitsbeheersing in de keten. Veel bedrijven zijn bezig met productvernieuwing. De concurrentiepositie ten opzichte van Denemarken blijft ongeveer gelijkwaardig. Noorwegen heeft winst geboekt met gekweekte zalm.

### Marktaandeel stabiel

Het totale invoervolume van de EU is sterk toegenomen, vooral door invoer uit derde landen. Het Nederlandse aandeel in de invoer uit EU-landen is stabiel. De sector bestaat uit gescheiden van elkaar opererende componenten: de plat- en rondvisindustrie, de garnalen- en schelpdierindustrie, en de haringindustrie dragen het meest bij aan de sectoromzet in de EU. Elke component levert specialiteiten aan nichemarkten waarop Nederland vrijwel de enige aanbieder is: platvis in Italië en Spanje, garnalen en schelpdieren in België, Frankrijk en Spanje, haring in de Benelux en Duitsland. De concurrentiepositie van de Nederlandse specialiteiten blijkt alleen uit de schappositie ten opzichte van het assortiment uit andere landen. In deze analyse van de concurrentiepositie in de EU blijft export van vis naar de derde landen buiten beschouwing.



Figuur 5.12 Marktportfolio van de Nederlandse export van vis, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen aan de markt*

Er is geen duidelijk verschil tussen het aanpassingsvermogen van de Nederlandse vissector en die van andere landen zoals Denemarken. Net als in de meeste landen is het assortiment smal, waardoor de flexibiliteit gering is. Productvernieuwing wordt in alle landen opgepakt door voorlopers. Er wordt gewerkt aan nieuwe koelverse producten voor moderne distributiekanaalen. De beperkte traceerbaarheid van verse visproducten is een algemeen probleem. Er zijn directe contacten met de afnemers in heel Europa. De omzet van verschillende bedrijven is sterk afhankelijk van een enkele regio.

### *Ketenhechtheid*

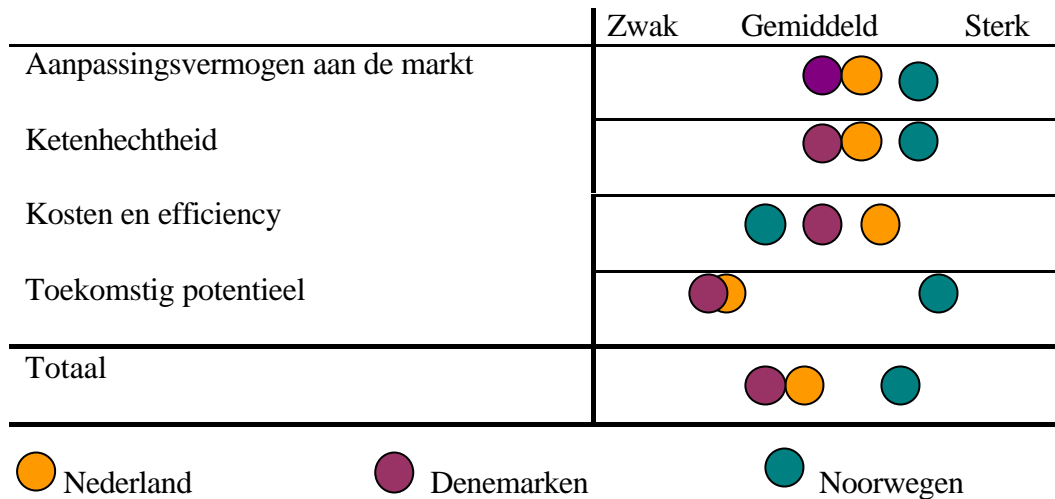
In de meeste visketens is er weinig cohesie. De prijsontwikkeling op primaire Europese markten is doorzichtig. Er is echter behoefte aan een betere sortering op kwaliteit en meer informatie over het voortraject. Door afhankelijkheid van één of enkele markten waar het Nederlandse product bovendien een laag marktaandeel heeft, hebben veel exporteurs een zwakke marktpositie. In de regel worden de bedrijven tegen elkaar uitgespeeld. Er is toenemende belangstelling van Europese grootwinkelbedrijven voor verse visproducten. Hieruit komen impulsen tot ketenverkorting. De ketensamenwerking in Nederland is vergelijkbaar met die in Denemarken. Sommige Noorse zalmkwekers werken direct samen met Franse supermarktketens.

### *Kosten en efficiency*

De prijs/kwaliteitverhouding van Nederlandse producten wisselt met de instabiele afslagprijzen. Dit maakt vis tot een lastig product voor veel afnemers. Als gevolg van de aanhoudende schaarste zijn veel Nederlandse producten ook structureel duurder geworden. De druk op de exportprijs door prijsconcurrentie is een bedreiging voor de verwerkende industrie. De ongunstiger prijs/kwaliteitsverhouding geldt ook voor de meeste Deense en Noorse visproducten, maar niet voor zalm waarbij kostenverlagende schaalvoordelen worden geboekt. De hoge witvisprijzen stimuleren de invoer van vis uit derde landen. Mede als gevolg van de liberalisering van de internationale handel en de ontwikkelingen in Oost-Europa is deze sterk toegenomen.

### *Strategisch potentieel*

Vangstrechten bepalen de toegang tot de grondstof. Nederland heeft een dominante positie in de verwerking van verse schol, tong, garnalen en schelpdieren uit de Noordzee. Hierbij is volumegroei vrijwel uitgesloten; aanvoer uit andere gebieden is praktisch onmogelijk. De visserij op platvis met boomkorschepen en de kokkelvisserij en mosselkwekerij in de Waddenzee zijn omstreden. Om te kunnen voldoen aan toenemende eisen (HACCP; EU richtlijnen), hebben veel bedrijven hun gebouwen en inrichting gemoderniseerd. De concentratie en internationalisering van de sector dragen ertoe bij dat de achterstand in strategie, technologie en marketing snel wordt ingelopen. Denemarken heeft te kampen met de deplorabele kabeljauwstand in Noordzee en Oostzee; en met vervuiling van de Oostzee. De viskwekerij in de Noorse fjorden is expansief; wegens milieueffecten is deze echter kwetsbaar voor de publieke opinie.



*Figuur 5.13 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van vis*

### Literatuur

ATKearney, *Alleen door doortastende maatregelen neemt de platvisindustrie de toekomst meer in eigen handen*. Eindpresentatie Urk, ATKearney, Amsterdam 1996.

Borremans, D., *Annual EU Seafood report 1999-Revised*. US Mission to the EU, Brussels, 1999.

Smit, J.G.P. en M.O. van Wijk, *De Nederlandse visverwerkende industrie en groothandel*. LEI-DLO, Den Haag, 1997.

Smit, J.G.P., M.O. van Wijk, *Nederland visdistributieland*. Rapport nr. 99/18. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO), Den Haag, 1999.

Smit W., W.P. Davidse, P. Salz, et al., *Ondernemend vissen: toekomst van de kottervisserij*. LEI-DLO, Den Haag, 1998.

