

# **De Nederlandse glastuinbouw onderweg naar 2020**

J.T.W. Alleblas  
N.S.P. de Groot

Projectcode 64127

November 2000

Rapport 2.00.12

LEI, Den Haag

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

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

De Nederlandse glastuinbouw onderweg naar 2020

Alleblas, J.T.W. en N.S.P. de Groot

Den Haag, LEI, 2000

Rapport 2.00.12; ISBN 90-5242-616-3; Prijs f 22,- (inclusief 6% BTW)

44 p., fig., tab.

In dit rapport is de huidige en toekomstige concurrentiepositie van de Nederlandse glastuinbouw beschreven. De veranderingen in die positie zijn het gevolg van een aantal belangrijke ontwikkelingen in de sector zelf maar ook van algemene ontwikkelingen in de omgeving van de glastuinbouw. Aan de orde komen onder andere: demografische factoren, consumentenwensen en certificering, ketenintegratie en schaalvergroting, zorg voor het landschap en e-commerce. Daarnaast zijn factoren als grond, arbeid, milieu, biotechnologie en kennisexploitatie belicht.

Het horticomplex onderweg naar 2020 zal haar kracht vooral moeten ontleen aan een hecht samenspel van alle schakels in de keten. De sterke internationalisering en globalisering eisen allerlei aanpassingen van de sector. Er worden conclusies getrokken ten aanzien van de toekomstige positie van de groenten, bloemen en potplanten. De uitdagingen en strategische keuzes op het gebied van productie en handel, kostprijsconcurrentie, toegevoegde waarde, logistiek en vermarkting, productimago, labelen en bedrijfscertificering, integrale ketenzorg en belangenbehartiging passeren de revue.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

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

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

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

© 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>1. Sociaal-economische betekenis en concurrentiepositie van de Nederlandse glastuinbouw?</b>	15
1.1 Sociaal-economische betekenis van het glastuinbouwcomplex tussen 1975 en 2000	15
1.2 Heeft de glastuinbouw de markt gemist?	16
1.3 De concurrentiepositie van de groenten in 2000	17
1.4 De concurrentiepositie van de sierteelt in 2000	19
1.5 Enkele conclusies over de actuele positie van de glastuinbouw	20
<b>2. Welke ontwikkelingen zijn er de komende 20 jaar te verwachten?</b>	22
2.1 Inleiding	22
2.2 Pullfactoren	22
2.2.1 Demografische factoren en consumentenwensen	22
2.2.2 De wereld één speelveld	23
2.2.3 Ketenintegratie en schaalvergroting	23
2.2.4 Consumer concern en certificering	23
2.2.5 Zorg voor het landschap	24
2.2.6 Ontwikkeling van e-commerce	24
2.3 Pushfactoren	25
2.3.1 Grond, arbeid en milieu	25
2.3.2 Technologische ontwikkelingen	25
2.3.3 Ontwikkelingen in de biotechnologie	26
2.3.4 Kennisexploitatie	27
2.4 Enabling factoren	28
<b>3. Het horticomplex onderweg naar 2020</b>	29
3.1 Samenspel in het complex	29
3.2 Internationalisering bij de sectoren	30
3.3 Globalisering en economische integratie	31
3.4 Ontwikkelingen bij de groenten	31
3.5 Ontwikkelingen bij de bloemen	33
3.6 Conclusies over de toekomstige positie van de glastuinbouw	35

	Blz.
<b>4. Uitdagingen en strategische keuzes</b>	<b>37</b>
4.1 Inleiding	37
4.2 Kostprijsconcurrentie?	37
4.3 Productie en internationaal sourcen	37
4.4 Flexibiliteit in de keten	38
4.5 Logistiek en vermarkting	38
4.6 E-commerce systemen	39
4.7 Productimago	39
4.8 Bedrijfs certificering	40
4.9 Integrale ketenzorg	40
4.10 Internationale belangenbehartiging	41
<b>Literatuur</b>	<b>43</b>

## Woord vooraf

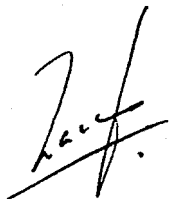
De Nederlandse glastuinbouw bevindt zich in een sterk internationaal krachtenveld. Overal ter wereld worden groenten en bloemen geteeld en overal ter wereld is de handel actief om die producten af te zetten op internationale markten. Nederland is met de glastuinbouw een 'global player op een global market' geworden. Die dynamiek van het complex brengt met zich mee dat er continu veranderingen plaatsvinden in de internationale setting. Nieuwe producten verschijnen op de markt, nieuwe gebieden worden in bedrijf gesteld en er worden steeds strengere eisen aan het milieu gesteld. Daarnaast dienen zich nieuwe actoren aan die willen profiteren van de tuinbouw door verhandeling en afzet van haar producten.

Maar bovenal veranderen de consumentenwensen bijzonder snel. De invloed daarvan op de teelt en vermarkting is groot. De levenscyclus van producten wordt korter en er worden steeds strengere eisen gesteld aan teeltwijze en gebruik van middelen. En de consument wenst garanties over de innerlijke kwaliteit van de producten in de vorm van labels en certificeringen. De vraag is hoe de Nederlandse telers en handelaren zich aan deze dynamiek op een adequate wijze kunnen aanpassen. Uit eerder LEI-onderzoek is gebleken dat de groentesector op haar concurrenten terrein verliest. De sierteelt heeft daarentegen een relatief sterke positie verworven.

De Nederlandse glastuinbouw staat de komende jaren voor de moeilijke taak om de achterstand bij de groenten te verkleinen of in ieder geval niet groter te laten worden. Zij zal haar voorsprong in de sierteelt moeten zien te behouden of trachten verder uit te bouwen. Nader analyse van het krachtenveld waarin de sector zich bevindt, kan helpen om te anticiperen op toekomstige onzekere gebeurtenissen. Het LEI rekent het tot haar taken daaraan een steentje bij te dragen. Veelal doet zij dat in de vorm van onderzoek dat door haar klanten gevraagd wordt. Het voorliggende rapport is daarop een uitzondering.

Met dit rapport heeft het LEI een eigen bijdrage willen leveren aan de discussie over de toekomstige positie van de glastuinbouw. Wij hopen dat de aanzet daartoe, die met name in het laatste hoofdstuk gegeven is, daadwerkelijk zal leiden tot een evenwichtige visie en strategievorming voor de glastuinbouw. We zien dit rapport dan ook niet als een eindproduct maar als een springplank voor discussie om toekomstige hindernissen te nemen.

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse





# Samenvatting

## *De positie van de Nederlandse glastuinbouw*

Het areaal glasgroenten is sinds 1975 met bijna 500 ha afgenomen tot plusminus 4.000 ha en de oppervlakte bloemkwekerijgewassen steeg in die periode met 3.000 ha tot zo'n 6.000 ha. In 2000 bedroeg het sectorinkomen van de glastuinbouw ongeveer 10 miljard gulden (1,3% van het nationaal inkomen). De werkgelegenheid van het gehele glastuinbouwcomplex bedraagt in 2000 naar schatting 95.000 arbeidsjaren, wat neerkomt op ongeveer 1,5% van de werkgelegenheid in Nederland.

De stemming in de glastuinbouw is goed. De toekomst wordt, gelet op het relatief hoge investeringsniveau, optimistisch tegemoet getreden. Deze vooruitzichten wijken inhoudelijk af van de conclusies in het in 1994 door AT-Kearney uitgebrachte rapport over de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector. Hoe staan de zaken er anno 2000 voor?

De groentesector heeft een goed aanpassingsvermogen aan de markt getoond. Op onderdelen blijft de Nederlandse groenteketen echter te star en is de ketenhechtheid onvoldoende. De technologische voorsprong van Nederland bij de teelt van groenten zal verder teruglopen. Daarentegen is de efficiëntie en betrouwbaarheid van het Nederlandse logistieke systeem hoog. Alles in aanmerking genomen, is er bij de groenten een achterstand ten opzichte van Spanje ontstaan. Het marktaandeel van Nederland op de belangrijkste markten loopt geleidelijk terug.

De snijbloemensector is nog steeds sterk, maar de wereldexport is sneller gegroeid dan de Nederlandse. Een belangrijk en sterk punt van Nederland is haar aanpassingsvermogen aan de markt. Zij beschikt over een breed assortiment, weet dit door innovatief gedrag van de sector snel te vernieuwen en heeft een goede aansluiting op de logistieke wensen van de afnemers. Nederland scoort op het punt van de ketenhechtheid hoog, maar de concurrenten zijn hierin ook sterk.

De positie van de potplantensector is ten opzichte van de belangrijkste concurrent Denemarken verbeterd. Op de belangrijkste afzetmarkten werd terreinwinst geboekt. De grote verscheidenheid van bedrijven en afzetstructuren maakt het moeilijk om hechte ketenrelaties op te bouwen. De sector heeft getoond in te kunnen spelen op de specifieke wensen van de consument en weet vooral nieuwe technische vindingen goed toe te passen.

In tegenstelling tot de conclusies uit het AT-Kearney rapport uit 1994 (*De markt gemist?*) is het beeld van de Nederlandse sierteelt in 2000 een stuk rooskleuriger. De situatie bij de groenten is minder gunstig en blijft de nodige aandacht vragen.

De marktgerichtheid van de Nederlandse (glas)sector is sterk toegenomen maar er valt nog veel te verbeteren. Een continu proces van het inventariseren en interpreteren van consumentenwensen is noodzakelijk. De samenwerking in de keten krijgt vastere vormen maar moet verder ontwikkeld worden. Het aangaan van directe relaties met de eindafnemer (jaarrondcontracten) heeft de hoogste prioriteit.

Kennis, innovatie en marktgerichtheid blijven de komende jaren sleutelwoorden voor de sector. Consumenten willen steeds meer kwaliteitsproducten en willen meer inzicht in en controle op de productiewijze van groenten, bloemen en potplanten.

*Welke ontwikkelingen zijn er de komende 20 jaar te verwachten?*

Op de belangrijkste afzetmarkten voor glastuinbouwproducten in Europa is de groei van het Bruto nationaal Product (BNP) volgens de Wereldbank de komende 20 jaar ongeveer 2% per jaar. Met stijging van de welvaart stijgt ook de behoefte van de consument naar kwalitatief betere en meer gevarieerde producten. De glastuinbouw zal daarom creatief moeten blijven en een meer gedifferentieerd pakket van producten aan moeten bieden.

De nu nog geldende handelsbelemmeringen zullen geleidelijk verdwijnen. Dat biedt kansen voor de Nederlandse glastuinbouw maar die zullen in het geweld van internationale concurrentie bevochten moeten worden. Met het oog op de snel veranderende en snel wisselende consumentenwensen zullen de handelingen van veredelaars, producenten, afzetorganisaties en retail meer dan voorheen op elkaar afgestemd dienen te worden. In die context kan tegelijkertijd gestreefd worden naar oplossingen voor de logistieke problemen, beperking van transportkosten en het leveren van maatproducten met een hoge toegevoegde waarde.

De sector moet zich veel meer dan thans het geval is, realiseren dat ze bij het zoeken naar ruimte voor haar economische activiteiten tegelijkertijd aanspraak maakt op andere hulpbronnen van ons bestaan, zoals biodiversiteit, de leefomgeving van mensen, planten en dieren, almede het landschap met de daarin voorkomende cultuurwaarden. De glastuinbouw moet dus meer en meer met andere ruimtelijke functies concurreren. Gebieden die vroeger golden als typische (monofunctionele) tuinbouwgebieden zullen door accentverschuivingen van ruimtelijke functies een snelle verandering moeten ondergaan naar multifunctionele gebieden.

De voortschrijdende techniek zal ook de tuinbouwtoepassingen positief beïnvloeden. Zo komt veel kennis over energiebesparende procestechnologie uit andere sectoren. Op het gebied van ICT gaan de ontwikkelingen steeds sneller en worden ook voor de glastuinbouw goede vorderingen gemaakt. E-commerce systemen scheppen op de internationale markt extra mogelijkheden voor de glastuinbouw. Biotechnologie is in potentie een veelbelovend aspect van agrarische ontwikkelingen.

In de toekomst zal kennis steeds meer worden ontsloten en geëxploiteerd. Omdat Nederland qua kennisniveau in de glastuinbouw al jaren een vooraanstaande positie heeft, zal zij zich moeten beramen op de mogelijkheden om deze kennis zelf meer en intensiever dan voorheen te gebruiken en aan de man te brengen. Voor de teler zal het de komende decennia steeds belangrijker worden om op een gestructureerde wijze met kennis om te gaan. Op sectorniveau kan Nederland in de wereld een leidende rol gaan vervullen. Zij zal heel gericht haar kennis op internationaal niveau verder gaan exploiteren. Daaronder vallen kennis van veredeling, logistieke processen, handel, energiebesparingsmethoden, gewasbescherming, teeltprocessen, enzovoort. Nederland kan op die wijze het middelpunt worden van een intensief kennisnetwerk.

In het horticomplex is er vooral de laatste jaren bij organisaties van handel en distributie een sterke drang om van nationale naar internationale allianties te groeien. De internationalisatie is ook bij de ondernemers op de teeltbedrijven in volle gang. Toeleveranciers van tuinbouwbenodigdheden, kassenbouwers en zaad- en veredelingsbedrijven hebben hun gang naar internationalisatie al vele jaren geleden met succes hebben ingezet. De meeste schakels in de keten zijn dus internationaal gericht. Dat neemt niet weg dat sterkere internationale oriëntatie van de Nederlandse agribusiness onontbeerlijk is. Vooral de productie en de veilingen zijn in dit proces achtergebleven. De kans bestaat dat sectorvreemde partijen bij de verhandeling en afzet een grotere rol op gaan eisen. In de toekomst zullen sowieso meer nieuwe investeerders zich in het glastuinbouwcomplex aandienen.

Globalisering en economische integratie zijn nauw met elkaar verbonden. Vooral door de sterk verbeterde logistiek en door ICT-toepassingen is de wereld ogenschijnlijk kleiner geworden. Het proces van globalisering wordt nog versterkt doordat de nu nog geldende handelsbelemmeringen in de toekomst geleidelijk zullen verdwijnen. Dat biedt weliswaar kansen voor de Nederlandse glastuinbouw maar die kansen moeten wel juist ingeschat worden op basis van een te ontwikkelen toekomstvisie en strategie. Zo moet er bijvoorbeeld meer nagedacht worden over in hoeverre 'concurrerende productiegebieden' door Nederlandse telers gebruikt zouden moeten worden om de eigen positie op de afzetmarkt internationaal te verstevigen. In feite maakt het, gelet op modernisering van het transport en de kwaliteit van de producten veelal niet zo veel meer uit of de producten uit Spanje of uit Afrika moeten worden gehaald. Al met al is de agribusiness een gewone 'economische activiteit' geworden zoals alle andere economische activiteiten. Dat betekent ook dat monetaire ontwikkelingen van relatief grote invloed kunnen zijn op de positie van de glastuinbouw. De impact van mutaties in wisselkoersen kan met name voor de afzetmarkten buiten het Europeagebied groot zijn.