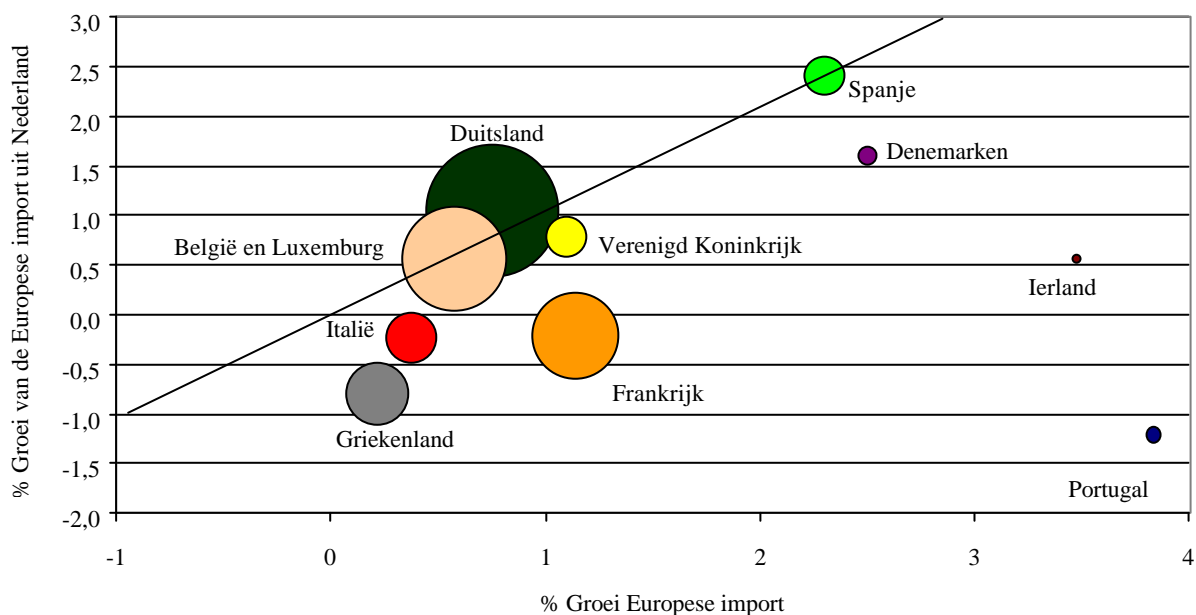
Tokvig, C, A. Schmuhl, J. Rosenkrands, J. Heldbo, *Fiskeriets nye markedsvirkelighed - nye udfordringer for det nordiske fiskeri*. Nordisk Ministerråd, Kopenhagen, 1998.

## 5.8 Zuivel heeft kansen door differentiatie en internationalisatie

De Nederlandse zuivel verliest terrein aan marktgerichte en innovatieve concurrenten in Frankrijk en Denemarken, aldus A.T. Kearney in 1994. Deze visie is nog steeds actueel, hoewel het Nederlandse marktaandeel in de EU-markt nauwelijks is gedaald. De prijzen van bulkproducten blijven gedrukt. De sector realiseert zich dat de toekomst in gedifferentieerde producten ligt, maar qua aanpassingsvermogen blijft men nog achter bij de sterkste concurrenten. Het opbouwen van markt- en zeker merkenposities is tijdrovend en duur. De kostprijsstrategie zal daarom gecombineerd moeten worden met een differentiatie strategie. De ingeslagen weg van verdere internationalisering moet vervolgd worden. Door aanwezigheid in 'goedkope' landen binnen Europa ontstaat de mogelijkheid om binnen de onderneming te differentieren en grondstofkostenvoordelen te benutten.

### *Nog steeds grootste exporteur binnen EU*

Binnen de EU is Nederland nog altijd de belangrijkste exporteur van zuivelproducten, gevolgd door Frankrijk. In de export nemen standaard Hollandse kazen een dominante positie in. Hoewel Denemarken pas op de vijfde plaats van de ranglijst staat, is het vanwege assortiment en marktpositie de tweede belangrijke concurrent van Nederland. In het groeiende EU-handelsverkeer heeft Nederland weliswaar aandeel verloren, maar hogere groeicijfers laten zien dan Frankrijk en Denemarken. In Spanje en Duitsland heeft Nederland zijn importaandeel vergroot. In de andere landen is importaandeel verloren aan het Verenigd Koninkrijk en Ierland.



Figuur 5.14 Marktportfolio van de Nederlandse export van zuivel, 1993-1998

### *Aanpassingsvermogen aan de markt*

Nederland heeft nog steeds een belangrijke positie op de kaasmarkt met de traditionele Hollandse kaasoorten. Deze worden echter in toenemende mate ook in het buitenland geproduceerd. Pogingen om dit af te schermen zijn tot nu toe mislukt. Nederland probeert zijn marktpositie te versterken door op te schuiven van jonge kaas naar de belegen soorten, waarin Nederland een duidelijke kwaliteitvoorsprong heeft op de concurrentie. Ook in de andere segmenten heeft Nederland nauwelijks een merkenpositie en levert de herkomstaanduiding 'Nederland' geen prijs of marktvoordeel op. De introductie van nieuwe producten (drinkontbijt, calcium Plus) heeft vooral betrekking op de binnenlandse markt en nog niet geleid tot een duidelijke versterking van de merkenpositie. Frankrijk heeft een sterke positie opgebouwd in productinnovatie en breedte van het assortiment. De positie van Diermarken op de Duitse kaasmarkt lijkt niet zo sterk als eerder gedacht, door inflexibiliteit en logistieke problemen.

### *Sterke concentratie*

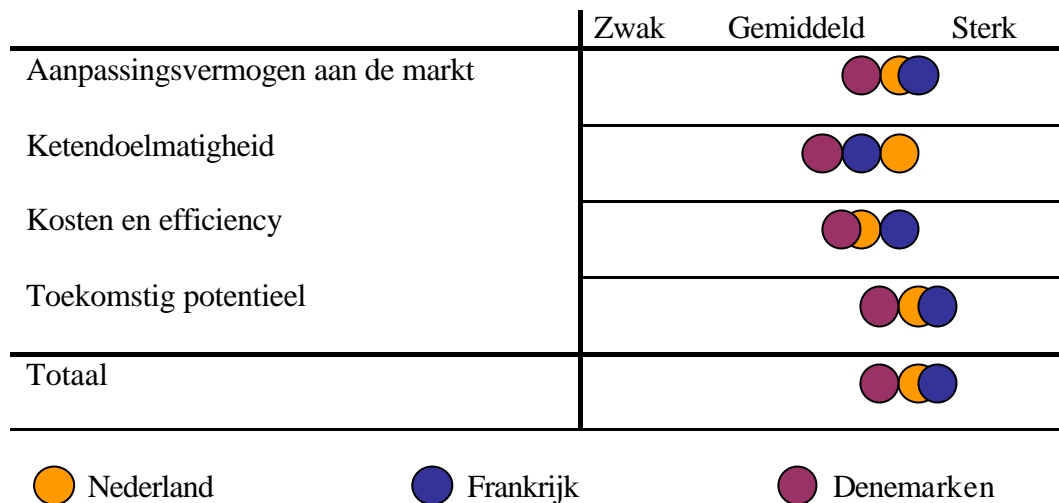
Door de sterke concentratie in de coöperatieve zuivelindustrie is de afstemming en coördinatie tussen melkveehouders en verwerking in Nederland zeer goed. Ook Denemarken heeft een efficiënte ketenstructuur, maar Frankrijk heeft een zwakkere positie vooral ten aanzien van kwaliteitszorg. Op dit gebied heeft Nederland met Keten Kwaliteit Melk (KKM) een voorsprong genomen. De relatie tussen toeleveranciers en afnemers (retail) is beduidend minder sterk. Ook Frankrijk en Denemarken scoren hier echter zwak. Aansluiting op de wensen van de schakel die het dichtst bij de markt, de consument, staat, wordt steeds belangrijker om de concurrentiepositie te versterken.

### *Kaasprijzen onder druk*

Door de in WTO-verband afgesproken beperking van de EU-steun, zijn de exportmogelijkheden naar derde landen verminderd. Daardoor neemt de druk op de interne markt toe. Dit heeft zich vanaf 1999 vertaald in een lagere melkprijs voor de primaire sector. De melkprijzen in Nederland liggen nog steeds iets hoger dan bij de belangrijkste concurrenten; van structurele veranderingen in de prijsverhouding is geen sprake. Duitsland heeft zijn aandeel in het volume van de Europese kaashandel vergroot door een sterke prijsdaling. Deze ontwikkeling hangt samen met de hereniging van Duitsland die geleid heeft tot groter aanbod van kaas op de EU-markt.

### *Steeds internationaler*

De EU-markt wordt steeds meer een echte Europese markt, mede door de internationalisering van de detailhandel. Het merkenbeleid bij de Nederlandse sector moet worden doorgezet. Door internationalisering heeft de sector vaste voet in een aantal Europese landen en de twee grote verwerkers staan in de top 10 van de grootste van de wereld. Eerder is de coöperatieve (financierings-)structuur als een belemmering aangewezen voor vergroting van flexibiliteit en productinnovaties. Inmiddels zijn initiatieven geëffectueerd om binnen de coöperatieve ondernemingen meer risicodragend kapitaal aan te trekken.



Figuur 5.15 Beoordeling Nederlandse concurrentiepositie van Zuivel

#### Literatuur

Gaasbeek, A.F. van, G.M.L. Tacken, *Concurrentiemonitor Kaas*. PR 98.01. LEI-DLO, Den Haag, 1998.

Goldberg, Prof. Ray Allan et al., *The European Agro-Food System and the Challenge of Global Competition*. ISMEA, Roma, 1999.

Rabo Nederland, *The world Dairy Market*. Rabo Food and Agribusiness Research, Utrecht, 1998.

Traill Bruce, Eamon Pitts, *Competitiveness in the food industry*. Blackie Academic & Professional, London, 1988.

## 6. Verwerkende industrie

### 6.1 MVO-sector op zoek naar nieuwe afnemers

Voor de grondstof is de Nederlandse MVO-sector niet direct afhankelijk van de Nederlandse landbouw. Indirect echter wel, omdat de veehouderij een belangrijke afnemer is van de meelproducten. De aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats wordt verder bepaald door de gunstige geografische ligging en infrastructuur. De MVO-keten is in Nederland relatief goed georganiseerd. In reactie op de consumentenzorgen rond biotechnologie en genetische manipulatie wordt gewerkt aan een gescheiden logistiek systeem voor gmo- en non-gmo-grondstoffen. De relatieve verlaging van de hectaretoeslagen voor oliezaden in het EU-beleid vormt een bedreiging voor de voorziening in Duitsland en Frankrijk. Daarentegen is de sanering van de intensieve veehouderij een indirecte bedreiging voor de afzet van bijproducten in Nederland. Wellicht kan hiervoor compensatie worden gevonden in onze buurlanden.

#### *Schakel in internationale ketens*

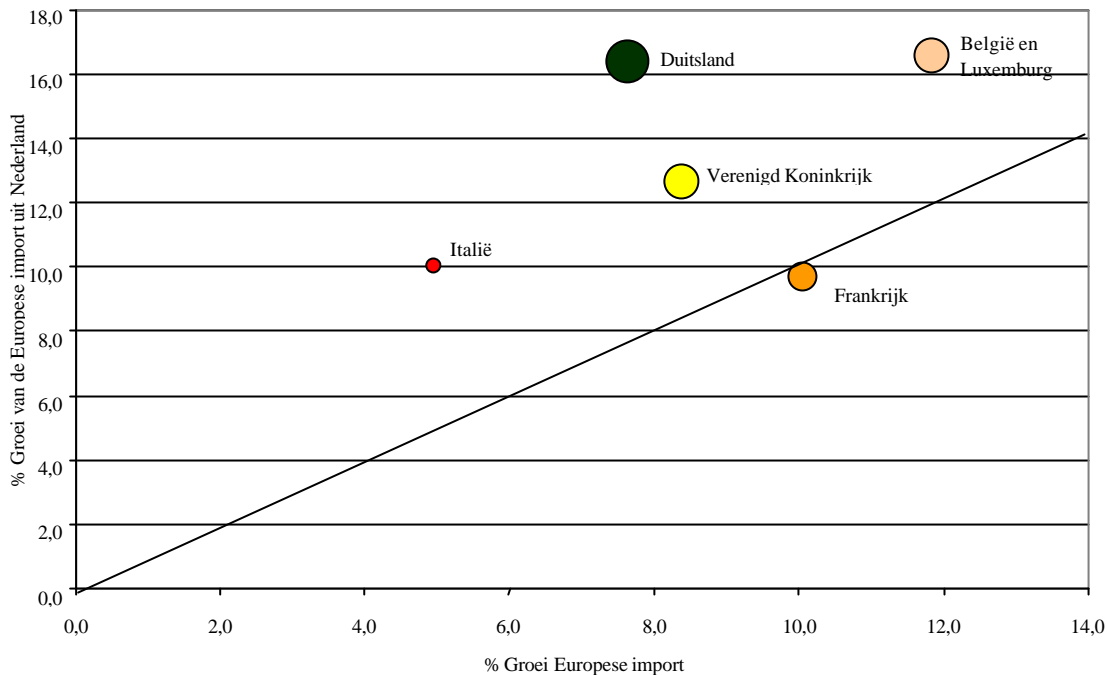
Hoewel de teelt van oliezaden (raapzaad en lijnzaad) in de Nederlandse akkerbouw een zeer bescheiden plaats inneemt, kent ons land een sterke positie in de verwerking en afzet van oliën en vetten. Plantaardige oliën en vetten vormen vier vijfde van de Nederlandse omzet aan dierlijke en plantaardige oliën en vetten.

Na Duitsland is Nederland de tweede importeur en verwerker van oliezaden in de EU, vooral sojabonen uit Noord- en Zuid-Amerika. De zaden worden eerst gescheiden (door 'crushing') in olie en meel. Het meel, ook wel schroot genoemd, wordt als veevoer gebruikt. De olie wordt geraffineerd en verder verwerkt in vooral de voedingsmiddelenindustrie. Behalve voor veevoer en consumentenproducten zoals margarine, halvarine en spijsvetten worden oliën en vetten ook gebruikt voor verf en vernis. De Nederlandse export van MVO producten wordt voor ongeveer tweederde deel binnen de EU afgezet. De belangrijkste markten zijn Duitsland en België, gevolgd door het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. Op deze markten heeft Nederland het de laatste vijf jaar goed gedaan; alleen in Frankrijk werd marktaandeel verloren.

#### *Afhankelijk van havens en diervoederindustrie*

De aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsplaats wordt niet alleen bepaald door de gunstige geografische ligging en infrastructuur van ons land, maar ook door de aanwezigheid van de intensieve veehouderij. Deze sector is zeer belangrijk als afnemer van diervoeder waarin meel is verwerkt. Twee derde van de opbrengst van de gescheiden bonen komt voor rekening van het meel. In de crushing industrie in West Europa is al geruime tijd sprake van overcapaciteit. Verwachting wordt dat er de komende jaren een verdere consolidatie zal