De Noord-Zuid-as zal voor de tuinbouw van groot belang blijven. In de bewegingen die daaraan zijn verbonden zal Spanje op termijn aan kracht verliezen. Afrika zal aan kracht winnen en een belangrijke leverancier van tuinbouwproducten worden voor het Europese vasteland. Er zijn sterke motieven voor steun aan de productie in Afrika ten koste van Spanje die uiteindelijk zullen bewerkstellingen dat minder welvarende delen van de wereld toch een zekere ontwikkeling zullen ondergaan. Voor de komende jaren wordt een pas op de plaats of inkrimping van de Nederlandse groenteteelt ingeschat. Een deel van de bulkproducten wordt in de toekomst elders geteeld. Daar staat tegenover dat Nederland zich verder zal ontwikkelen op het gebied van de dienstenactiviteiten. Nederland moet zijn toekomstige positie bij de groenten dus afdwingen door waarde-elementen toe te voegen aan de afzet in de breedste zin van het woord. Ons land zou voor de groenten een 'Green Valley' moeten worden waarin alle product-, markt- en vervoerskennis gebundeld wordt en van waaruit de regie voor de internationale interacties wordt gevoerd.

Volgens onderzoek van het CPB zal het totale productievolume van de sierteelt in 2020 gestegen zijn tot boven de 16 miljard gulden. De vooruitzichten zijn dus veelbelovend. De sierteeltsector is meer dan de groenten een global player op een global market geworden. De concurrentiekracht van Afrikaanse landen is (nog) niet erg groot. Dat wil natuurlijk niet zeg-

gen dat er voor de sector in de toekomst geen enkel gevaar vanuit de Afrikaanse regio's te duchten is.

### *Uitdagingen en strategische keuzes*

Om de prijsconcurrentie met de zuidelijk landen vol te kunnen houden zullen Nederlandse telers zich continu in moeten zetten voor verlaging van de kostprijs. Daarvoor is in de eerste plaats een voldoende schaalgrootte van de bedrijven vereist. De toekomstige bedrijven zullen uit eenheden van 3 tot 5 ha moeten bestaan om de schaaleffecten binnen te kunnen halen.

Niettemin zal pure concurrentie op basis van het (kale) product in de toekomst een moeizame weg zijn. Regelgeving van de overheid en ruimtelijke ordening zullen naast externe concurrentiefactoren (kostprijs en kwaliteit van buitenlandse producten) van grote invloed blijven op de concurrentiepositie van de glastuinbouw. De kracht van Nederland zit in feite meer in de toegevoegde waarde: innovatie, verpakking, vermarkting, kennis, logistiek, enzovoort. De wijze waarop die toegevoegde waarde in het product tot uitdrukking komt, zal goeddeels door de retail worden bepaald.

Om aan de wensen van de retail c.q. de consument met betrekking tot jaarrondlevering te kunnen voldoen, zullen met name Nederlandse glasgroentetelers op zoek moeten naar nevenvestigingen wereldwijd. Als de grootschalige productie elders (met name in Spanje en Afrika) verder doorzet, zal de sector de komende jaren ook een keuze moeten maken ten aanzien van internationale strategische samenwerking op productieniveau. Ondernemers staan dan ook voor de beslissing al dan niet internationale allianties te vormen bij de productie en joint ventures aan te gaan met de handel.

Vast staat dat de consument in de toekomst een sleutelpositie toebedeeld moet krijgen. Integrale ketenzorg (IKZ) is een concept waarbij het in een vroegtijdig stadium signaleren van snel veranderende consumentenwensen centraal staat. Het Nederlandse zaad en verdelingsbedrijf Rijk Zwaan is succesvol met de toepassing ervan. Door het regelmatig en structureel inventariseren van die consumentenwensen en daaruit volgende gerichte veredelingsactiviteiten vertaalt zij die wensen naar nieuwe rassen. In essentie gedraagt Rijk Zwaan zich als service provider voor de retail en loodst zij het product door de keten. Ondanks de succesformule van IKZ heeft het principe in de sector nog weinig navolging heeft gekregen terwijl het buiten de sector meer algemeen gebruikt wordt. Breed geformuleerd staat de sector voor de vraag hoe een integrale ketenbesturing waarbij kwaliteit in de opeenvolgende schakels van veredeling, productie, verwerking, transport en afzet wordt beheerst, wordt afgestemd op het marketing beleid.

De omslag naar consumentgericht denken is slechts ten dele gemaakt. Er zijn wel bewegingen om de consument gunstig te stemmen, maar die zullen in een stroomversnelling gebracht moeten worden. Zo zal bijvoorbeeld ICT beter moeten worden gebruikt om de 'contents' van het product te benadrukken. Het imago van tuinbouwproducten moet sterk worden verbeterd. Er zullen voor de productie duurzame, veilige teeltsystemen moeten worden gebruikt. De producten moeten gezond zijn en dat moet duidelijk worden doorgegeven aan de consument. Ze moeten worden voorzien van een sociaal label, bijvoorbeeld door toevoeging van een keuringscertificaat van milieuorganisaties. De tuinbouw zal zich moeten uitspreken over het vrijgeven van teeltgegevens en controle door derden op het gebruik van middelen.

De verantwoordelijkheid voor de toekomstige ondernemer is dat hij de productkwaliteit moet kunnen garanderen en dat hij op een zodanige wijze zal moeten produceren dat dit maatschappelijk aanvaardbaar is uit het oogpunt van ruimtegebruik, milieu en welzijnsaspecten. De vraag is niet alleen hoe je dit binnen een productiebedrijf vorm geeft maar ook op welke wijze je hierover communiceert en er toezicht op houdt. Bedrijfs certificering op basis van een beschrijving van de bedrijfsvoering waarvan de realisatie wordt gecontroleerd door onafhankelijke instanties is absoluut noodzakelijk. De overheid zal bij de effectuering van het 'Licence to produce'-principe een belangrijke rol kunnen gaan vervullen.

Afgezien van de vanzelfsprekendheid van snelle levering in verband met de versheid en uitstekende kwaliteit wil de consument ook een gedifferentieerd product. Om daaraan te kunnen voldoen, zal gestreefd moeten worden naar verkorting van de keten en flexibiliteit van teeltplannen en van levering. Een en ander vereist een actief voorraadbeheer bij de teler en conditionering van de producten op een hoog niveau.

De ondernemer zal keuzes moeten maken tussen zelf de verkoop en verhandeling, al of niet in (telers)verenigingsverband, ter hand nemen of handelspartners inschakelen die hun sporen op dat gebied reeds verdiend hebben.

Handels ondernemingen zoals Fyffer en Dole treden wereldwijd op als serviceproviders van grote klanten.

De Nederlandse Greenery, die in 1996 uit een fusie van negen groente- en fruitveilingen is ontstaan, verzorgde aanvankelijk alleen de afzet van de producten van haar leden. In 1998 is aan de ketenintegratie mede invulling gegeven door de overname van drie grote handeldhuizen. Anno 2000 is het voornemen van de Greenery afzet en handel volledig te integreren. Niet alleen de producten van de leden worden afgezet; ook van niet-leden, buitenlandse telers en handelaars wordt bijgekocht om te voldoen aan de vraag uit de markt. Het is te verwachten dat logistiek verantwoord functioneren in de toekomst alleen nog mogelijk is met een fijnmazig internationaal netwerk van bewaar- en distributiecentra. Ondernemers zullen dus een keuze moeten maken tussen zelfstandig de logistiek en vermarkting van producten ter hand nemen of directere samenwerking zoeken met internationale spelers met een uitgekristalliseerde strategische visie en die bovendien ervaring hebben als service provider.

E-commerce systemen zullen zich in de glastuinbouw hoe dan ook steeds indringender als medium voor de toekomstige marktplaats profileren. De mogelijkheden daarvan moeten door de sector nauwkeurig worden nagegaan. Softwarebouwers van buiten de sector zullen zich nadrukkelijk als aanbieders van dergelijke systemen manifesteren. Zij kunnen relatief snel en deskundig de software leveren die momenteel met veel moeite en kosten door de sector zelf (veilingen) wordt gecreëerd. De grote vraag is echter hoe de individuele ondernemers en handelaren verantwoord hun standpunt in kunnen nemen met betrekking tot deelname aan die systemen.

Door de steeds maar toenemende internationalisatie en economische integratie staat de tuinbouw voor het dilemma een keuze te maken tussen nationale of internationale belangenbehartiging in samenwerkingsverband. Is het raadzaam een Internationaal Productschap voor Tuinbouw na te streven, een internationale Vakgroep Glastuinbouw te stichten of komt er een LTO-International. Verdient het wellicht de voorkeur op een ander wijze op bepaalde beleidsvelden internationaal samen te werken? Voorbeelden daarvan zouden de voedselveiligheid en de internationale handel kunnen zijn. De glastuinbouw zou daar in het

licht van haar rol als global player op een global market op korte termijn duidelijkheid over moeten verschaffen.

# 1. Sociaal-economische betekenis en concurrentiepositie van de Nederlandse glastuinbouw

## 1.1 Sociaal-economische betekenis van het glastuinbouwcomplex tussen 1975 en 2000

De oppervlakte glastuinbouw in Nederland is sinds 1975 toegenomen van plusminus 8.000 ha tot 11.000 ha in 2000. Daarvan vinden we ongeveer 10.000 ha terug op gespecialiseerde bedrijven. In deze periode nam het areaal glasgroenten op deze bedrijven af met bijna 500 ha tot plusminus 4.000 ha en steeg het areaal bloemkwekerijgewassen (inclusief potplanten) onder glas met 3.000 ha tot zo'n 6.000 ha. Het aantal gespecialiseerde productiebedrijven nam onder andere door schaalvergroting, intensivering en herstructurering fors af. Bij de glasgroenten verminderde het aantal bedrijven in 25 jaar van circa 9.800 naar 3.800; het aantal bloemkwekerijbedrijven daalde in dezelfde periode van 8.400 naar 6.800 (Land- en tuinbouwcijfers 2000, 2000).

De sociaal-economische betekenis van de glastuinbouw wordt meestal aangegeven in de vorm van kengetallen zoals inkomen, werkgelegenheid en bijdrage aan de betalingsbalans. Deze kengetallen hebben in het navolgende betrekking op het functioneren van het totale glastuinbouwcomplex gedurende de laatste 25 jaar. Het gaat bij dit complex niet alleen om de betekenis op de primaire tuinbouwbedrijven maar ook om de daarmee samenhangende activiteiten in de vorm van toelevering van producten en levering van diensten van andere sectoren, zoals zaadbedrijven, leveranciers van tuinbouwbenodigdheden, kassenbouwers, verpakkingsindustrie, veilingen, transportbedrijven, adviseurs en financiële instellingen.

In 1975 bedroeg het sectorinkomen (bruto toegevoegde waarde tegen marktprijzen) van het totale tuinbouwcomplex circa 3,3 miljard gulden. Het aandeel van de glastuinbouw daarin was ongeveer 1,7 miljard gulden (Meijaard, 1981). Dat komt ongeveer overeen met 1% van het nationaal inkomen van Nederland. Het totale sectorinkomen van de glastuinbouw is in 25 jaar weliswaar gestegen tot circa 9,5 miljard gulden maar omdat het nationaal inkomen een iets geringere groei doormaakte, bedroeg het aandeel van het glastuinbouwcomplex in 2000 ongeveer 1,3%. De relatief geringe groei van dit aandeel mag niettemin opmerkelijk genoemd worden omdat het aandeel van het totale agrocomplex in het nationale inkomen in die periode afgenomen is van 9,1% tot plusminus 7%.

In tegenstelling tot andere landbouwsectoren is in de tuinbouw de rol van de verwerkende industrie zeer beperkt. Hierdoor is de betekenis van de primaire sector in vergelijking tot andere sectoren relatief groot. Ongeveer 5,7 miljard van het sectorinkomen van het glastuinbouwcomplex wordt gerealiseerd in de primaire sector. Dat is zo'n 0,8% van het nationale inkomen (De Groot en Zachariasse, 1998). Binnen de primaire sector is het zwaartepunt komen te liggen bij de sierteelt onder glas. In 2000 wordt circa 70% van het inkomen in de primaire sector van de glastuinbouw gerealiseerd in de sierteelt onder glas. Juist de groei van het totale sierteeltcomplex heeft ertoe bijgedragen dat het belang van het totale glastuinbouwcomplex economisch gezien van nationale betekenis is gebleven.

Over de met de tuinbouw samenhangende werkgelegenheid waren in 1975 alleen maar schattingen beschikbaar. De totale werkgelegenheid voor het gehele tuinbouwcomplex, glas-

teelten en open grond, werd geschat op 130.000 arbeidsjaren. Dit is 3,4% van de totale toenmalige Nederlandse werkgelegenheid. Als indicatie kan worden uitgegaan van een aandeel van 1,3% voor het glastuinbouwcomplex. Op basis van CBS-gegevens kan worden afgeleid dat de totale werkgelegenheid van het gehele glastuinbouwcomplex in 2000 naar schatting 95.000 arbeidsjaren bedraagt, wat neerkomt op ongeveer 1,5% van de totale werkgelegenheid in Nederland. De primaire sector alleen is goed voor zo'n 50.000 arbeidsjaren, ongeveer 0,8% van de totale werkgelegenheid in Nederland. De teruggang is grotendeels het gevolg van een hogere arbeidsproductiviteit als gevolg van intensivering, mechanisatie en automatisering.

Door de grote exportgerichtheid van de tuinbouw, en met name de glastuinbouw, levert de sector een belangrijke bijdrage aan het overschot op de betalingsbalans van Nederland. In 1975 werd geschat dat de nettobijdrage van de glastuinbouw 1,4 miljard gulden bedroeg. Die bijdrage was in 2000 toegenomen tot circa 14 miljard. Het overgrote deel komt uit het sierteeltcomplex. Alleen al het handelssaldo voor sierteeltproducten bedroeg ongeveer 10 miljard gulden (Silvis en van Bruchem, 2000). Hiermee is deze productgroep belangrijker dan bijvoorbeeld de productgroep 'vlees' waarvan het handelssaldo rond de 8 miljard gulden bedroeg. Geconcludeerd mag worden dat Nederland er meer en meer in slaagt een internationale rol te spelen bij het aansturen van de wereldhandelsstromen voor sierteeltproducten (De Groot en Zachariasse, 1998).