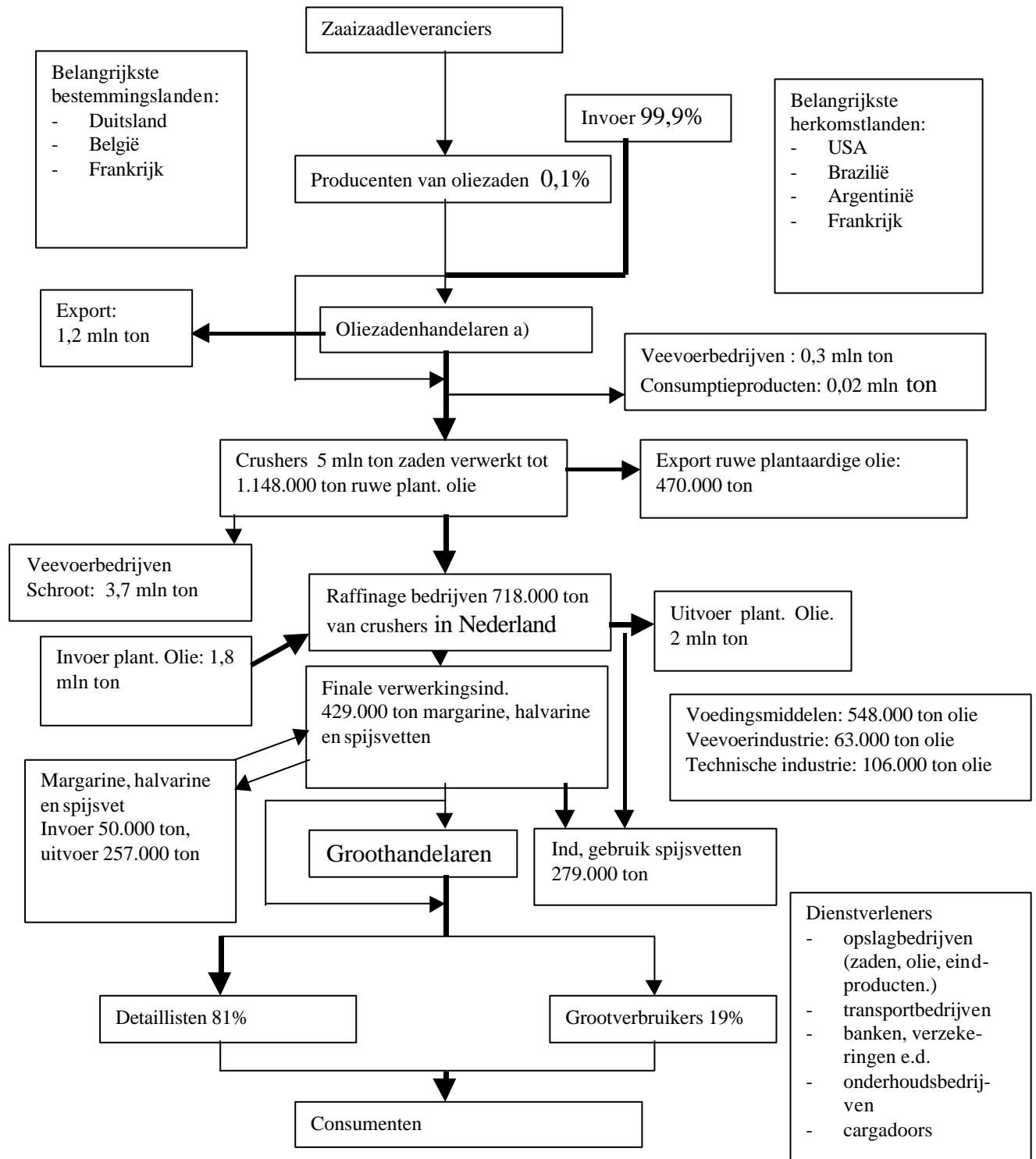


Figuur 6.1 Marktportfolio van de Nederlandse export van margarine, vetten en oliën, 1993-1998

plaatsvinden. De industrie is hoofdzakelijk geconcentreerd in drie ondernemingen: Archer Daniels Midland (ADM), Cargill en Cereol. Deze laatste twee hebben enige tijd geleden de nummer vier in Europa, VandeMoortele, overgenomen. In Nederland zijn er nog enkele kleinere bedrijven actief. Ook in de margarine industrie zal waarschijnlijk een verdere schaalvergroting plaatsvinden. In West-Europa loopt het verbruik van margarine al jaren terug. De groeiemarkten voor MVO producten liggen vooral in Noord-Afrika (met name Algerije) en in Azië (China). Nederlandse producenten concurreren op deze markten met bedrijven uit de grote oliezadenproducerende landen (VS, Argentinië en Brazilië).

#### *Consumentenzorgen vergen aanpassingen*

De MVO-keten in Nederland is relatief goed georganiseerd. Zo heeft het Productschap MVO met het Productschap Diervoeder in reactie op de dioxine-affaire een kwaliteitssysteem voor voedervetten opgezet, de zogenaamde GMP-code (Good Manufacturing Practice). In andere landen wil men nu ook een dergelijk systeem opzetten maar de samenwerking in de keten verloopt stroef. Een ander belangrijk thema in de keten is de problematiek rond biotechnologie en genetische manipulatie. In tegenstelling tot de consumenten in de VS is de (West-) Europese consument huiverig voor genetisch gemanipuleerde producten. Dit speelt niet alleen in Nederland maar nog sterker in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, waar de stemming momenteel sterk anti-gmo is. De industrie zal hier op in moeten spelen, wat waarschijnlijk zal leiden tot een gescheiden logistiek systeem voor gmo- en non-gmo-grondstoffen. Het scheiden en gescheiden houden van grondstofstromen zal extra kosten met zich meebrengen in de vorm van extra en kleinere opslagruimten en kosten van administratieve verwerking. Afge wacht moet worden of de extra kosten goed te maken zijn in de productprijzen.



Figuur 6.2 Nederlandse keten voor oliehoudende zaden en olijven in 1998

a) Dit omvat de collecterende handel in het productieland, de exporterende agent of commissionair en de importerende handel.

Bron: Rabobank International.

### *Hervorming GLB niet nadelig*

Bij de hervorming van het GLB in Agenda 2000 is afgesproken dat de verschillende hectaretoeslagen voor granen en oliezaden vervangen zullen worden door één, niet gewasgebonden hectaretoeslag. Het effect hiervan zal zijn dat de hectaresteun voor oliezaden daalt, terwijl die voor granen stijgt. Hierdoor zullen Europese akkerbouwers meer graan gaan telen en minder oliezaden. Dit kan een nadeel zijn voor de grote oliezadenproducenten binnen de EU, dat wil zeggen voor Duitsland (raapzaad) en Frankrijk (zonnebloempitten). Omdat er in Nederland vrijwel geen oliezaden verbouwd worden, zullen de directe gevolgen van de verandering voor ons land beperkt zijn.

### *Sanering intensieve veehouderij bedreigend*

De Nederlandse MVO-sector staat er niet slechter voor dan die van onze buurlanden. Op de lange termijn is de aanvoer van sojabonen een punt van zorg: als de intensieve veehouderij in Nederland straks flink moet inkrimpen zal de vraag naar diervoeder en dus naar sojameel dalen. Dat zal leiden tot minder importen van sojabonen, minder crushen en minder olie. Door de EU worden er, behalve voor olijfolie, geen exportsubsidies voor MVO-producten verleend. De VS daarentegen hebben een aantal exportprogramma's om oliezaden en oliën in ontwikkelingslanden te kunnen afzetten tegen verlaagde prijzen. Ten gevolge van het WTO-akkoord in de Uruguay Ronde moeten de VS deze exportsubsidies beperken. Een verdere reductie van de exportsubsidies zal een positieve invloed kunnen hebben op de Nederlandse export. Ook de toetredingsonderhandelingen van de WTO met China en Rusland zijn van belang, aangezien deze interessant zijn voor de Nederlandse MVO-sector.

### *Literatuur*

CBI (Center for the Promotion of Imports from Developing Countries), *Oil seeds: a compact survey of the Netherlands and other major markets in the European Union*. 1998.

Productschap MVO, Statistisch Jaarverslag 1998.

Silvis, H.J. en C.van Rijswijk, *Tussen interventie en vrijhandel: WTO en de Nederlandse agrosector*. Rapport 5.99.05. LEI, Den Haag, 1999.

Verheijen, J.A.G. en Jimmink, C.J., *The Oilseed Complex*. Food and Agribusiness Research, Rabobank Nederland, 1995.

### *Internet*

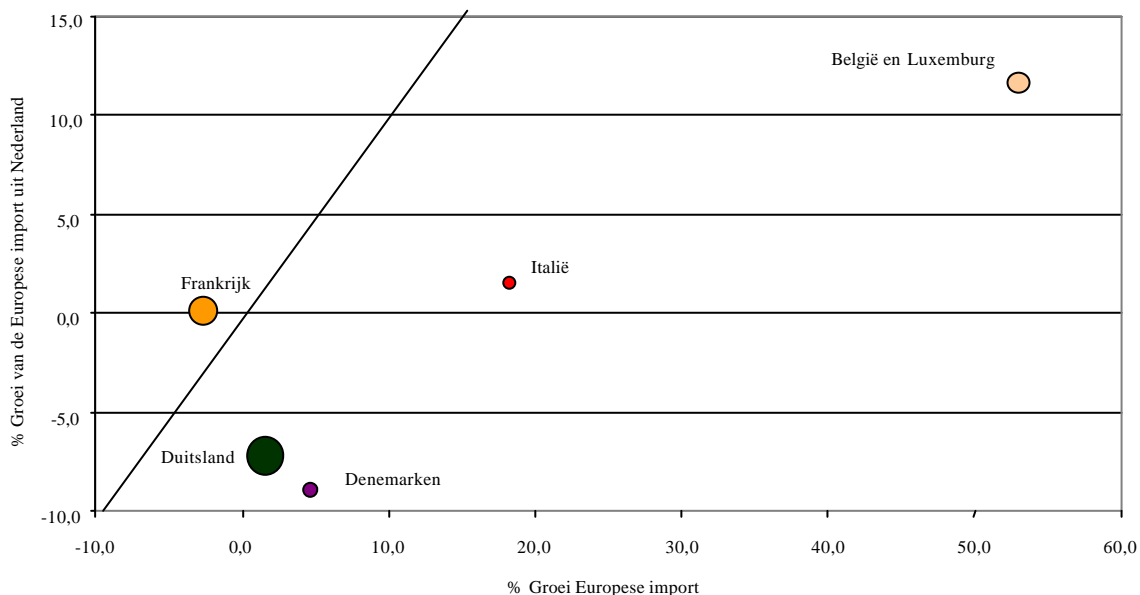
[www.agro.nl/mvo/index.html](http://www.agro.nl/mvo/index.html) - Homepage Productschap MVO.

## 6.2 Suikersector beschermd door EU-marktordening

De teelt van suikerbieten is voor de Nederlandse akkerbouw een stabiele factor. Dit is te danken aan de Europese suikermarktordening, die voorziet in nationale productiequota met relatief hoge garantieprijzen. De productie ligt ruim boven de nationale consumptie. De Nederlandse ondernemingen zijn kleine spelers in Europees perspectief, maar ze hebben hun productie goed op orde. In de suikerproductie zijn de grenzen van de schaalvergroting en kostenbeheersing bereikt. Intussen neemt de concurrentie van alternatieve zoetstoffen toe, vooral in frisdranken. Een verdere liberalisering van de internationale suikermarkt zal een beperking van exportrestituties en productiequota kunnen inhouden, alsmede een ruimere markttoegang en lagere suikerprijzen. Voor de VS is suiker echter geen speerpunt in de WTO- onderhandelingen. Als verwerkers van suikerbieten zijn de Nederlandse ondernemingen relatief kleine spelers op de EU-markt. Door quotumbeperkingen en de geringe marktgroei is het toekomstig potentieel voor de suikerproductie beperkt.

### *Nederlandse suikerindustrie heeft moderne productielocaties*

Dankzij de Europese suikermarktordening, die voorziet in nationale productiequota met relatief hoge garantieprijzen, heeft de teelt van suikerbieten binnen de Nederlandse akkerbouw een stabiele positie. Daarbij zijn vrij veel telers betrokken. De bieten worden door de industrie verwerkt tot suiker en bijproducten zoals pulp en melasse. Dit proces is geconcentreerd in een vijftal moderne productielocaties, die worden bestuurd door twee ondernemingen (Cosun en CSM). Slechts 13% van de binnenlandse suikerconsumptie is in directe vorm. Het overgrote deel wordt afgezet aan de voedings- en genotmiddelenindustrie, onder meer voor suikerwerk,



Figuur 6.3 Marktportfolio van de Nederlandse export van suiker, 1993-1998

chocolade, frisdranken, koek- en banket en zuivelproducten. De Nederlandse productie ligt van oudsher ruim boven de nationale consumptie. Door de lichte stijging van de consumptie neemt de suikerexport enigszins af. Export van suiker vindt overigens voor 80% plaats in verwerkte producten.

#### *Marktgerichtheid neemt toe*

De suikerindustrie heeft zich in het verleden meer geconcentreerd op het verbeteren van de efficiency dan op aanpassing aan de markt. Op bedrijfsniveau zijn de grenzen van de schaalvergroting en de daarmee samenhangende kostenbeheersing bereikt. Als gevolg van het beschermende suikerbeleid was een actieve opstelling richting de markt niet noodzakelijk. De marktgerichtheid neemt recentelijk toe, wat blijkt uit een groter wordende diversiteit aan producten voor de consumentenmarkt. Ook de suikerverwerkende industrie wordt beter bediend door 'just-in-time' leveranties, gewenste sorteringen en verpakkingsvormen. Intussen neemt de concurrentie van alternatieve zoetstoffen toe. Alternatieve zoetstoffen met een met suiker vergelijkbare zoetheid, zoals isoglucose en inuline, vallen tevens onder de EU-marktordening en zijn daardoor geciteerd. Andere alternatieve zoetstoffen, zoals glucose, met een relatief lage zoetheid, en de intensieve zoetstoffen, zoals aspartaam, vallen niet onder de marktordening. De relatief hoge prijs van suiker maakt gebruik van dergelijke zoetstoffen interessant. Daarbij komt het lage calorische gehalte van sommige zoetstoffen. Alternatieve zoetstoffen zijn niet in alle gevallen een goede vervanger van suiker, maar wel in frisdranken. De productie van alternatieve zoetstoffen gebeurt veelal door grote multinationals. Ook Cosun en CSM produceren naast suiker andere zoetstoffen. Suiker Unie produceert onder ander inuline en de CSM-divisie Purac produceert onder andere lacticol. Voor beide ondernemingen zijn dit groeiende activiteiten.

#### *Goede samenwerking*

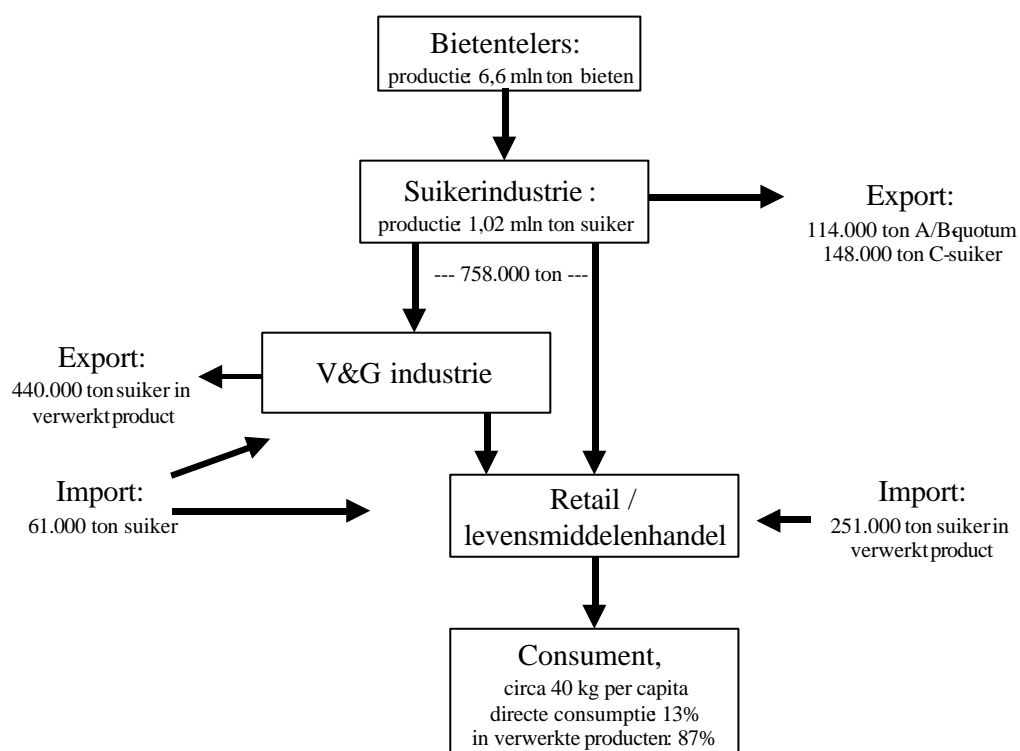
Het suikercomplex kent van oudsher een nauwe samenwerking tussen telers en verwerkers van bieten. De Nederlandse suikerproducenten vertegenwoordigen een steeds groter belang in de suikerketen. De afgelopen jaren hebben ze bedrijven overgenomen die suiker verwerken, zoals producenten van zoetwaren en bakkerijgrondstoffen. Verder is Cosun actief in de productie van uitgangsmateriaal voor de bietenteelt. Deze ontwikkeling doet zich ook bij andere suikerproducenten in de EU-landen voor. Overigens staan de activiteiten niet steeds in een direct verband met de suikerproductie-activiteiten en dienen ze dan ook meer te worden beschouwd als diversificatie dan als voorwaartse integratie. Mogelijke voordelen van meerdere activiteiten binnen de totale suikerketen liggen op het gebied van de traceerbaarheid en bijvoorbeeld de garantie van GMO-vrije producten.