## 1.2 Heeft de glastuinbouw de markt gemist?

De Nederlandse glastuinbouw bevindt zich al jaren in een zeer open internationaal concurrentieveld. De Europese Gemeenschap heeft vanaf haar oprichting in 1956 slechts een lichte marktordening voor groenten en fruit gekend. Daarin werden beperkte exportsubsidies voor producten naar landen buiten de EG vastgesteld. Er werden kwaliteitsnormen vastgelegd en voor een aantal producten werd voorzien in interventievergoedingen bij een te grote productie. Voor importen golden vrijwel geen beperkingen en van ondersteuning op kostprijsniveau zoals dat gebeurde bij andere landbouwproducten was geen sprake. Voor bloemen en planten was er een uiterst beperkte marktordening zonder financiële steun. Importeren was hier nog gemakkelijker, ook al omdat veel derde landen een voorkeurspositie toebedeeld kregen.

De glastuinbouw opereert in feite al jaren in een vergaand geliberaliseerde markt en heeft daardoor betrekkelijk weinig te vrezen van de sterke tendens naar verdere liberalisering van de markt voor landbouwproducten. Door de nieuwe wereldhandelsvereenkomst, waarvoor de onderhandelingen in 1994 zijn gestart, kan de glastuinbouw in de toekomst profiteren van de in het verleden geleerde lessen. Op internationaal niveau zijn er voor de glastuinbouw goede vooruitzichten omdat het moeilijker zal worden voor andere landen hun handelsbelemmeringen uit het verleden te handhaven. Vast staat in ieder geval dat de nog aanwezige beperkte handelsbelemmeringen geleidelijk zullen verdwijnen en dat opent volgens velen perspectieven (Van der Veen, 1998). De stemming in de glastuinbouw is goed. De toekomst wordt, gelet op het relatief hoge investeringsniveau, ook door de primaire ondernemers met veel optimisme tegemoet getreden.

Deze vooruitzichten wijken inhoudelijk af van de conclusies in het in 1994 door AT-Kearney uitgebrachte rapport (*De markt gemist?*) over de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector (Anonymus, 1994). De hoofdconclusie uit deze studie was dat het



Nederlandse glastuinbouwcomplex in hoog tempo ingehaald zou worden door haar concurrenten. Met name door de beperkte marktgerichtheid dreigde voor de Nederlandse agrosector een somber perspectief. De vraag is nu of die dreiging ondertussen werkelijkheid geworden is. Hoe staan de zaken er anno 2000 voor? Zijn de kaarten definitief geschud of is er sprake van een gunstige wending voor de Nederlandse glastuinbouw?

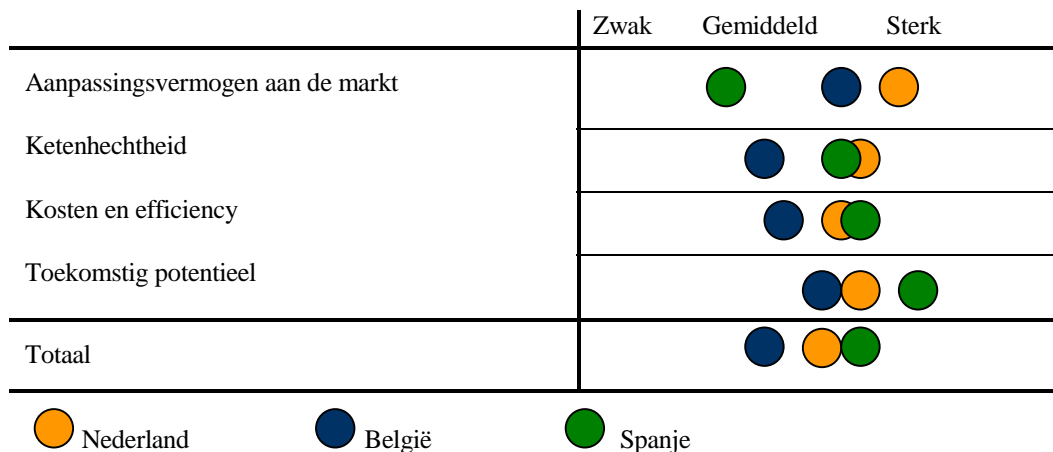
Recent heeft het LEI op verzoek van het Ministerie van LNV het in 1994 door AT-Kearney uitgebrachte rapport over de concurrentiepositie geactualiseerd. De drijvende krachten achter de concurrentiepositie zijn bestudeerd en met behulp van de methodiek van de LEI-concurrentiemonitor geëvalueerd. Achtereenvolgens wordt op basis van dit LEI-rapport (Wijnands en Silvis, 2000) de concurrentiepositie van de glasgroenten, bloemen en potplanten tegen het licht gehouden. Dat gebeurt met behulp van vier determinanten, te weten: (1) aanpassingsvermogen aan de markt: in hoeverre speelt de tuinbouw in op de wensen van afnemers; (2) ketendoelmatigheid of ketenhechtheid: de samenwerking van de verschillende schakels, waarbij informatie-uitwisseling en afstemming van de logistiek centraal staan; (3) kosten en efficiency: in hoeverre weet een kolom zijn kosten te beheersen en (4) strategisch potentieel: de mate waarin bedrijven in de kolom een goede uitgangspositie hebben, nieuwe ideeën kunnen verwezenlijken en moeilijke tijden kunnen doorstaan. Deze vier factoren worden nu voor de groenten en sierteelt kort beschreven. In de figuren 1.1 tot en met 1.3 zijn ze samengevat en gevisualiseerd.

### **1.3 De concurrentiepositie van de groenten in 2000**

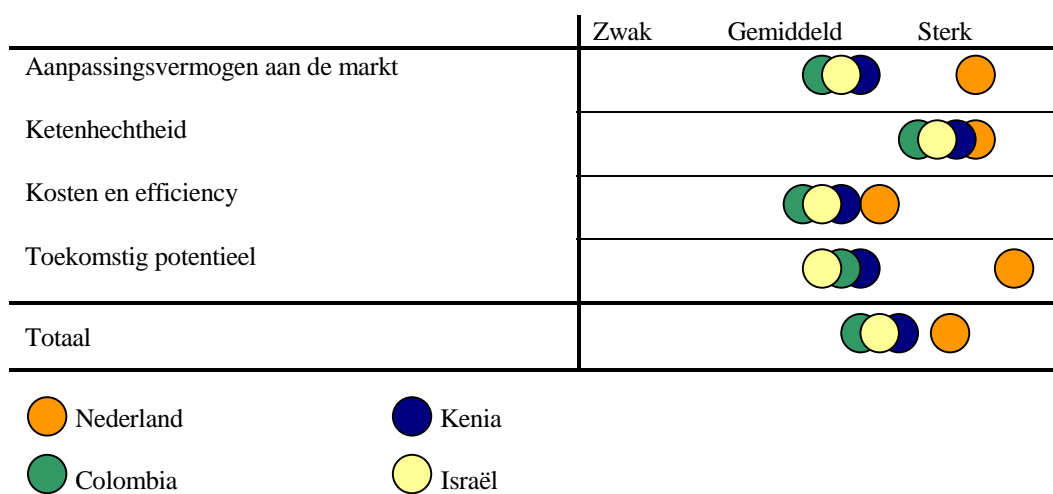
Het marktaandeel van Nederland op de belangrijkste markten loopt geleidelijk terug. De Nederlandse export naar Duitsland is in de periode 1993-1998 weliswaar met 2% per jaar gegroeid maar de Duitse importmarkt groeide gemiddeld 4% per jaar. De belangrijkste concurrent Spanje heeft haar export naar Duitsland relatief sterk uitgebreid. Eenzelfde ontwikkeling wordt op de Engelse markt verwacht. Een gunstig aspect is dat de Nederlandse uitvoer naar landen buiten de Europese Unie in de genoemde periode met gemiddeld 2% per jaar is gestegen.

De kostprijs van het Nederlandse product is in vergelijking tot dat van de concurrenten relatief hoog. Tegenover die hogere kostprijs realiseert Nederland echter kwalitatief betere producten door een hoogstaande teelttechniek en kennis en een relatief laag verbruik van gewasbeschermingsmiddelen. Getuige de toepassing en het gebruik van systemen als Milieu Bewuste Teelt, Agro Milieu Keur en de biologische productiemethode heeft Nederland op dit punt ten opzichte van Spanje een duidelijke voorsprong. Daarenboven is de efficiëntie en betrouwbaarheid van het Nederlandse logistieke systeem hoog.

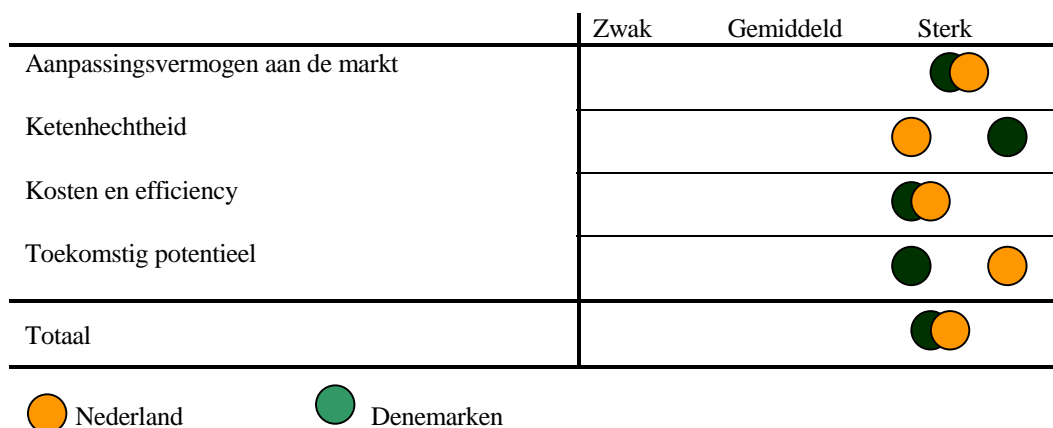
Het blijft echter de vraag of de glasgroenteteelt met deze positieve elementen de concurrentie van de zuidelijke landen de baas kan blijven. Gesteld mag worden dat Nederland de internationale concurrentie op een aantal gebieden naar tevredenheid heeft gepareerd. In figuur 1.1 is een integraal beeld van de concurrentiepositie ten opzichte van België en Spanje geschetst maar alles in aanmerking genomen, is er een achterstand ten opzichte van Spanje ontstaan.



*Figuur 1.1 De Nederlandse concurrentiepositie van groente*



*Figuur 1.2 De Nederlandse concurrentiepositie van snijbloemen*



*Figuur 1.3 De Nederlandse concurrentiepositie van potplanten*

Bij het 'aanpassingsvermogen aan de markt' scoort Nederland hoog. Het productimago is sterk verbeterd. Het vermogen van de keten (van zaadbedrijf tot detaillist) zich aan te passen aan de veranderende eisen van de klant is toegenomen. Aanpassingen in het tomaten- en paprika-assortiment zijn hier goede voorbeelden van. Aan de vraag naar gesneden en voorbewerkte groenten wordt in toenemende mate voldaan.

De marketing en keten knowhow die noodzakelijk zijn om op de markt te blijven, zijn onvoldoende. Zowel op het niveau van de afzetorganisaties als de telersverenigingen. Op onderdelen blijft de Nederlandse groenteketen te star en is de ketenhechtheid onvoldoende. Een (te) groot deel van de teeltbedrijven laten eigen organisatorische voorwaarden vaak de boventoon voeren. De vorming van een telersvereniging behelst meer dan het invoeren van een merknaam en het aanstellen van een exportmanager. Zij vertrouwen er nog veel teveel op dat afzetorganisaties en handelaren de verkoop realiseren. Maar ook het niet optimaal functioneren van The Greenery en veiling ZON werkt niet echt positief uit op een efficiënte afzet.

Tenslotte kan geconcludeerd worden dat de technologische voorsprong van Nederland in de teelt van groenten verder terug zal lopen. Het productieproces wordt in landen als Spanje en Marokko steeds verder geoptimaliseerd. Het resultaat daarvan is een aanzienlijke productieverhoging en verlenging van het teeltseizoen. Mede doordat Spanje ook tegen een lagere kostprijs voor bulkproducten kan produceren, neemt de concurrentie over een groot deel van het teeltseizoen sterk toe. Daar staat echter tegenover dat Nederland met zijn grotere productdifferentiatie beter kan voldoen aan de specifieke eisen van de supermarkten. Wat ook in het voordeel van de Nederlandse telers werkt is hun aandacht voor verdere ecologisering van de tuinbouw.

#### **1.4 De concurrentiepositie van de sierteelt in 2000**

##### *Snijbloemen*

De positie van de snijbloemensector is nog steeds sterk, maar de wereldexport is sneller gegroeid dan de Nederlandse. Vooral Kenia en Colombia hebben beter gepresteerd. De afzet van bloemen vindt hoofdzakelijk binnen regionale markten plaats. Nederland bedient met name Europa; de VS zijn het achtste exportland. Op de belangrijkste Europese bestemmingen heeft de Nederlandse bloemensector haar hoge aandeel gehandhaafd. Israël kende daarentegen een achteruitgang en heeft de hoge verwachtingen van enkele jaren geleden niet ingelost. 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.

Een belangrijk en sterk punt van Nederland is haar aanpassingsvermogen aan de markt voor snijbloemen. In vergelijking tot haar concurrenten heeft de bloemensector een forse voorsprong. In figuur 1.2 is een integraal beeld gegeven van de concurrentiepositie van Nederland ten opzichte van Israël, Kenia, Colombia. De Nederlandse bloemensector beschikt over een breed assortiment, weet dit door innovatief gedrag van de sector snel te vernieuwen en heeft een goede aansluiting op de logistieke wensen van de afnemers. De productkwaliteit is ook van een goed niveau maar de voorsprong op de concurrenten is de laatste jaren minder groot geworden.

Nederland scoort op het punt van de ketenhechtheid hoog, maar de concurrenten zijn hierin ook sterk. Op de Britse markt had het grootwinkelbedrijf in 1995 een marktaandeel van

25%, een aandeel dat snel groeit ten koste van de detailhandel. De Engelse supermarkten hebben duidelijke wensen op het gebied van kwaliteit en lange termijn contracten. De Nederlandse handel speelt daar minder goed op in dan de concurrentie die een breed scala van volledige boeketten levert. Vooral Kenia en Colombia scoren hierin hoog.

Met betrekking tot de kosten en efficiëntie kan geconcludeerd worden dat de concurrenten snel naderbij komen. Door de toegenomen internationalisering van onder andere levering van (Nederlands) uitgangsmateriaal en (Nederlandse) kennis, neemt de kwaliteit van de producten bij de concurrenten toe en weten zij hun achterstand op Nederland te verkleinen. De prijs van de Nederlandse snijbloemen op de Europese markt is redelijk stabiel gebleven, terwijl bloemen uit landen Kenia, Colombia en Spanje relatief gezien een beter prijspeil verwierven. Dit is een duidelijke indicatie dat de kwaliteit van die producten is verbeterd.