#### *Efficiënte suikerproductie*

Kostenbeheersing en efficiency zijn al jarenlang speerpunten van de suikerproducenten. De Nederlandse suikerindustrie heeft binnen de EU een bescheiden aandeel, maar beschikt over grootschalige en efficiënte productie-eenheden, waardoor 'economies of scale' kunnen worden gerealiseerd. Vier van de vijf Nederlandse productielocaties hebben een capaciteit van meer dan 15.000 ton per dag, terwijl in de EU minder dan een achtste van de bedrijven een dergelijke capaciteit heeft.

### Weinig groei mogelijk

De huidige suikermarktordening loopt in juli 2001 af. Door landen van het zuidelijk halfrond wordt een verdere liberalisering van de internationale suikermarkt bepleit. Dit zou een beperking van exportrestituties en productiequota kunnen inhouden, alsmede een ruimere markttoegang en lagere suikerprijzen op de EU-markt. De mate waarin een en ander zal plaatsvinden is onzeker. De suikersector geniet ook in andere WTO-landen, waaronder de VS, verhoudingsgewijs veel bescherming. Voor de EU en de VS is suiker dan ook geen speerpunt in de onderhandelingen. Wel bestaat ook binnen de EU een groeiende weerstand tegen de bescherming van de suikersector, vooral bij de suikerverwerkende voedings- en genotmiddelenindustrie. Door quotumbeperkingen en de geringe marktgroei is het toekomstig potentieel voor de Nederlandse suikerproducenten beperkt. Door de quota liggen de marktaandeelen van de ondernemingen binnen Nederland vast. Als verwerkers van suikerbieten zijn de ondernemingen relatief kleine spelers op de EU-markt. Meer dan op het vlak van de suikerproductie liggen voor de ondernemingen perspectieven in diversificatie. Enkele grote Europese spelers hebben in tegenstelling tot de Nederlandse wel gekozen voor internationale acquisities om hun belang in de suikerproductie te vergroten.



Figuur 6.4 Nederlandse suikerketen

## *Literatuur*

ATKearney, *Bedrijfstaktoets 1997, zoetwarenindustrie*.

CBS/LEI, *Land- en tuinbouwcijfer 1999*.

Comite Europeen des Fabricants de Sucre, *Sugar Statistics 1999*.

Cosun, *jaarverslag 1999*.

CSM nv, *jaarverslag 1998/1999*.

Internet: CBS-statline websites, Cosun, CSM, Suikerstichting, Südzucker, Danisco, EVD.

Keesing Noordervliet BV., *Voedingsmiddelenjaarboek 2000*.

Rabobank, *Sugar and Sweeteners*, 1995.

Rabobank, *Cijfers & Trends*, 1999/2000.

Suikerbegeleidingscommissie, *Regeling, productie en afzet van suiker* (verkoopseizoen 1993/1994 tot en met 1997/1998).

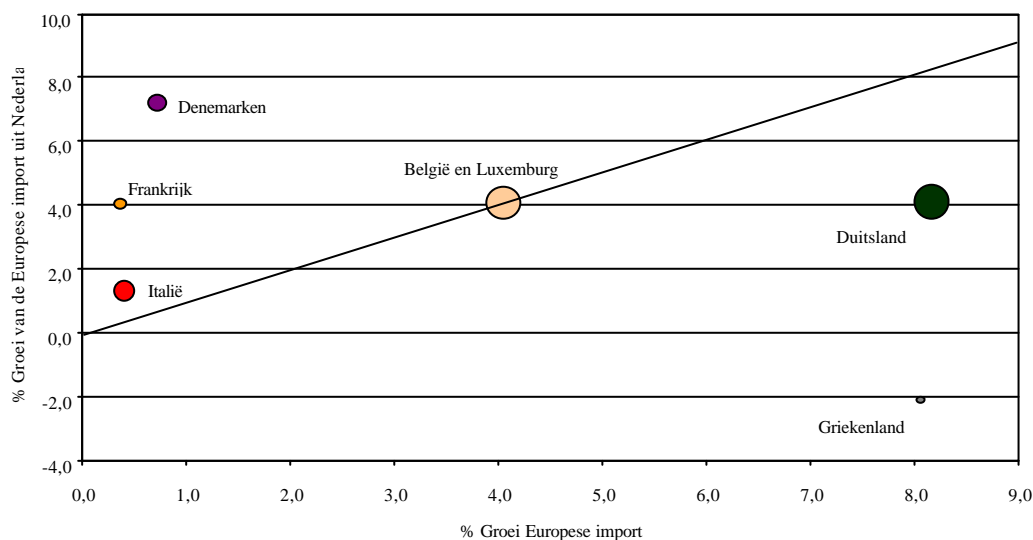
### 6.3 Diervoederindustrie: optimaliseren in een krimpende markt

Voor de voorziening van diervoer is de Nederlandse veehouderij sterk afhankelijk van andere landen. Meer dan viervijfde van het diervoederverbruik bestaat uit (een breed scala van) importgrondstoffen, veelal restproducten van de voedingsmiddelenindustrie. Het overgrote deel daarvan wordt door de diervoederindustrie verwerkt tot diervoeder. Mede als gevolg van ontwikkelingen in het landbouw- en milieubeleid heeft de industrie te kampen met een krimpende binnenlandse afzetmarkt. Export kan dit slechts in beperkte mate compenseren. Een en ander versnelt het concentratie- en saneringsproces, waarbij kostenbeheersing door benutting van schaalvoordelen een cruciale rol speelt. Kwaliteitsborgingssystemen in de gehele keten zijn noodzakelijk om risico's ten aanzien van voedselveiligheid te minimaliseren.

#### *Verwerker van reststromen*

Na Frankrijk en Duitsland is Nederland de derde diervoederproducent van de EU. Het in Nederland gebruikte diervoeder komt voor ongeveer de helft van eigen bodem; dit betreft hoofdzakelijk ruwvoer zoals gras en maïs. Van het krachtvoer is slechts 15% van binnenlandse herkomst; 35% komt uit andere EU-landen en 50% uit derde landen. Tapioca, sojameel en bijproducten van de voedingsmiddelenindustrie vormen de belangrijkste importgrondstoffen.

Het overgrote deel wordt verwerkt door de diervoederindustrie. De productie van deze industrie is de afgelopen jaren gedaald onder invloed van de kleinere veestapel en de substitutie van mengvoeders door enkelvoudige voeders en natte bijproducten. Er zijn nog meer dan 200 bedrijven actief, waaronder enkele tientallen zelfmengers. Door fusies en saneringen neemt het aantal bedrijven de laatste jaren snel af. Grote producenten zijn CHV-Landbouwbelang, Nutreco (Hendrix-UTD), De Heus-Brokking-Koudijs en de Cebeco-coöperaties.

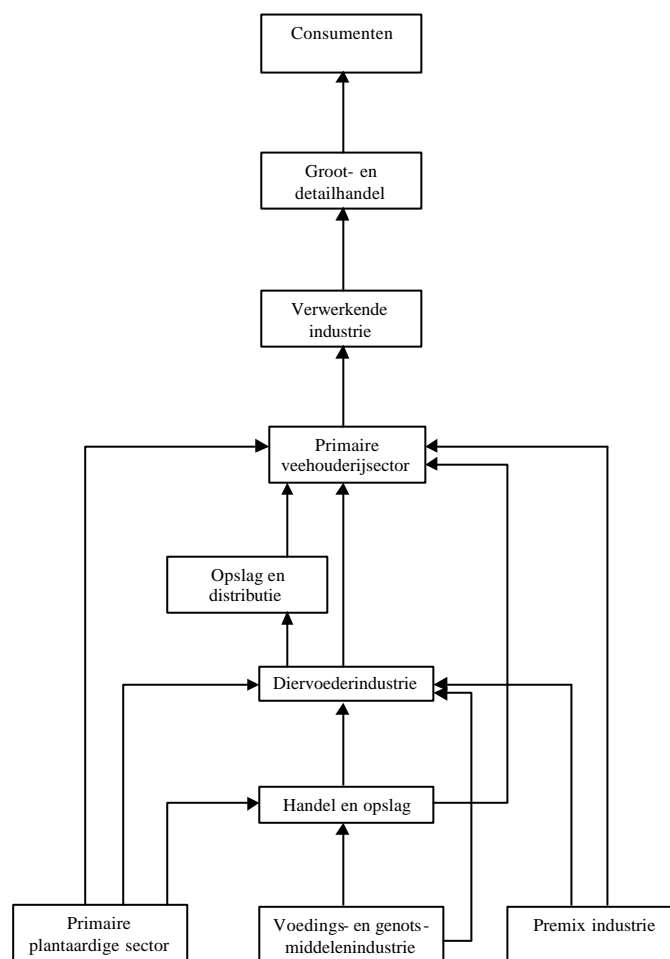


Figuur 6.5 Marktportfolio van de Nederlandse export van diervoeder, 1993-1998



De vestigingsplaats van de diervoederindustrie wordt bepaald door de locatie van de veehouderij en de aanvoermogelijkheden van de grondstoffen. Als vindplaats van grondstoffen is vooral de Rotterdamse haven van belang. In het verleden heeft het gat in de graanmarktbescherming een stimulans betekend voor de Nederlandse diervoederindustrie. Door de hervormingen van het EU-landbouwbeleid (McSharry en Agenda 2000), waarbij lagere graanprijzen zijn afgesproken neemt het betreffende voordeel geleidelijk af. Het verbruik van grondstoffen (met name granen) uit de EU is aantrekkelijker geworden: het aandeel granen in het diervoeder is gestegen van 35% in 1994 naar 41% (1997) in de EU-15 (NL: 15 naar 23%).

Met een aandeel van minder dan 10% van de productie, is export van diervoeders van beperkt belang. Producenten van premixen zijn meer op de internationale markt gericht dan producenten van diervoeders. Overigens internationaliseert de diervoederindustrie via bedrijfsovernames in andere landen (Spanje, Duitsland, België, Polen).



*Figuur 6.6 Diervoeder als onderdeel van de voedselketen*  
Bron: The compound feed industry, Rabobank, 1995.

### *Krimpemde markt en eisen van voedselveiligheid*

De markt voor diervoeder is een krimpemde markt vanwege ontwikkelingen in de veehouderij, zoals de melkquotering, het mest- en ammoniakbeleid, de varkenspest, Wet Herstructurering Varkenshouderij en BSE-crisis. Versnelde concentratie door middel van fusies en overnames behoort tot de gevolgen. De diervoederindustrie heeft een breed productassortiment dat is aangepast aan de wensen van de afnemers. Het assortiment mengvoeders wordt groter als gevolg van het feit dat de veehouderijsector inspeelt op het MINAS-systeem, de toenemende belangstelling voor biologische veehouderijssystemen en de wensen van consumenten ten aanzien van diermeel en gmo's. Ingespeeld wordt tevens op de belangstelling voor het voederen van enkelvoudige voeders en natte bijproducten door het leveren van deze producten en het maken van aanvullende voeders en concentraten. De diervoederindustrie wordt geconfronteerd met een sterke druk om een goed kwaliteitsborgingssysteem in te voeren, onder andere als gevolg van de dioxine-crisis. GMP en HACCP -eisen worden daartoe ingevoerd, zowel in de diervoederindustrie als de bij de leveranciers van grondstoffen. Mede door veranderde productaansprakelijkheidswetgeving gestuurd, heeft iedere producent/handelaar een eigen verantwoordelijkheid bij het voortbrengen van een product. Voorts wordt ingespeeld op EU-wetgeving inzake antibiotica en groeibevorderaars in het diervoeder door het zoeken en testen van alternatieven en het in kaart brengen van de gevolgen voor de verzorgers van vee en de consumenten van vlees. Nederland loopt hierin niet voorop; Scandinavische landen hebben op dit punt een voorsprong.

### *Nauwe band met afnemers*

De diervoederindustrie heeft een nauwe band met zijn afnemers. Voorwaartse integratie in de productieketen vindt plaats in de richting van vleesverwerking (pluimvee en varkens). De industrie heeft een hoog kennisniveau en loopt (nog) voorop in de EU. Tussen de bedrijven wordt samengewerkt bij de inkoop van grondstoffen. Ook wordt samengewerkt met de levensmiddelenbranche om afzet en kwaliteit van bijproducten te garanderen. De diervoederindustrie is door GMP-certificatie opgenomen in keten-kwaliteitszorgsystemen als Keten-Kwaliteit Melk en IKB-varkens en rundvee. Snelle uitwisseling van kennis, al dan niet door integratie in de keten, is belangrijk. De recent gevormde overkoepelende branche organisatie Nevedi geeft aan dat de sector ook op institutioneel gebied vernieuwend is. In veel andere EU-landen zijn de coöperatieve en particuliere bedrijven nog in gescheiden organisaties verdeeld.

### *Marges onder druk*

Vooraf dankzij de hervorming van het EU-landbouwbeleid zijn de grondstofkosten van de diervoederindustrie verlaagd. Dit voordeel wordt geheel doorgegeven in de prijzen van de diervoeders. De marges in de diervoederindustrie zijn vanwege de scherpe concurrentie gering. Vooral de grote en middelgrote bedrijven streven naar een kostprijsleiderschap. Verdergaande concentratie levert schaalvoordelen bij de inkoop van grondstoffen en efficiënter gebruik van de productiecapaciteit (saneren van overcapaciteit). Grote procesinnovaties worden niet voorzien. 'Versleping' van ongewenste stoffen in het mengvoer blijft een continue aandachtspunt. Ten opzichte van landen die minder aan kwaliteitsborging doen, kunnen de noodzakelijke maatregelen gepaard gaan met een tijdelijk kostprijsnadeel. Immers, de ar-

beidskosten stijgen en de grondstofkeuze (uit een overigens ruime beschikbaarheid van verschillende grondstoffen) wordt beperkt.

#### *Toekomst afhankelijk van veehouderijsector*

De omvang van de markt voor diervoeders is sterk afhankelijk van de Nederlandse veehouderijsector. Een krimpende markt voor melkvee-, varkens- en pluimveevoeder dwingt tot productiebeperking, mede gezien de beperkte exportmogelijkheden. Door integratie met de primaire sector en verwerkende industrie danwel een goed georganiseerde informatieoverdracht zal ook in de toekomst adequaat ingespeeld kunnen worden op de wensen van de afnemers. Door internationale overnames en fusies kan informatie en kennis tot waarde worden gebracht. Productie van diervoeder blijft een lokale aangelegenheid. Internationaliseren richting Midden- en Oost-Europa is sterk afhankelijk van de economische ontwikkelingen in die regio. Kwaliteitsborgingssystemen in de gehele keten zijn noodzakelijk om risico's ten aanzien van voedselveiligheid te minimaliseren.

Bron:

#### STIGEVO

Agrifeed Trends Europa no 2., 21 januari 2000,

Agrifeed Trends Europa no 7., 31 maart 2000

Rabobank, The Compound feed industry, 1995

Productschap voor Veevoeder, *Toekomstscenario's voor de veevoedersector*. Id. . Mengvoederenquête 1997 en 1998, 1995.

#### LEI/CBS

Land- en tuinbouwcijfers, 1999

Jahae, I.A.M.A., et al. (1999), *Mainports en agrologistiek*. LEI.

#### NEVEDI

Internetpagina's:

- inleidingen van voorzitter (Dhr. Tielen) en staatssecretaris G. Faber gehouden bij oprichting 1 brancheorganisatie.