Tenslotte kan gesteld worden dat het strategisch potentieel van de sector beter is dan dat van de concurrentie. De sector is zeer flexibel in het aanpassen van de productie, marketing en organisatie. Zij weet nieuwe kennis en technologie snel en degelijk toe te passen. De sector gaat de toekomst met vertrouwen tegemoet. Marktgerichtheid en innovatie zijn de sleutelwoorden voor de komende decennia.

### *Potplanten*

De positie van de potplantensector is ten opzichte van de belangrijkste concurrent Denemarken verbeterd. Het areaal steeg van 350 ha in 1975 naar 1.250 ha in 2000. Op de belangrijkste afzetmarkten werd aanzienlijke terreinwinst geboekt. Evenals bij de bloemen is bij de planten het aanpassingsvermogen aan de markt een sterke factor, maar die factor is ook bij Denemarken zeer goed ontwikkeld (zie figuur 1.3). De ketenhechtheid moet en kan voor de potplantensector verbeterd worden. De grote verscheidenheid van bedrijven en afzetstructuren maakt het moeilijk om hechte ketenrelaties op te bouwen. De achterstand op de grootste concurrent is aanzienlijk. Door 'de erfenis van het veilingsysteem' zijn teelt en handel pas de laatste jaren directe zakenpartners geworden.

De productiekosten en efficiëntie zijn ten opzichte van de concurrenten sterk verbeterd. De bedrijven hebben over het algemeen een hoog technisch niveau, beschikken door robotisering en automatisering over een geavanceerde bedrijfsuitrusting. Door bedrijfsaanpassingen in vorm en grootte zijn tevens veel schaalvoordelen gerealiseerd. Handelsbedrijven beperken de logistieke kosten door directe relaties aan te knopen met teeltbedrijven. Ondanks alle verbeteringen zijn de concurrenten op dit punt zeer dichtbij en moet de sector continu innoveren om haar relatief kleine voorsprong te behouden.

Van alle factoren die de concurrentiepositie bepalen is het strategisch potentieel de winnende factor. De voorsprong op de concurrenten is zeer groot. De sector heeft getoond in te kunnen spelen op de specifieke wensen van de consument en weet vooral nieuwe technische vindingen goed toe te passen. Daardoor kan de kostprijs laag worden gehouden en is de kwaliteit van het Nederlandse product over het algemeen hoog.

## **1.5 Enkele conclusies over de actuele positie van de glastuinbouw**

Na deze korte verhandeling van de concurrentiepositie van de afzonderlijke sectoren kunnen enkele algemene conclusies worden gedestilleerd:

1. in tegenstelling tot de conclusies uit het AT-Kearney rapport is het beeld van de Nederlandse sierteelt in 2000 een stuk rooskleuriger dan in 1994. De situatie bij de groenten is met name ten opzichte van Spanje minder gunstig en blijft de nodige aandacht vragen;
2. de concurrentie neemt door een sterke internationalisering verder toe hetgeen een uiterste inspanning vraagt van de glastuinbouw om bij achterstand (groenten) de concurrentie in te lopen en die bij voorsprong (sierteelt) voor te blijven;
3. naast het continueren van de al aanwezige sterke basisfactoren zal de verdere ontwikkeling in de kracht van de concurrentie sterk afhangen van de verbetering van hun infrastructuur en afhandeling van de logistieke processen;
4. de marktgerichtheid van de Nederlandse (glas)sector is sterk toegenomen maar er valt nog veel te verbeteren. Een continu proces van het inventariseren en interpreteren van consumentenwensen is noodzakelijk;
5. de samenwerking in de keten krijgt vastere vormen maar moet verder ontwikkeld worden. Het aangaan van directe relaties met de eindafnemer (jaarrondcontracten) heeft de hoogste prioriteit;
6. veilingen en handelaars hebben vaak een te optimistisch visie op hun positie. Men onderschat de concurrentie waardoor de kans op een gunstige ontwikkeling verkleind wordt;
7. kennis, innovatie en marktgerichtheid blijven de komende jaren sleutelwoorden voor de sector. Consumenten willen steeds meer kwaliteitsproducten en willen inzicht in de productiewijze van groenten en bloemen. Kennis en innovatie zijn tevens een exportartikel en komen daarmee (versneld) ten goede aan de buitenlandse concurrentie.

## 2. Welke ontwikkelingen zijn er de komende 20 jaar te verwachten?

### 2.1 Inleiding

De factoren die de toekomstige ontwikkelingen beïnvloeden, kunnen (alhoewel ze elkaar soms deels overlappen of beïnvloeden) worden ingedeeld in pull-, push- en enabling factoren. Pull(vraag)factoren hebben te maken met de werking van omgevings(f)actoren en hun uitwerking op de vraag naar producten van de glastuinbouw. Een groot deel van deze factoren is moeilijk beïnvloedbaar door de bedrijven en heeft te maken met demografische ontwikkelingen, levenscyclus van producten en internationale economische integratie van handel en afzet. Push(aanbod)factoren zijn factoren die veelal vanuit de sector zelf kunnen worden ontwikkeld om de vraag naar glastuinbouwproducten te beïnvloeden. Zij hebben betrekking op (teelt)technische, organisatorische en marketing aspecten die bijvoorbeeld van invloed zijn op het productimago. Enabling factoren stellen de sector in staat een strategie of onderdelen ervan te realiseren. Zij scheppen als het ware de voorwaarden om pullfactoren te beïnvloeden en/of pushfactoren met succes te ontwikkelen en te effectueren.

### 2.2 Pullfactoren

#### 2.2.1 Demografische factoren en consumentenwensen

Op de belangrijkste afzetmarkten voor glastuinbouwproducten in Europa is volgens recente vooruitberekeningen van de Wereldbank de groei van het Bruto nationaal Product (BNP) tot 2020 ongeveer 2% per jaar. Omdat er tegelijkertijd van groei van de bevolking nauwelijks sprake is, neemt het inkomen per hoofd van de bevolking ook met circa 2% per jaar toe. Op verre markten zoals China en Azië komt de groei van het inkomen per hoofd van de bevolking zelfs uit tussen 3 en 5% per jaar. Een en ander betekent dat op basis van de besteedbare inkomens van consumenten de komende jaren de vraag naar luxe tuinbouwproducten en voorbewerkte verse producten groter zal kunnen worden.

Naast de mogelijke toename van vraag naar glastuinbouwproducten veranderen de consumentenwensen voortdurend. Met stijging van de welvaart stijgt ook de behoefte van de consument naar kwalitatief betere producten en naar een meer gevarieerd pakket. De glastuinbouwsector zal zich in moet zetten om die wensen te honoreren. Zij zal creatief moeten blijven en een meer gedifferentieerd pakket van producten aan moeten bieden wat bovendien sneller verandert. Als we ons realiseren dat tegelijkertijd de levenscyclus van de producten korter wordt (de voorkeuren van consumenten wisselen snel, verzadigingsniveaus worden eerder bereikt) dan betekent dat voor de tuinbouw een geweldige inspanning om de markt op niveau te bedienen en de concurrentie bij te houden. Anderzijds biedt juist de gecontroleerde bedekte teeltwijze in Nederland een unieke mogelijkheid om 'producten op maat' te leveren.

### 2.2.2 De wereld één speelveld

Internationalisatie van de markten voor tuinbouwproducten zal verder doorzetten. Door de sterk verbeterde transportmogelijkheden en groeiende toepassingen van logistieke optimaliseringsmodellen en door de moderne communicatiemiddelen is de wereld één groot speelveld geworden. Mondialisering en verregaande economische integratie horen daarbij. De nu nog geldende handelsbelemmeringen zullen geleidelijk verdwijnen. Dat biedt kansen voor de Nederlandse glastuinbouw maar die zullen in het geweld van internationale concurrentie bevochten moeten worden. Grootwinkelbedrijven en distributeurs zullen zich als nog grotere internationaal opererende marktpartijen ontwikkelen. Om afnemers jaarrond te kunnen bedienen zullen ook de primaire productiebedrijven aan het proces van internationalisering meedoen. Zij gaan in toenemende mate buitenlandse nevenvestigingen stichten om aanvullend op de productie in Nederland de markt te kunnen bedienen.

### 2.2.3 Ketenintegratie en schaalvergroting

De markt voor glastuinbouwproducten is in snel tempo veranderd van aanbodmarkt naar vraagmarkt. De uitgesproken vraagmarkt zal ook tot gevolg hebben dat de verschillende actoren en schakels in de bedrijfskolom gaan zoeken naar intensieve samenwerkingsvormen. Met het oog op de snel veranderende en snel wisselende consumentenwensen zullen de handelingen van veredelaars, producenten, afzetorganisaties en retail meer dan voorheen op elkaar afgestemd dienen te worden. In die context kan tegelijkertijd gestreefd worden naar oplossingen voor de logistieke problemen, beperking van transportkosten en het leveren van maatproducten met een hoge toegevoegde waarde. Deze ketensamenwerking zal op zichzelf leiden tot een verdere schaalvergroting in de afzet en in de teelt van glastuinbouwproducten. Mede door de sterke Europese integratie van de retail zal de tuinbouw verder geconfronteerd worden met de wensen van het grootwinkelbedrijf. In de nabije toekomst blijven er 4 tot 6 grote retailers over in Europa. Zij zullen voor het grootste deel de inkoopmacht vormen en eisen kunnen stellen aan de handel. Die inkoopmacht gaat verder dan alleen het Europese continent. De retail zal, met name bij groenten, meer en meer aan global sourcing gaan doen. Dat betekent dat grootwinkelketens overal ter wereld bediend moeten kunnen worden (juiste hoeveelheid, differentiatie en kwaliteit) op het moment dat zij dat nodig achten. Ten aanzien van de bloemen zijn de meningen over deze ontwikkelingen nog verdeeld. Toch zijn er sterke signalen dat in de nabije toekomst het internationale grootwinkelbedrijf meer bloemen en planten als vanzelfsprekende en kansrijke producten in hun assortiment op willen nemen.

### 2.2.4 Consumer concern en certificering

Voorkeuren en wensen van consumenten zullen steeds dwingender worden bij productkeuzes en teeltwijzen in de glastuinbouw. De consument wil nadrukkelijk dat er rekening met hem wordt gehouden en wil inzicht in de achtergronden van producten, teeltprocessen, gebruik van bestrijdingsmiddelen en energie. Kortom: er wordt door de consument een garantie gevraagd voor voedselveiligheid en aandacht voor de leefomgeving en de producent moet het overtuigend bewijs daarvoor zonder omwegen kunnen leveren. Het is een vorm van consumer concern waar de glastuinbouw in de eenentwintigste eeuw niet meer om heen kan. Waar-

schijnlijk zullen er op niet al te lange termijn Europese standaards komen die gekoppeld worden aan glastuinbouwproducten. De strenge eisen die gesteld worden aan de productie en de teelt op glastuinbouwbedrijven zullen uiteindelijk in certificering tot uitdrukking moeten komen. De consument wordt dus steeds kritischer en wil simpelweg garanties over de herkomst en de productiewijze van voedsel. Ook voor sierteeltproducten zal gaan gelden dat de wijze waarop de producten geteeld zijn (MPS+) als productkenmerk voor de consument zwaarder mee gaat tellen.

#### 2.2.5 Zorg voor het landschap

De burger wordt zich meer bewust van de schaarse ruimte en van de waarde die het platteland voor hem heeft, vanuit de optiek van natuur en landschap, maar ook op grond van culturele overwegingen. Er is een toenemend maatschappelijk bewustzijn dat de ruimte schaars is. De consument beseft maar al te goed dat de glastuinbouw grote invloed heeft op de landschappelijke kwaliteit. De sector zal zich er rekenschap van moeten geven dat ook het visuele aspect van kassen in het landschap een motivator kan zijn voor de consument en dat een en ander mogelijk in zijn consumptiegewoonten tot uitdrukking zal komen. Zij moet zich dan ook veel meer dan thans het geval is realiseren dat bij het zoeken naar ruimte voor haar economische activiteiten ze tegelijkertijd aanspraak maakt op andere hulpbronnen van ons bestaan, zoals biodiversiteit, de leefomgeving van mensen, planten en dieren, almede het landschap met de daarin voorkomende cultuurwaarden (Blom, 2000).

#### 2.2.6 Ontwikkeling van e-commerce

E-commerce systemen zijn een exponent van de Nieuwe Economie en zullen in de toekomst hoe dan ook een grote vlucht nemen. De komende jaren zal derhalve door de sector in snel tempo gebruik gemaakt gaan worden van het internet. Het internet zal met behulp van e-commerce systemen meer en meer gebruikt gaan worden als marktplaats om in- en verkoop van glastuinbouwproducten te faciliteren. Dat zal voor een groot deel door sectorvreemde partijen gebeuren. Zij hebben ervaring met het bouwen van e-commerce systemen en leveren de software en specifieke tuinbouwsystemen vanuit hun vaardigheden op dit gebied. Het bouwen van die systemen is in tegenstelling tot bijvoorbeeld de veilingen de core business van deze organisaties. Voor telers en handelaren worden door het nieuwe medium betere mogelijkheden geopend voor voor(ver)kopen op lange termijn. Bovendien kennen de nieuwe systemen geografisch nauwelijks beperkingen en wordt het opnamevermogen van de markt aanzienlijk vergroot. Iedereen die toegevoegde waarde kan leveren, zal baat kunnen hebben bij dergelijke transparante en open systemen. De verwachting is dat op een termijn van jaar 75% van de totale bloemenhandel op deze wijze zijn beslag zal krijgen. Dat dit van grote invloed zal zijn op de huidige afzetkanalen in de glastuinbouw behoeft verder geen betoog. Voor de groentesector wordt het gebruik van internet voor in- en verkoop minder hoog ingeschat. Daar waar we bij de bloemen van 'international sourcing' spreken, heeft bij de groenten die omschrijving voor het merendeel op Europa betrekking ('regional sourcing').



## 2.3 Pushfactoren

### 2.3.1 Grond, arbeid en milieu

De ruimtelijke druk in Nederland is enorm. Grond wordt steeds schaarser. De glastuinbouw gaat onder andere door schaalvergroting meer en meer met andere ruimtelijke functies concurreren. Schaalvergroting is een eerste vereiste om de kostprijs te verlagen en daardoor te kunnen concurreren met de concurrenten. Gebieden die vroeger golden als typische tuinbouwgebieden (monofunctionele gebieden) hebben in de laatste decennia door accentverschuivingen in de aandacht voor ruimtelijke functies een snelle behoefte ontwikkeld naar een meer eigentijdse multifunctionele gebiedsinrichting. Vooral voor andersoortige bedrijvigheid, woningbouw en infrastructurele werken verdwijnen veel bedrijven in oude tuinbouwgebieden. Daarnaast wordt er voor natuur en recreatie de nodige ruimte geëist. Voor de verkassende ondernemers wordt naarstig gezocht naar vervangende grond, maar veel gemeenten willen geen kassen binnen hun grenzen omdat ze bang zijn voor negatieve gevolgen voor het milieu en omdat burgers geen glas achter hun huis of tuin wensen vanwege de negatieve invloed op de landschappelijke kwaliteit.

Mede door de druk die op de schouders van ondernemers wordt gelegd in de vorm van planologische onzekerheid en/of door de trage besluitvorming bij de toewijzing van gebieden, gaan veel ondernemers zelf op zoek naar geschikte gronden. Daarnaast spelen bij overwegingen om over grote afstanden te verkassen kosten en milieuaspecten een rol van betekenis. Die zoektocht houdt niet op bij de nationale grenzen. Een flink aantal ondernemers heeft de stap naar het buitenland al gezet en heeft (neven)vestigingen in België, Frankrijk, Spanje of Afrika.

### 2.3.2 Technologische ontwikkelingen

Voor de glastuinbouw zijn grofweg drie technologische trends van belang, te weten: (1) ontwikkelingen die parallel lopen met de voortschrijding van de techniek in de maatschappij; zij leiden tot multifunctionele gebruiksaanwendungen zodat de tuinbouw er ook van profiteert, (2) ontwikkelingen van specifieke technologische toepassingen voor de tuinbouw zoals kasbouw, ketels, energiesystemen en andere tuinbouwsystemen en materialen, (3) vorderingen op het gebied van de ICT (Informatie en communicatietechnologie) ook wel telecommunicatie genoemd; hierdoor spelen afstanden geen rol van betekenis meer.

De eerste twee trends zijn voor wat betreft hun ontwikkelingstraject deels met elkaar verwant. De algemene vorderingen van technische toepassingen zullen tuinbouwtoepassingen positief beïnvloeden. Zo komt veel kennis over energiebesparende procestechnologie uit andere sectoren. Daarnaast hebben Nederlandse leveranciers van specifieke tuinbouwbenodigdheden altijd al een hoog innovatieniveau gehad. Ze zijn continu bezig met onderzoek naar betere en nieuwe toepassingen. Maar de concurrentie tussen de leveranciers is ook groot. Er wordt naarstig gezocht naar samenwerkingsverbanden. In de toekomst zal het aantal grote leveranciers, dat bijna het hele scala aan tuinbouwbenodigdheden levert, op de vingers van één hand te tellen zijn. Een grote leverancier is dan het middelpunt van een fijnmazig web van relaties en bezit in alle productiegebieden een filiaal. De prijzen en service vertonen binnen en buiten de Randstad geen verschillen in prijs meer (Alleblas, 2000).

Op het gebied van ICT gaan de ontwikkelingen steeds sneller en worden ook voor de glastuinbouw goede vorderingen gemaakt. De eerder genoemde e-commerce systemen scheppen op de internationale markt extra mogelijkheden voor de glastuinbouw. Door de ontwikkelingen op dit gebied wordt het ook gemakkelijker om tuinbouwkundige kennis beter en sneller te verspreiden en toe te passen, ook in het buitenland. Samen met meer algemene technologische ontwikkelingen heeft de ICT ervoor gezorgd dat de efficiëntie van de productie en logistiek sterk is verbeterd en nog steeds wordt verbeterd. Het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van management en organisatie alsmede de inspanningen op het gebied van voeding van planten en kennis op het terrein van bestrijding van ziekten en plagen heeft daaraan een wezenlijke bijdrage geleverd. Door dat samenspel is de productie per eenheid van oppervlakte de laatste 10 jaar meer dan verdubbeld (Van der Velden, 1999) en zal door toekomstige vindingen, gerichte toepassingen van kennis en snelle informatieoverdracht verder toenemen.

### 2.3.3 Ontwikkelingen in de biotechnologie

De ontwikkeling op het gebied van biotechnologie creëert grote kansen, maar er zijn ook gevaren aan verbonden. De meningen tussen wetenschappers, producenten en consumenten lopen zeer uiteen. Biotechnologie is in potentie in ieder geval een veelbelovend aspect van agrarische ontwikkelingen. Door de techniek kunnen we erfelijke eigenschappen van organismen aanpassen aan de meest moderne verlangens en eisen die er ten aanzien van voeding maar ook ten aanzien van sierteeltproducten bestaan. Maar er wordt in brede kring getwijfeld of de huidige kennis op het gebied van de biotechnologie wel voldoende is om met enige betrouwbaarheid te kunnen voorspellen of er onverwachte, ongunstige of zelfs desastreuze wendingen aan de verdere ontwikkeling kleven. Uit recent onderzoek blijkt dat 80% van de Britse en Duitse burgers tegen genetisch gemodificeerd voedsel is. Pogingen om achteraf twijfels bij consumenten weg te nemen door gerichte informatieoverdracht zullen waarschijnlijk niet veel meer helpen. Het idee dat voedsel dat voortgebracht wordt met genetisch gemodificeerde ingrediënten sowieso verdacht is, is goeddeels ingeburgerd (Fresco, 2000). Maar wat moet er gedaan worden om ondanks dat bij de consument een juiste voorstelling van zaken te creëren?

Wat bij de beschouwingen over de biotechnologie nog wel eens over het hoofd wordt gezien is dat de tegenhanger ervan, de gangbare landbouw, door schaalvergroting, mechanisatie en het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen ook diep ingrijpt op de mens en zijn leefomgeving. Zo heeft de CIW (Commissie Integraal Waterbeheer) onlangs nog vastgesteld dat grote delen van Nederland niet voldoet aan de daarvoor gestelde normen. De gehalten voor bestrijdingsmiddelen, stikstof en fosfaat zijn in 50% van de oppervlaktewateren nog veel te hoog: het MTR (Maximaal Toelaatbare Risico) is in die gevallen nog steeds ruimschoots overschreden (CIW, 2000).

In essentie gaat het bij beide vormen van landbouw om een heldere overdracht van de informatie. Vooral voedselverwerkende bedrijven en grootwinkelbedrijven staan dicht bij de consument en zijn zich bewust van gevoeligheid van de publieke opinie voor GGO's (Genetisch Gemodificeerde Organismen). Eenvormigheid in de informatie naar de consument ontbreekt goeddeels. Sommige voedselabrikanten hebben besloten in het geheel geen genetisch gemodificeerd voedsel meer op de markt te brengen. Andere doen daarentegen veel

moeite om de consument van zijn 'vooroordelen' te overtuigen. Het spreekt vanzelf dat deze tegengestelde strategieën niet bevorderlijk zijn voor het vertrouwen dat de consument in de biotechnologie stelt. Om dat vertrouwen te herwinnen is transparante kennis nodig vanuit de hoek van de wetenschap, de voedingsindustrie en de politiek. Die transparantie wordt voor een groot deel niet bereikt vanwege economische belangen van investeerders en van het economisch onderzoek zelf (Bilmeyer, 2000). Bij dat alles speelt de concurrentiepositie van grote internationale bedrijven een rol van betekenis. Om de markt als eerste te bereiken is geheimhouding over gemodificeerde gewassen immers van levensbelang.

#### 2.3.4 Kennisexploitatie

In de toekomst zal kennis steeds meer worden ontsloten en geëxploiteerd. Omdat Nederland qua kennisniveau in de glastuinbouw al jaren een vooraanstaande positie heeft zal zij zich moeten beramen op de mogelijkheden om deze kennis zelf meer en intensiever dan voorheen te gebruiken en aan de man te brengen. Bij de kennisontwikkeling, -verspreiding en toepassing kunnen we onderscheid maken naar kennisaspecten op (1) ondernemersniveau (van 'tuinder naar ondernemer') en op (2) sector- en complexniveau.

Voor de teler zal het de komende decennia steeds belangrijker worden om op een gestructureerde wijze met kennis om te gaan. Het verzamelen, verwerken en het op de juiste wijze aanwenden van die kennis in zijn bedrijfsvoering zijn daar de basis elementen van. De toenemende complexiteit van het productiesproces en het bedrijfsbeheer, alsook de grotere druk van de markt zullen hem hiertoe dwingen. Het managementniveau van de teler zal aanzienlijk omhoog gaan. De professionalisering van de teler als manager/ondernemer zal verder door moeten zetten. De komende decennia zullen de banden met zijn relaties in de tuinbouwnetwerken steeds gericht en zakelijker worden. De noodzaak maar ook de bereidheid van de teler om voor kennis en advies te betalen zal groter worden. Een groot deel van de benodigde expertise zullen de grotere glastuinbouwbedrijven zelf in huis halen. Zij zullen steeds vaker 'stafmedewerkers' in dienst nemen die zich zullen toeleggen op een aantal aspecten van het teeltproces of de bedrijfsvoering. Het klassieke vrije kennisuitwisselingsprincipe wat de tuinbouw jarenlang met name via studieclubs jarenlang heeft gekenmerkt is daarmee definitief ten einde gekomen. Kennis wordt in toenemende mate beschermd. Het is mede door de snel veranderde onderlinge concurrentiestrijd op telersniveau in korte tijd vercommercialiseerd (Alleblas en Rodewijk, 1992).

Op sectorniveau kan Nederland in de wereld een leidende rol gaan vervullen. Zij zal heel gericht haar kennis op internationaal niveau verder gaan exploiteren. Daaronder vallen kennis van veredeling, logistieke processen, handel, energiebesparingsmethoden, gewasbescherming, teeltprocessen, enzovoort. Nederland kan op die wijze het middelpunt worden van een intensief kennisnetwerk dat haar peilers vindt in het wetenschappelijk onderzoek, het praktijkonderzoek en een grote diversiteit aan adviesorganisaties. Organisatorische bundeling van kennisinstellingen is in feite voorwaarde voor een leidende rol in wereld. Een andere vorm van kennisverspreiding en ontsluiting kan gevonden worden doordat Nederlandse, handelaren, exporteurs, adviseurs, toeleveranciers zich vestigen in de belangrijkste tuinbouwgebieden ter wereld. Het is een ontwikkeling die erg snel zijn beslag kan krijgen; de basis ervan wordt gevormd door een intensief kennisnetwerk vanuit Nederland.

Door de snelle opkomst van de mogelijkheden van het Internet en e-commerce activiteiten wordt al of niet gevraagd veel informatie en kennis van derden gekopieerd. Bedrijven geven veel geld uit aan R&D maar proberen tegelijkertijd ook zoveel mogelijk technologische kennis van elkaar over te nemen. De eerste reactie van de industrie is opvoering van de bescherming van haar intellectuele eigendommen. Voor de industriële innovatie bestaat er ook een alternatieve eigendomsbenadering: het Open Source Model. In de businessliteratuur over de Nieuwe Economie wordt bijvoorbeeld het traditioneel uitoefenen van auteurs- en octrooirechten een verouderde en weinig attractieve strategie gevonden. Wat de tuinbouw betreft is navolging van het Open Source principe wellicht denkbaar voor plantenrassen. Planten kunnen immers ook gemakkelijk worden gekopieerd en hun broncode kan ook via verdere kruising worden benut voor innovatie (Van Wijk, 2000).

## **2.4 Enabling factoren**

Enabling factoren hebben een ondersteunende functie en stellen de gebruikers ervan in staat mede vorm te geven aan een strategie om bedrijfs- of sectordoelen te realiseren. Zij zijn als het ware een hulpmiddel voor de uitvoering van beslissingen op strategisch, tactisch of operationeel gebied. Die factoren moeten wel op een voor de glastuinbouw juiste wijze worden aangewend en 'vertaald'. Met andere woorden: ze worden niet gebruiksklaar aangeleverd. Zij zijn een mogelijk middel om te gebruiken maar dwingen tegelijkertijd een gerichte toepassing af voor specifiek tuinbouwgebruik. Globaal gaat het bij enabling factors om ICT (Informatie en Communicatietechnologie), labeling van producten en samenwerking(svormen) op allerlei niveau.

ICT zal in snel tempo blijven toenemen. De technologie zal de communicatie in de toekomst voor een groot deel gaan dragen en kan toegepast worden op bedrijfsniveau (teeltprocessen en managementsystemen) en op keten- of sectorniveau. Communicatie zal in toekomst voor een groot deel elektronisch en via netwerkorganisaties plaatsvinden (E-commerce systemen zoals eerder werden beschreven, vallen daaronder). Uitwisseling van gegevens zal altijd noodzakelijk zijn om nieuwe ontwikkelingen te kunnen volgen. Isolatie zal de continuïteitskansen van glastuinbouwbedrijven of grotere macro-economische en -sociale eenheden binnen het horticomplex aanzienlijk verminderen.

De consument wil steeds gerichter en betere informatie over de producten in de vorm van labels. Labels verschaffen de consument na verloop van tijd zekerheid omtrent achtergrond van de kwaliteit van het product. Het zijn ijkpunten voor besluitvorming van consumenten om een product al of niet aan te schaffen. Certificering moet kwaliteits- en andersoortige garanties (mate van milieuvriendelijkheid bijvoorbeeld door goedkeuring van milieuorganisaties op het product te vermelden) geven. Marketingaspecten in de vorm van consumer concern kunnen ermee ondersteund worden.

Door schaalvergroting en internationalisering wordt getracht de concurrentie voor te blijven. Veelal wordt aan kracht gewonnen als bij die processen in een of andere vorm gaan samenwerken. Samenwerkingsvormen kunnen nagestreefd worden op ketenniveau ten behoeve van IKB (Integrale Ketenbeheersing) of een deel van keten (partiële verticale integratie). Verder zijn er vele vormen van horizontale samenwerking in alle schakels van de keten denkbaar.

## 3. Het horticomplex onderweg naar 2020

### 3.1 Samenspel in het complex

Internationalisatie wordt in alle schakels van de bedrijfskolom beter zichtbaar. Consumentenbehoefte manifesteren zich meer en meer in een gedifferentieerde mondiale vraag. Retailers hebben hun in- en verkoopstrategie daarop afgestemd en zullen deze steeds verder perfectioneren door onder andere internationaal te sourcen. Er ontstaan grote internationale samenwerkingsverbanden (netwerken) tussen grootwinkelketens die hun activiteiten heel gericht afstemmen op de meest actuele en toekomstige behoeften van de consument op de betreffende lokale markten.