# Bijlage 1 Medewerkers

## **Algemeen**

Projectleiding	Jo Wijnands
Redactie	Huib Silvis en Jo Wijnands
Methodisch kader	Jos Bijman, Frank Bunte, Ton van Gaasbeek, Hans van Meijl, Huib Silvis, Koos de Vlieger en Jo Wijnands
Group support systeem	Iris de Putter
Tekstverwerking	Ria Mannee-Donker en Marisca Ruis
Drukwerk	Studio LEI

## **Economisch krachtenveld**

Frank van Tongeren, Myrna van Leeuwen,  
Hans van Meijl en Arjan Wolters

## **Concurrentiepositie agrosector**

Frank Bunte, Ton van Gaasbeek, Hans van Meijl,  
Huib Silvis, Koos de Vlieger en Jo Wijnands

## **Plantaardige sectoren**

Portfolio analyses	Frank Bunte, Jeroen Hammerstein en Henk Kelholt
Akkerbouw	Cees de Bont
Bloembollen	Nico de Groot en Cees de Vroomen
Bomen	Wim de Jong (BPO)
Champignons	Lambert van Horen
Fruit	Peter van Nieuwkoop
Groente	Peter van Nieuwkoop
Plantaardig uitgangsmateriaal	Lambert van Horen
Potplanten	Gerben Splinter (PBG) en Ruud van Uffelen (PBG)
Snijbloemen	Jo Wijnands

## **Dierlijke sectoren**

Portfolio analyses

Frank Bunte, Jeroen Hammerstein en Henk Kelholt

Eieren

Peter van Horne en Gemma Tacken

Kalfsvlees

Koos de Vlieger

Kuikenvlees

Gemma Tacken

Schape

Henri Prins en Wim Zaalmink

Rundvlees

Henri Prins en Wim Zaalmink

Vis

Jos Smit

Zuivel

Ton van Gaasbeek

## **MVO, suiker en diervoeder sector**

Portfolio analyses en sector informatie

Frank Bunte, Bram Pronk en Henk Kelholt

MVO

Joost Moonen en Jan Blom

Suiker

Renee Goorden

Diervoeder

Marga Hoogeveen en Jan Blom

## Bijlage 2 Deelnemers aan de Brainstormsessie 'De drijvende krachten van de toekomstige concurrentiepositie agrosector'

De heer dr. J.C. Blom, LEI

De heer Ir F. Germs, LNV

De heer drs. N.S.P. de Groot, LEI

De heer ir. E.F.F. Hecker, LNV

De heer ing. A. Heybroek. Rabobank International

De heer ir. A. Kleinmeulman, LNV

De heer prof.dr.ir. G. Meester, LNV

De heer drs. E.A. Oskam, Ministerie van Economische Zaken

De heer dr.ir. H.J.J. Stolwijk, CPB

De heer dr. G. Vos, LNV

De heer prof.dr.ir. B. Wieringa, Erasmus Universiteit

De heer prof.dr.ir. L.C. Zachariasse, LEI

## Bijlage 3 Kostenconcurrentie en kwaliteitsconcurrentie

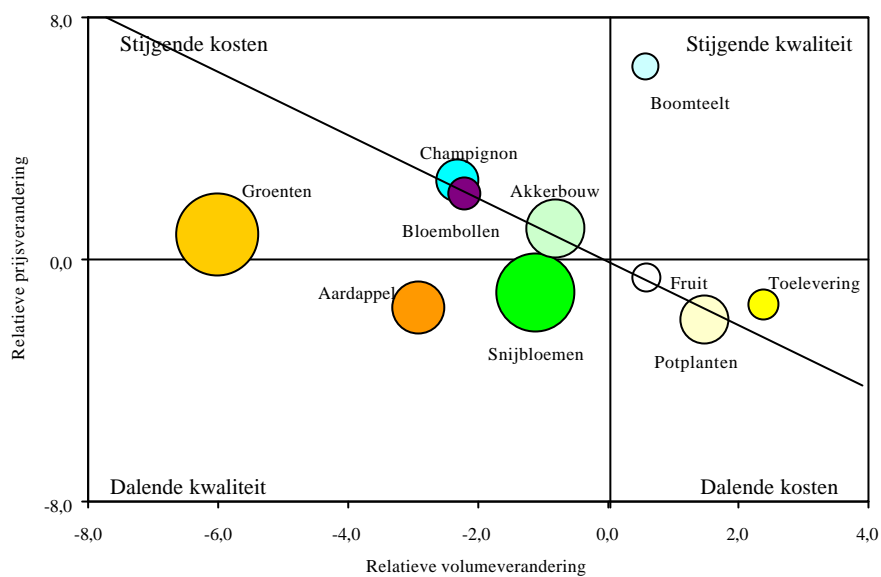
De concurrentiepositie van een productgroep wordt zowel bepaald door kostenaspecten als kwaliteitsaspecten. Voor de producten die in dit rapport zijn beschouwd, geeft deze bijlage een indruk van de rol die deze twee aspecten in het recente verleden hebben gespeeld. Daartoe is de feitelijke ontwikkeling van het Nederlandse marktaandeel (ten opzichte van concurrerende aanbieders) op de Europese importmarkt ontleed in een volumecomponent en een prijscomponent (figuren B3.1 en B3.2).

Voor slachtkuikens is zowel de Nederlandse prijs als het volume ten opzichte van de concurrenten toegenomen. Dit is een indicatie dat de Nederlandse kwaliteit van het product of het aangeboden pakket relatief is gegroeid. Voor boomteelt geldt eveneens dat de relatieve prijs zeer aanzienlijk is gestegen en dat desondanks ook het afgezette volume relatief is gegroeid. Voor beide sectoren is de totale exportwaarde toegenomen.

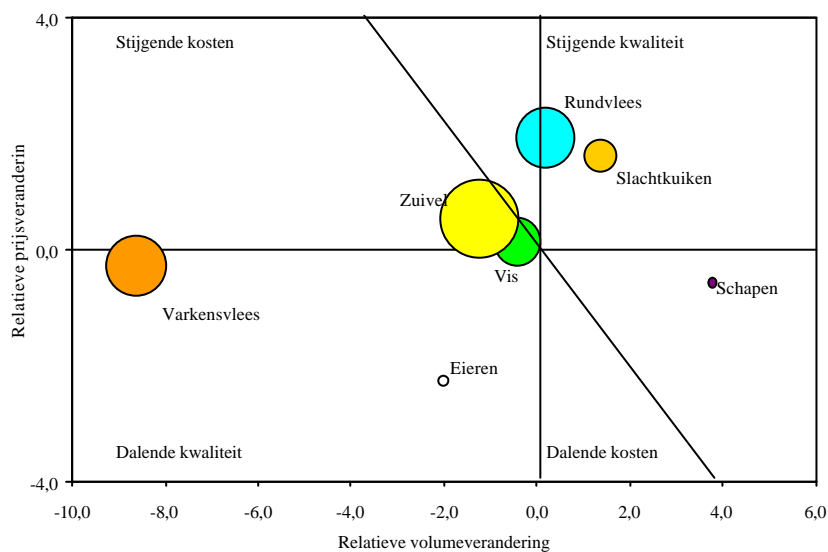
Dat zowel de prijs- als volumeontwikkelingen negatief zijn voor eieren, aardappelen en snijbloemen is een indicatie dat de kwaliteit van het Nederlandse product relatief is afgenomen ten opzichte van de concurrenten. Hiervoor geldt vermoedelijk dat kwaliteit en assortiment van de concurrenten sneller zijn gestegen dan die van Nederland (catching up). Dit laatste geldt zeker voor groente: de relatieve prijs is in de beschouwde periode slechts beperkt veranderd, maar het volume sterk gedaald.

De uitkomst voor varkensvlees is verstoord door de uitbraak van varkenspest, waardoor de handel in 1997 en 1998 ernstig is belemmerd. Het (negatieve) beeld voor aardappelen is vooral toe te schrijven aan de ernstige wateroverlast bij de oogst van 1998.

Bij de meeste producten domineren kostenaspecten. Voor de qua waarde belangrijke producten groenten, zuivel en vis hebben relatief hogere kosten en prijsontwikkelingen ten opzichte van de concurrenten geleid tot minder afzet. Voor plantaardig uitgangsmateriaal zijn de kosten en prijzen daarentegen relatief gedaald ten opzichte van de concurrentie en is de afzet gestegen.



Figuur B3.1 Relatieve prijs en volume veranderingen van Nederland ten opzichten van de concurrentie van de plantaardige sectoren (omvang bol is indicatie voor exportwaarde), 1993-1998



Figuur B3.2 Relatieve prijs en volume veranderingen van Nederland ten opzichten van de concurrentie van de dierlijke sectoren (omvang bol is indicatie voor exportwaarde), 1993-1998