Ook de veilingen hebben de eerste stappen gezet naar internationale samenwerking. In het horticomplex is er vooral de laatste jaren bij organisaties van handel en distributie een sterke drang om van nationale naar internationale allianties te groeien. De internationalisatie is ook bij de ondernemers op de teeltbedrijven in volle gang. Zij starten (neven)vestigingen in vooral Frankrijk en Spanje, maar ook verdere locaties in Afrika hebben belangstelling van Nederlandse telers. Met die strategie spelen ze vooral in op de behoefte van de handel en het grootwinkelbedrijf het hele jaarrond verzekerd te zijn van aanvoer van kwalitatief goede producten. Vooral grootwinkelbedrijven hebben behoefte aan langdurige relaties en open transparante procedures die een acceptabele en liefst consistente winkelprijs opleveren. Tenslotte kan nog opgemerkt worden dat toeleveranciers van tuinbouwbenodigdheden, kassenbouwers en zaad- en veredelingsbedrijven hun gang naar internationalisatie al vele jaren geleden met succes hebben ingezet.

De meeste schakels in de keten zullen zich dus steeds internationaler gaan oriënteren. De Nederlandse productie en de veilingen zijn tot nu toe in dat proces achtergebleven. Als het streven naar internationalisatie niet verder geëffectueerd gaat worden bestaat het gevaar dat Nederland de concurrentierace niet vol zal houden. Om die concurrentie het hoofd te kunnen bieden, zullen vooral de comparatieve voordelen intensiever moeten worden benut. Een deel van de Nederlandse tuinders is daarvoor voldoende ondernemer om dat waar te maken.

De (organisatie)structuren in handel en afzet die het glastuinbouwcomplex momenteel sterk maken, zijn moeilijk buiten spel te zetten, maar er komt wellicht een fase daarna die een bedreiging kan gaan vormen. Het binnenkomen in de agribusiness door derden wordt gemakkelijker naarmate retailers Europees of mondiaal worden. In de toekomst zullen sowieso meer nieuwe investeerders in het glastuinbouwcomplex zich aandienen. Groeimarkten trekken nou eenmaal nieuwe spelers aan. Bedrijven met grote financiële buffers zijn mogelijke nieuwe spelers. Er zal een bont patroon van samenwerkingsverbanden, fusies, allianties en partnerships zichtbaar worden.

De internationalisatie zal zowel bij de bloemen als bij de groenten in toelevering, teelt, handel en afzet verder doorzetten. Dat is geen luxe verschijnsel. Het is absoluut noodzakelijk dat de Nederlandse agribusiness zich internationaler gaat gedragen. De internationale markten waar Nederland van oudsher op gericht was (Engeland, Duitsland) worden immers meer en

meer onderdeel van een geïntegreerde markt waarbij de internationale concurrentie toeneemt. Daarnaast is internationalisatie een voorwaarde om verantwoord in te kunnen spelen op nieuwe aanvoer- en afzetmarkten. Bloemen en groentemarkten kennen daarbij hun eigen kansen en bedreigingen.

### **3.2 Internationalisering bij de sectoren**

De positie van de groenteteelt staat onder druk. De internationale concurrentie is groot en Nederland zal alle zeilen moeten bijzetten om een speler van belang te kunnen blijven. De 'oude' groenteveilingen doen verwoede pogingen om de handel en afzet van groenten in goede banen te leiden. Dit streven om internationaal aan de weg de timmeren moet echter nog verder worden ontwikkeld. Zo staat bijvoorbeeld vast dat in de toekomst tot de leden van Greenery ook telers uit andere landen gerekend moeten worden. De productie zal veel internationaler worden gesourced. Daarbij zal het oog in eerste instantie vooral vallen op Spanje, Marokko en Israël. Teelt- en afzetgebieden zullen in de toekomst voor groenten niet veel verder van elkaar vandaan komen te liggen dan thans het geval is. De Noord-Zuid-as blijft van kracht maar er zullen accentverschuivingen plaatsvinden. Het is vrijwel zeker dat Afrika in de toekomst meer voor de Europese markt zal gaan produceren. Knelpunt bij de ontwikkeling van de tuinbouw in het mediterrane gebied kan de beschikking over water zijn.

Al met al biedt de sierteeltsector meer mogelijkheden dan de groenten. Daarbij moet worden aangetekend dat de verdiensten van het sierteeltcomplex expliciet op internationaal niveau gelden en dat daarbij niet al te eng nationaal of zelfs regionaal moet worden gedacht en gehandeld. De sierteelt is een global player op een global market geworden. Dat betekent dat de buitenlandse producent door veilingen, handelaren en exporteurs op dezelfde wijze behandeld zal moeten worden als de Nederlandse.

Sommigen zijn van mening dat bij de handel en vermarkting een nauwere band ontstaat tussen voedingstuinbouw en sierteelt. Anderen stellen dat de handel in groenten en bloemen gescheiden zal blijven. Logistieke koppeling van groenten en bloemen vanuit een verdeelpunt of distributiepunt zou wel mogelijk kunnen zijn. Op dit ogenblik toont de handel en afzet in groenten en bloemen echter nog grote verschillen. Het aandeel van de handel in GFA (groenten, fruit, aardappelen) bij het grootwinkelbedrijf ligt momenteel op 75%. Voor de bloemen is dat 15% maar dat kan volgen deskundigen binnen tien jaar oplopen tot 35 à 40%. Met name voor standaardbossen en eenvoudige boeketten zou in de supermarkt nog een behoorlijke groei mogelijk zijn.

De grote bloemenveilingen zullen vroeg of laat intensieve samenwerkingsverbanden aan moeten gaan om internationaal sterk te blijven en om de (internationale) productie naar de consument te krijgen. Verregaande afstemming en perfectionering van logistieke processen is daarvoor een eerste vereiste. De kans is immers groot dat in 2020 de internationale productie, inclusief de steeds maar stijgende importen, voor een groot deel in of door Nederland verhandeld zullen worden omdat juist hier de voordelen van de voorzieningen en kennis op het gebied van vervoer, handel, vermarkting en distributie aanwezig zijn. De kracht van het complex schuilt vooral ook in het samenspel van organisatie en kennis van productie, handel en logistieke processen. Nederland zal op dat fundament voort moeten bouwen om zijn sterke positie te kunnen handhaven.

### **3.3 Globalisering en economische integratie**

Globalisering is een verschijnsel waarbij de markt zich over een steeds groter gebied uitstrekt. Voor de Nederlandse agribusiness zou wellicht beter van regionalisering gesproken kunnen worden. Steeds vaker beschouwt de Nederlandse agribusiness Europa (of de EU) als haar thuismarkt. Als zodanig is er een toenemende onderlinge verwevenheid van de agribusiness tussen Nederland, Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk en in mindere mate Frankrijk. Daarnaast ontstaat een groeiende verweving met lokale markten verspreid over de wereld (Bijman c.s., 1997). Met name de bloemenbusiness kent een geografisch groter verspreidingsgebied dan de groenten.

Globalisering en economische integratie zijn nauw met elkaar verbonden. Het zijn internationale fenomenen die ook de nodige invloed hebben op het functioneren van het nationale glastuinbouwcomplex. Vooral door de sterk verbeterde logistiek en door ICT-toepassingen is de wereld ogenschijnlijk kleiner geworden. Het proces van globalisering wordt nog versterkt doordat de nu nog geldende handelsbelemmeringen in de toekomst geleidelijk zullen verdwijnen. Dat biedt weliswaar kansen voor de Nederlandse glastuinbouw maar die kansen moeten wel juist ingeschat worden op basis van een te ontwikkelen toekomstvisie en strategie. De tendens in het globaliseringsproces is in ieder geval dat Nederland op niet al te lange termijn meer dan nu met 'verre' locaties zal moeten concurreren.

Er zou op dit moment meer nagedacht moeten worden in hoeverre 'concurrerende productiegebieden' gebruikt zouden moeten worden om de eigen positie op de afzetmarkt internationaal te verstevigen. Buitenlandse productieomstandigheden kunnen waarschijnlijk meer uitgebuit kunnen worden als Nederlandse telers meer in buitenlandse productiecentra gaan produceren. De aanbodpositie van producten van Nederlandse bodem hoeft daar niet per definitie door verzwakt te raken. Teeltperiodes sluiten in de verschillende gebieden (in Spanje en Afrika) voor een aantal producten vaak mooi op elkaar aan zodat Nederlandse handelaren het hele jaarrond afnemers naar wens kunnen bedienen. Het vraagstuk welke producten op welke locaties het beste geteeld kunnen worden zal in deze internationale context opgelost moeten worden. Daarbij komt ongetwijfeld ook het probleem van de verdeling van massaproducten en specialiteiten expliciet aan de orde.

Voor bulkproducten is de kans groot dat ze buiten Nederland beter en goedkoper kunnen worden geteeld. Voor groenten zal de positie op de wereldmarkt voor Nederland verder achteruit gaan. Voor anjers en rozen geldt tot op zekere hoogte een zelfde beredenering. In feite maakt het, gelet op modernisering van het transport en de kwaliteit van de producten veelal niet zo veel meer uit of de producten uit Spanje of uit Afrika moeten worden gehaald. De arbeid is vooral in Afrika nog goedkoop. Een vrachtauto met groenten uit Spanje is op dit moment zelfs duurder dan een gekoelde container die per boot uit Afrika aangevoerd wordt. De agribusiness is een gewone 'economische activiteit' geworden zoals alle andere economische activiteiten.

### **3.4 Ontwikkelingen bij de groenten**

Zoals eerder gesteld zal de Noord-Zuid-as voor de tuinbouw van groot belang blijven. In de bewegingen die daaraan zijn verbonden zal Spanje op termijn aan kracht verliezen. Afrika zal

aan kracht winnen en een belangrijke leverancier van tuinbouwproducten worden voor het Europese vasteland.

In tabel 3.1 is met de Porter criteria (Porter, 1980) voor de komende decennia een vergelijking gepresenteerd voor de verwachte concurrentiekracht van een aantal mediterrane landen. Daaruit blijkt dat Spanje op 'kapitaal', 'infrastructuur', 'kennis' en 'economische variabelen' relatief hoog scoort. De afstand tot de meeste andere in de analyse betrokken landen is echter niet zo groot als men zou verwachten. Voor 'grond en grondstoffen', 'klimaat' en 'arbeid' scoren vrijwel alle mediterrane landen beter dan Spanje. Eerder werd bij de concurrentiepositie van Spanje ten opzichte van Nederland (zie figuur 1) gewezen op de relatief grote achterstand van Spanje op het gebied van 'kosten en efficiëntie' (in hoeverre een kolom zijn kosten weet te beheersen) en het 'toekomstig strategisch potentieel' (de mate waarin bedrijven in de kolom een goed uitgangspunt hebben, nieuwe ideeën kunnen verwezenlijken en moeilijke tijden kunnen doorstaan).

Tabel 3.1 Vergelijking van de concurrentiekracht tussen zeven mediterrane landen voor de periode 2000-2020

	Vergelijking concurrentiekracht 2000-2020						
	Spanje	Marokko	Turkije	Palestina	Griekenland	Egypte	Tunesië
Klimaat	++	+++	++	+++	++	+++	+++
Grondstoffen	++	+++	++++	++	+++	+++	+++
Arbeid	++	++++	+++	++++	+++	++++	+++
Kapitaal	+++	+++	++	++++	++	+	+
Infrastructuur	++++	+++	+++	+++	+++	++	++
Kennis	+++	+++	++	++	++	+	+
Thuismarkt	++	+	+	+	+	+	+
Netwerken	++	++	+	+	+	+	+
Overheid	++	++	+	++	+	+	+
Economische orde	+++	++	++	++	++	+	+

Legenda: ++++ zeer goed; +++ goed; ++ matig; + slecht.

Geconcludeerd mag worden dat Spanje het komende decennium als het ware knel komt te zitten tussen de hightech tuinbouw in West-Europa en de low-cost productie in Afrika. Beschikbaarheid van water kan een knelpunt zijn en wellicht ook het EU-importbeleid via handelsverdragen. Maar er zijn sterke motieven voor steun in de rug van de productie in Afrika ten koste van Spanje. In de eerste plaats wordt niet langer getolereerd dat de economische kloof tussen rijke en arme landen verder zal groeien. Er zijn internationale politieke krachten werkzaam die waarschijnlijk zullen bewerkstellingen dat minder welvarende delen van de wereld toch een zekere ontwikkeling zullen ondergaan. Internationaal is er wat dat betreft sprake van een zekere consensus in het politieke krachtenveld. Uit menselijke overwegingen worden te grote contrasten tussen rijkdom en armoede gewoon niet meer geaccepteerd. En het brengt bovendien veel ongewenste politieke en sociale onrust met zich mee. Europa is ook om die reden simpelweg gebaat bij rust in haar achtertuin. Vrijwel zeker zullen daarom de nog be-



staande handelsbarrières de komende jaren verder worden geslecht. De eerste besprekingen daarvoor zijn reeds gestart. Gelet op de belangen van de Europese tuinbouw zal de aanloop naar volledige economische integratie van Afrikaanse landen op internationaal niveau lang zijn. Wat dat betreft zal de geschiedenis met betrekking tot het toenmalig verzet van Noord-Europa tegen de toetreding van Spanje tot de EU zich herhalen. Dat neemt echter niet weg dat de uitkomst van al dat overleg al bij voorbaat vast staat.

Al met al wordt voor de komende jaren een pas op de plaats of inkrimping van de Nederlandse groenteteelt ingeschat. Een deel van de bulkproducten wordt in de toekomst elders geteeld. Ondanks de mogelijke verschuivingen naar economisch aantrekkelijker gebieden zal er een substantieel deel van de groenteteelt in Nederland gehandhaafd (moeten) blijven. Het is moeilijk te zeggen hoe groot dat deel moet zijn. Daar staat tegenover dat Nederland zich verder zal ontwikkelen op het gebied van de dienstenactiviteiten. In feite moet Nederland zijn toekomstige positie bij de groenten dus afdwingen door waarde-elementen toe te voegen aan de afzet in de breedste zin van het woord. Ze zal zich met haar huidige kennis en innovatiekracht sterk moeten maken voor een totaal productconcept. Specifieke kwaliteiten van Nederland als distributieland worden daarbij ten volle uitgebuit. Daarin hoort naast distributie nadrukkelijk het aanbieden van logistiek diensten. Nederland zou voor de groenten een groen 'Green Valley' moeten worden waarin alle product-, markt- en vervoerskennis gebundeld wordt en van waaruit de regie voor de internationale interacties wordt gevoerd. De kern van haar activiteiten is dus vooral het fysiek en/of virtueel bijeenbrengen van de internationale vraag en het internationale aanbod. Een coördinatiefunctie in optima forma.

Daarbij gaat het dus vooral om de vraag welke andersoortige waarde kan worden toegevoegd aan de fysieke waarde. Kennis over nieuwe wetenschappelijke en technologische mogelijkheden, productieprocessen, producten, productiegebieden en productstromen, distributie en logistiek, markten en consumenten op landelijk, regionaal en wereldniveau zullen een doorslaggevende rol gaan spelen bij de internationale concurrentie. Eenmaal verworven kennis worden in de toekomst een belangrijke uitvalsbasis voor de kracht van het agricomplex. Kennis wordt in die optiek een strategisch wapen in de concurrentiestrijd, een van de belangrijkste 'key performance drivers' (NRLO,1998).

### **3.5 Ontwikkelingen bij de bloemen**

De verwachting is dat de Nederlandse export van bloemen en planten groeit van 8,4 miljard gulden in 1999 naar 11,2 miljard gulden in 2004 (Bloemenbureau Holland, 2000). Van de Nederlandse sierteeltexport blijft plusminus 85% binnen de Europese Unie. De rest van Europa is goed voor zo'n 10%, 5% gaat naar landen buiten Europa. De verwachting is gebaseerd op de ontwikkelingen in de consumptie in de 26 belangrijkste exportlanden en de toename van het Nederlandse aandeel daarin. Van de 11,2 miljard brengt de bloemenexport in 2004 ongeveer 8,4 miljard op en de planten 2,8 miljard. Een en ander betekent dat de bloemenexport de komende jaren met gemiddeld 8% per jaar toeneemt en bij de planten 4%. De toename bij de sierteeltproducten is vooral te danken aan de verhoogde vraag in Hongarije, Polen, Rusland en China. Ook in landen als Engeland, België, Zwitserland en Scandinavië zal de afzet toenemen. In Nederland en Frankrijk zal de plantenafzet de komende jaren dalen. Als de ramingen gerealiseerd worden versterkt Nederland zijn positie op de internationale markt

voor bloemen en planten. (Volgens onderzoek van het CPB zal het totale productievolume in 2020 gestegen zijn tot boven de 16 miljard gulden.)

De vooruitzichten voor de sierteelt zijn dus veelbelovend. We moeten ons echter realiseren dat in de verhoogde exportwaarde een toenemend aandeel importbloemen vertegenwoordigd is. De importen van snijbloemen van buiten Europa nemen de komende jaren ook snel toe, waardoor het Nederlandse aandeel op sommige markten onder druk kan komen te staan. Zoals eerder in figuur 2 is geïllustreerd is de voorsprong van Nederland op Colombia, Israël en Kenia op de belangrijkste afzetmarkten in Europa relatief groot. De verwachting is dat die voorsprong niet gemakkelijk zal verdwijnen. Eerder is echter aan de orde geweest dat er belangrijke aspecten in het proces van internationalisering en snel veranderende consumentenvoorkeuren op kunnen treden waar Nederland zijn ogen niet voor mag sluiten. Met name de concurrentie vanuit Afrika noodzaakt op onderdelen extra aandacht. Dat blijkt onder andere uit een onlangs door het LEI uitgevoerde quick scan van de concurrentiekracht de snijbloemen uit SSA (Sub-Sahara Afrika)-landen. Daartoe worden gerekend: Kenia, Zimbabwe, Zuid-Afrika als belangrijkste landen met respectievelijk 1.400, 1.100 en 1.000 ha bloementeelt. De overige landen, te weten Malawi, Oeganda en Zambia zijn voor de bloementeelt met in totaal ongeveer 300 ha bloementeelt van bescheiden betekenis (Eaton, 2000).

De oppervlakte snijbloemen in Kenia groeit snel. De export is de laatste jaren met 20 à 25% gegroeid. Het land heeft ideale omstandigheden voor de teelt van bloemen. Door de hogere temperaturen is de kans op ziekten en plagen hoger dan in Nederland. Het land is politiek niet stabiel en heeft een toenemende corruptie en criminaliteit. Voor Zimbabwe gelden in grote lijnen dezelfde achtergronden als bij Kenia. De ondernemers zijn gemotiveerd en hebben een goed kennisniveau van de afzet in Engelse supermarkten. Het land scoort minder goed op milieulabels, organisatiegraad, aanvoer en koelfaciliteiten. De overheid stimuleert de sector nauwelijks. Zuid-Afrika is economisch gezien een zeer belangrijk land. Op teeltgebied zijn er weinig verschillen met Kenia en Zimbabwe. De infrastructuur is goed. 90% van bloemen wordt op de eigen thuismarkt afgezet.

De afzet van de meeste SSA-landen is echter vrijwel volledig gericht op de West-Europese markt. Globaal gaat tweederde van de export naar Nederland of wordt via Nederland vervoerd naar de belangrijkste afzetlanden. Belangrijk is dat het aanvoerseizoen goeddeels aanvullend is op dat van Nederland. Er wordt over het algemeen goed ingespeeld op de Engelse markt door met name directe levering van bloemen en boeketten. SSA-landen richten zich daarbij op milieulabels (met name vanuit Kenia worden MPS-producten aangevoerd). Over het algemeen is de teelt- en marktkennis van Afrikaanse telers zwak. Alleen de grotere bedrijven (die vooral in Kenia te vinden zijn), beschikken over geavanceerde teelttechnieken en worden professioneel geleid. De meeste landen zijn daarvoor echter afhankelijk van landen als Nederland en Israël. Agrarische opleidingen voor het uitvoerend personeel zijn er niet.

Zowel de kostprijs als de kwaliteit van Afrikaanse bloemen is aanzienlijk lager dan de Europese. Er wordt echter hard gewerkt aan een betere prijs-kwaliteitverhouding. De transportkosten zijn een grote bottleneck en bepalen voor een groot deel de kostprijs van de producten. De infrastructuur is over het algemeen matig te noemen. Wat aandacht verdient is dat door SSA-landen bij Nederlandse handelaren wordt aangedrongen op lange termijn contracten. Verder zijn er nog enkele aspecten van financieel-economische en van sociale aard die een snelle groei van de bloemenproductie in Afrika in de weg staan. Risico afdekking, fi-

nanciering en besmettelijke ziekten zoals aids zijn grote knelpunten die vooralsnog niet gemakkelijk kunnen worden opgelost.

Alles overziend is de concurrentiekracht van Afrikaanse landen (nog) niet erg groot. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er voor de sector in de toekomst geen enkel gevaar schuilt uit de Afrikaanse regio's. Zo kan de Nederlandse handel bijvoorbeeld wel degelijk marktaandeel verliezen als ze op korte termijn niet kan voldoen aan de wensen van onder ander de Engelse supermarkten om lange termijn contracten af te sluiten. De SSA-landen zijn wat dat betreft gretig genoeg om daar op in te springen en zo de Engelse markt of belangrijke segmenten daarvan te veroveren.

In het kader van de snelle internationalisering zou Kenia kansen kunnen bieden aan de Nederlandse tuinbouwsector. Een verregaande vorm van samenwerking kan het oprichten van joint ventures zijn. Daarmee komt nadrukkelijk het vraagstuk aan de orde of de productie uit Nederland verplaatst wordt naar Afrika. Nederlandse bedrijven met uitgangsmateriaal zijn reeds gevestigd in Kenia. Op het gebied van diensten en toelevering zijn er ook mogelijkheden voor Nederland (Eaton, 2000).

In het kader van de sterke internationaliseringsprocessen kan Nederland in samenwerkingsverband gebruik maken van Zuid-Afrika als economische motor en als exportland voor de omliggende landen. In Zuid-Afrika is voldoende infrastructuur aanwezig zoals handel en veilingen. Verder verdient Zuid-Afrika extra aandacht als mogelijke handelssatelliet voor Nederland om de Aziatische markten te bedienen. De frequentie van de huidige vluchten op Zuid-Afrika geeft aan dat luchttransport goed mogelijk is, maar echter ook duur is (Eaton, 2000).

### **3.6 Conclusies over de toekomstige positie van de glastuinbouw**

In het licht van de gesignaleerde internationale trends kunnen de volgende algemene conclusies getrokken worden ten aanzien van de toekomstige positie van de Nederlandse glastuinbouw:

1. de meeste schakels in de keten zijn internationaal gericht. Dat neemt niet weg dat sterkere internationale oriëntatie van de Nederlandse agribusiness onontbeerlijk is. Vooral de productie en de veilingen zijn in dit proces achtergebleven. De kans bestaat dat sectorvreemde partijen bij de verhandeling en afzet een grotere rol op gaan eisen;
2. het binnenkomen in de agribusiness door derden (met name in groenten) wordt gemakkelijker naarmate retailers Europees gaan denken. In de toekomst zullen sowieso meer nieuwe investeerders zich in het glastuinbouwcomplex aandienen;
3. om een vooraanstaande positie in de wereld te behouden moet de glastuinbouw haar comparatieve voordelen op het gebied van teelt(techniek), milieu en gezondheid en productimago beter gaan benutten. De Nederlandse tuinders zijn daarvoor in vergelijking tot hun buitenlandse collegae voldoende als 'ondernemer' geëquipeerd;
4. de dominante rol van Nederland in de handelskanalen kan alleen vastgehouden worden als de handel internationaliseert en professionaliseert, met andere woorden: zich indringender met de regiefunctie bezighoudt. Daarbij hoeven in de toekomst de handelsstromen niet per definitie over Nederland te lopen. Met andere woorden: de logistiek wordt dan losgekoppeld van de regiefunctie;

5. de kracht van het complex schuilt vooral in het samenspel van organisatie en kennis van productie, handel en logistieke processen. Nederland zal op dat punt voort moeten bouwen om zijn sterke positie te kunnen behouden;
6. mondialisering leidt tot economische integratie op een aantal gebieden. Voor productie, handel en toelevering (het horticomplex) is de wereld één speelveld geworden. Alle schakels in de kolom zullen zonder uitzondering met de internationalisering mee moeten doen;
7. door de sterk verbeterde logistiek en door ICT-toepassingen is de wereld ogenschijnlijk kleiner geworden. Dat proces wordt nog versterkt doordat de nu nog geldende handelsbelemmeringen geleidelijk zullen verdwijnen. De tendens van het globaliseringsproces is in ieder geval dat Nederland vol met 'verre' locaties zal moeten gaan concurreren;
8. met betrekking tot verre locaties (zoals Amerika en Japan) kunnen monetaire ontwikkelingen van relatief grote invloed zijn op de positie van de glastuinbouw. De impact van mutaties in wisselkoersen kan met name voor de markten buiten Europa groot zijn;
9. voor de tuinbouw blijft de Noord-Zuid-as van groot belang. Spanje komt knel te zitten tussen de hightech tuinbouw in Noordwest-Europa en de low-cost productie in Noord-Afrika en is bij de herallocatie van tuinbouwgebieden een tussenstation. De mediterrane landen zullen zich bij beschikbaarheid van water en afnemende handelsbarrières ontwikkelen tot goede locaties. Oude productiecentra komen meer onder druk te staan;
10. in doorsnee staat de groenteteelt onder druk. De groenteproductie in Nederland is haar hoogtepunt gepasseerd. Voor bulkproducten is de kans groot dat ze elders beter en goedkoper geteeld zullen gaan worden. Op termijn zal de productie deels verschuiven naar zuidelijke productiegebieden. Noord-Afrika wordt een belangrijke concurrent voor Nederland;
11. Nederland moet voor de groente zijn positie afdwingen door waarde-elementen toe te voegen aan de productie en afzet. Het zou een 'Green Valley' moeten worden waarin alle product-, markt- en vervoerskennis gebundeld wordt. De regie voor de internationale actie zal door Nederland gevoerd gaan worden;
12. de sierteelt biedt betere perspectieven dan de groenten en is meer dan de groenten een global player op een global market geworden. Dat betekent dat de productie en afzet internationaal moeten worden gesourced. Buitenlandse producenten zullen op dezelfde wijze moeten worden behandeld als de Nederlandse. De kracht van de SSA (Sub-Sahara Afrikaanse)-landen op de Europese markt zal verder toenemen.

## 4. Uitdagingen en strategische keuzes

### 4.1 Inleiding

We hebben met deze opsomming niet de pretentie om een allesomvattend beeld van de uitdagingen voor de glastuinbouw te schetsen. Het navolgende moet meer gezien worden als aanjager voor de discussie over enkele onderwerpen die de laatste tijd volop in de belangstelling hebben gestaan.

### 4.2 Kostprijsconcurrentie?

Om de prijsconcurrentie met de zuidelijk landen vol te kunnen houden zullen Nederlandse telers zich continu in moeten zetten voor verlaging van de kostprijs. Daarvoor is in de eerste plaats een voldoende schaalgrootte van de bedrijven vereist. De toekomstige bedrijven zullen uit eenheden (compartimenten) van gemiddeld 3 tot 5 ha moeten bestaan om de schaaffecten binnen te kunnen halen. Arbeid en energie kunnen bij die omvang het meest rationeel worden aangewend. Mechanisatie en rationalisatie zijn voor een goed rendement bij een optimale schaalgrootte van grote invloed. Herstructurering van de oude glastuinbouwgebieden is een voorwaarde voor het streven naar economisch rationele bedrijven. Verder spelen de zogenaamde 'externe schaaffecten' een rol van betekenis. Daarmee wordt bedoeld op de revenuen van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven bij de inkoop, arbeidsaanwending, verpakking en vermarkting, watervoorziening, enzovoort.

Pure concurrentie op basis van het (kale) product alleen zal in de toekomst een heilloze weg zijn. Het zal in ieder geval steeds moeilijker worden omdat naast de relatief hoge kostprijs de ruimtelijke druk en de milieuwetgeving dat bemoeilijken. De 'interne' concurrentiefactoren die voortkomen uit regelgeving van de overheid en ruimtelijke ordening zullen naast externe concurrentiefactoren (kostprijs en kwaliteit van buitenlandse producten) van grote invloed blijven op de concurrentiepositie van de glastuinbouw. De kracht van Nederland zit in feite in de toegevoegde waarde: innovatie, verpakking, vermarkting, kennis, logistiek, enzovoort, maar ook in onderscheidende producten zijn elementen van de daarvoor noodzakelijke mix.

### 4.3 Productie en internationaal sourcen

Om aan de wensen van de retail met betrekking tot jaarrondlevering te kunnen voldoen, zullen met name Nederlandse glasgroenteproducenten op zoek moeten naar nevenvestigingen wereldwijd. Als de grootschalige productie elders (met name in Spanje en Afrika) verder doorzet, zal de sector de komende jaren ook een keuze moeten maken ten aanzien van internationale strategische samenwerking op productieniveau. Ondernemers staan dan ook voor de

keuze al dan niet internationale allianties te vormen bij de productie, joint ventures aan te gaan met de handel en zich uit te spreken voor eventuele overnames om daardoor een internationaal niveau in contact te blijven met de markt. De tuinder van toen heeft plaatsgemaakt heeft voor de ondernemer van de toekomst. Het spreekt vanzelf dat een en ander de nodige eisen stelt aan het managementniveau.

Om de nieuwe internationale ondernemingen te kunnen besturen is een hoog ondernemers- en managementniveau vereist. Een deel van de Nederlandse tuinders voldoet op een aantal onderdelen aan dat niveau maar zal zich extra moeite moeten getroosten zich in te leven in cultuur, de economische en sociale gewoonten en gebruiken van verre locaties. Het is raadzaam om het ontwikkelingstraject van de nieuwe bedrijven in Spanje en Afrika geleidelijk te laten verlopen om zodoende bottlenecks in de productie effectief te kunnen bestrijden.

Ook de tuinbouwtoeleveranciers staan voor een belangrijke keuze: of zij kiezen voor geen of geringe groei en sterk wisselende bedrijfsresultaten, of zij kiezen voor een groeistrategie op lange termijn. In het laatste geval zijn productdifferentiatie, innovatie, internationalisatie en waar mogelijke samenwerking noodzakelijke onderdelen van de strategie (Van Meijl c.s., 1999).

#### **4.4 Flexibiliteit in de keten**

De consument staat in de toekomst centraal voor de keus van de ondernemer ten aanzien van de teelt van zijn producten. Consumentenwensen wisselen echter steeds sneller waardoor de levenscyclus van de producten aanzienlijk zal worden bekort. Ondernemers zullen op een of andere manier uitstekend op de hoogte moeten zijn van die wisselende wensen. Dat kunnen ondernemers met hun partners al of niet in een netwerk realiseren, bijvoorbeeld door het IKZ-concept toe te passen.

Afgezien van de vanzelfsprekendheid van snelle levering in verband met de versheid en uitstekende kwaliteit wil de consument ook een gedifferentieerd product. Om daaraan te kunnen voldoen, zal gestreefd moeten worden naar verkorting van de keten en flexibiliteit van teeltplannen en van levering. Een en ander vereist een actief voorraadbeheer bij de teler en conditionering van de producten op een hoog niveau.

De ondernemer zal keuzes moeten maken tussen zelf de verkoop en verhandeling, al of niet in (telers)verenigingsverband, ter hand nemen of handelspartners inschakelen die hun sporen op dat gebied reeds verdiend hebben. Betrouwbare handelspartners zijn als medium naar de retail van groot belang.

#### **4.5 Logistiek en vermarkting**

De Nederlandse Greenery, die in 1996 uit een fusie van negen groente- en fruitveilingen is ontstaan, verzorgde aanvankelijk alleen de afzet van de producten van haar leden. In 1998 is aan de ketenintegratie mede invulling gegeven door de overname van drie grote handelshuizen. Anno 2000 is het voornemen van de Greenery afzet en handel volledig te integreren. Niet alleen de producten van de leden worden afgezet; ook van niet-leden, buitenlandse telers en handelaars wordt bijgekocht om te voldoen aan de vraag uit de markt. Internationaal zullen in

de toekomst steeds meer grote stromen bulkproducten door de noodzakelijke efficiency in het transport gebundeld worden met dunne goederenstromen. Het is te verwachten dat logistiek verantwoord functioneren in de toekomst alleen nog mogelijk is met een fijnmazig internationaal netwerk van bewaar- en distributiecentra. Ondernemers zullen dus een keuze moeten maken tussen zelfstandig de logistiek en vermarkting van producten ter hand nemen of directere samenwerking zoeken met internationale spelers met een uitgekristalliseerde strategischer visie en die bovendien ervaring hebben als service provider en beschikken over internationale netwerken en wereldwijde logistieke systemen en distributiecentra (Alleblas en de Groot, 2000).

#### **4.6 E-commerce systemen**

E-commerce systemen zullen zich in de glastuinbouw hoe dan ook steeds indringender als toekomstige marktplaats profileren. De mogelijkheden daarvan moeten door de sector nauwkeurig worden nagegaan. Softwarebouwers van buiten de sector zullen zich nadrukkelijk als aanbieders van dergelijke systemen manifesteren. In principe maken die sectorvreemde partijen het voor de sector mogelijk mee te doen aan de nieuwste ontwikkelingen op e-commerce gebied. Zij kunnen daarvoor relatief snel en deskundig de basis leveren die momenteel met veel moeite en kosten door de sector zelf (veilingen) wordt voorbereid (Alleblas en de Groot, 2000). De grote vraag is echter hoe de individuele ondernemers en handelaren verantwoord hun standpunt in kunnen nemen met betrekking tot deelname aan die systemen.

#### **4.7 Productimago**

De omslag naar consumentgericht denken is nog steeds niet gemaakt. Sommigen zijn van mening dat boeren en tuinders nog altijd kilojagers zijn van het zuiverste water. Er zijn wel bewegingen om de consument gunstig te stemmen, maar die zullen in een stroomversnelling gebracht moeten worden.

Nederland zal zijn hightech moeten benutten om in te spelen op de meest actuele marktwensen van de consument. De tuinbouw zal zich moeten realiseren dat gelabelde producten zoals biologisch geteelde producten bij de consument in steeds hoger aanzien komen te staan. Bij de toenadering van de consument zal ICT indringender moeten worden gebruikt om de 'contents' van het product te benadrukken. Het imago van tuinbouwproducten moet sterk worden verbeterd. Er zullen voor de productie duurzame, veilige teeltsystemen moeten worden gebruikt. De producten moeten gezond zijn en dat moet duidelijk worden doorgegeven aan de consument. De producten moeten worden voorzien van een sociaal label, bijvoorbeeld door toevoeging van een keuringscertificaat van milieuorganisaties. De tuinbouw zal zich moeten uitspreken over het vrijgeven van teeltgegevens, over controle door derden op het gebruik van middelen en over een wenselijke dialoog met de consument via internet.

Genetische manipulatie wordt momenteel door het merendeel van de consumenten afgewezen als alternatief voor de ontwikkeling van nieuwe rassen. De tuinbouw zal bij de consument duidelijkheid moeten verschaffen omtrent haar standpunt met betrekking GGO's

(Genetisch Gemodificeerde Organismen). Het is een vanzelfsprekend onderdeel van het toekomstig productimago.



## 4.8 Bedrijfs certificering

De verantwoordelijkheid voor de toekomstige ondernemer is dat hij de productkwaliteit moet kunnen garanderen en dat hij op een zodanige wijze zal moeten produceren dat dit maatschappelijk aanvaardbaar is uit het oogpunt van ruimtegebruik, milieu en welzijnsaspecten. De vraag is niet alleen hoe je dit binnen een productiebedrijf vorm geeft maar ook op welke wijze je hierover communiceert en er toezicht op houdt. Het antwoord daarop is even simpel als complex: bedrijfs certificering op basis van een beschrijving van de bedrijfsvoering waarvan de realisatie wordt gecontroleerd door onafhankelijke instanties. In de praktijk zijn daar al voorbeelden van. Tesco heeft in Engeland acties gestart om de productiewijze voor de land- en tuinbouw aan haar wensen te laten voldoen. Zij houdt daar zelf toezicht op (Blom, 2000). Voor de sierteelt is op het gebied van de bedrijfs certificering een aanzet gegeven met behulp van een code voor 'Good Agricultural Practice' (Anonymus, 1997; Hack et al., 1998).

Met deze aanpak wordt de consument zekerheid verschaft over de naleving van haar eigen wensen en verlangens. De tuinbouw heeft daarbij nog een lange weg te gaan. De relatieve vrijblijvendheid van de zelfwerkzaamheid van de tuinder inzake registratie van bestrijdingsmiddelen en meststoffen is aan de consument niet ongemerkt voorbijgegaan. Het aan de sector al of niet in samenwerking met andere schakels in de keten om daar een adequate oplossing voor te zoeken.

Waarschijnlijk zullen er op niet al te lange termijn Europese standaards komen die gekoppeld worden aan glastuinbouwproducten. De overheid zal bij de effectuering van het 'Licence to produce'-principe een belangrijke rol kunnen vervullen.

## 4.9 Integrale ketenzorg

Integrale ketenzorg is een concept waarbij het in een vroegtijdig stadium signaleren van snel veranderende consumentenwensen centraal staat. Het Nederlandse zaad en verdelingsbedrijf Rijk Zwaan timmert internationaal aan de en is succesvol met de toepassing ervan. Door het regelmatig en structureel inventariseren van die consumentenwensen en daaruit volgende gerichte veredelingsactiviteiten vertaalt zij die wensen naar nieuwe rassen. In essentie gedraagt Rijk Zwaan zich als service provider voor de retail en loodst zij het product door de keten. Als zodanig voert zij een (partiële) regie.

Het succes is ook toe te schrijven aan de intensieve begeleiding van tuinders die de nieuw ontwikkelde rassen in productie nemen. Gesteld kan worden dat beheersing van het genenmateriaal tezamen met een goed marketingconcept een cruciale succesfactor zal worden. Het vreemde is echter dat ondanks de succesformule van IKZ het principe in de sector nog weinig navolging heeft gekregen terwijl het buiten de sector meer algemeen gebruikt wordt (Alleblas en de Groot, 2000). Men kan zich wellicht in een nog breder verband de vraag stellen of succes in de tuinbouw van 2020 in doorslaggevende mate bereikt zal worden door een verbinding tussen uitgangsmateriaal (zaad en veredeling) marketing en logistieke processen wereldwijd. Het antwoord op deze vraag is van groot belang voor het toekomstig functioneren en zal door de sector zelf gegeven moeten worden. Breed geformuleerd staat zij voor de vraag hoe een integrale ketenbesturing waarbij kwaliteit in de opeenvolgende scha-

kels van veredeling, productie, verwerking, transport en afzet wordt beheerst, wordt afgestemd op het marketing beleid.

#### **4.10 Internationale belangenbehartiging**

Door de steeds maar toenemende internationalisatie en economische integratie staat de tuinbouw voor het dilemma een keuze te maken tussen nationale of internationale belangenbehartiging in samenwerkingsverband. In hoeverre kunnen de belangen op productieniveau en op sectorniveau nog langer voldoende behartigd worden door het huidige establishment. Is het raadzaam een Internationaal Productschap voor Tuinbouw na te streven, een internationale Vakgroep Glastuinbouw te stichten of komt er een LTO-International. Verdient het wellicht de voorkeur op een ander wijze op bepaalde beleidsvelden internationaal samen te werken? Voorbeelden daarvan zouden de voedselveiligheid en de internationale handel kunnen zijn. De glastuinbouw zou daar in het licht van haar rol als global player op een global market op korte termijn duidelijkheid over moeten verschaffen.

## Literatuur

Alleblas, J.T.W. en R.A. Rodewijk, *Visie op de toekomst van de Nederlandse glastuinbouw*. Onderzoekverslag 105. Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1992.

Alleblas, J.T.W. en M. Mulder, *Kansen voor kassen; naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw*. PR 97.02. Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1998.

Alleblas, J.T.W. en B.J. van der Sluis, *Limburgse glastuinbouw in ontwikkeling*. Rapport 1.00.03. LEI, Den Haag, 2000.

Alleblas, J.T.W. en N.S.P. de Groot, *Dynamiek van internationale netwerken in de glastuinbouw*. NRLO, Den Haag, (in bewerking), 2000.

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

Anonymus, *Businessplan Rose*. Final report, Produce Studies Limited, Newbury, Engeland, 1997.

Bilmeyer, K., 'Biotechnologie: transparante wetenschap?' In: *Agrarisch Dagblad*, 8 september, 2000.

Blom, J.C., *De toekomst van de Nederlandse landbouw: uitdaging voor ondernemers*. Spil 163-164, februari 2000.

Boshoff

Bijman, W.J.J., R.J.M. van Tulder en L.M. van Vliet, *Agribusiness, R&D en internationalisatie*. NRLO-rapport nr. 97/12. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1997.

CIW, *Water in beeld*. Commissie Integraal Waterbeheer, 2000.

Eaton, D.J.F., M.D. Hack, J.H. Luten en J.H.M. Wijnands, *Sub-Sahara African Flower Business, Een quick scan van kansen en bedreigingen*. Interne rapportage. LEI, Den Haag, 2000.

Fresco, L., 'Wetenschappers moeten publiek heldere informatie geven over biotechnologie'. In: *Agrarisch dagblad*, 25 augustus, 2000.

Groot, N.S.P. de, L.C. Zachariasse, 'Sociaal-economische betekenis van de glastuinbouw'. In: *J.T.W. Alleblas en M. J. Varekamp (redactie)*, Kansen voor kassen; naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw, PR 97.02, Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1998.

Hack, M.D. , R.J.M. de Greeff, E. van der Ham, A.T.M. Verhoeven, C.P.H.M. Smits, *Rozenkwekers kiezen klanten*. Mededeling 612. Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1998.

Horen, L.G.J. van, J.T.W. Alleblas, J. Bremmer en O. Hietbrink, *Sierteelt en beleid in ontwikkeling; effecten van organisatorische ontwikkelingen in de sierteelt op het overheidsbeleid*. Rapport 1.00.10. LEI, Den Haag, 2000.

Land- en tuinbouwcijfers 2000. LEI, Den Haag, Centraal bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen, 2000.

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

Meyaard, D., 'Nederlandse tuinbouw heeft leidende positie, mede door onderzoek'. In: *TNO-project*, Tijdschrift voor toegepaste wetenschappen, 9e jaargang, november, 1981.

NRLO, *Globalisering en agribusiness, Kennis en innovatieopgaven voor de toekomst*. NRLO-Rapport nr. 98/2. Nationale Raad voor het landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1998.

Porter, M.E., *Competitive strategy; Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.

Silvis, H.J. en C. van Bruchem (red.), *Landbouw-Economisch bericht, diverse jaargangen*. PR 1-00. LEI, Den Haag, 2000.

Veen, J. van der, 'Glastuinbouw in internationaal perspectief'. In: *J.T.W. Alleblas en M. J. Varekamp (redactie)*, Kansen voor kassen; naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw, PR 97.02. Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1998.

Velden, N.J.A. van der, R. Bakker, A. van der Knijff, A.P. Verhaegh, *Energie in de glastuinbouw van Nederland*. Rapport 2.99.13. LEI, Den Haag, 1999.

Wijk, J.C.A.C., 'Kennisbescherming in de Nieuwe Economie' In: *Alleblas, J.T.W. en N.S.P. de Groot*, Dynamiek van internationale netwerken in de glastuinbouw, NRLO, Den Haag, (in bewerking), 2000.

Wijnands, J. en H. Silvis, (Redactie), *Onderweg; Concurrentiepositie Nederlandse agrosector*. Rapport 3.00.03. LEI, Den Haag, 2000.