

Internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroenteteelt

R. Stokkers
J. Smid
J.T. Nienhuis



Projectcode 64459

Juni 2002

Rapport 2.02.10

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

Internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroenteteelt
Stokkers, R., J. Smid en J.T. Nienhuis
Den Haag, LEI, 2002
Rapport 2.02.10; ISBN 90-5242-737-2; Prijs € 16,- (inclusief 6% BTW)
92 p., fig., tab., bijl.

Onderzoek naar de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroenteteelt. De vijf strategische thema's voor de toekomst van de Nederlandse vollegrondsgroentesector zijn: ketensamenwerking, kwaliteit, productinnovatie, arbeid en gewasbescherming. Deze conclusie volgt uit een SWOT-analyse op basis van een studie van de belangrijkste afzetmarkten én concurrenten Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Het onderzoek sluit af met een beschrijving van vier mogelijke marktstrategieën voor individuele producenten en een aantal aanbevelingen voor de Nederlandse vollegrondsgroenteketen als geheel ter verbetering van de concurrentiekracht.

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, 2002

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



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

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	9
Samenvatting	11
1. Inleiding	17
1.1 Aanleiding	17
1.2 Doelstelling	17
1.3 Aanpak	18
1.4 Leeswijzer	19
2. Vraag	20
2.1 Consumentvraag in afzetlanden	20
2.1.1 Sociaal-economische ontwikkelingen in afzetlanden	20
2.1.2 De Britse consument	21
2.1.3 Trends in consumptie in het Verenigd Koninkrijk	23
2.1.4 De Duitse consument	25
2.1.5 Trends in consumptie in Duitsland	27
2.2 Retail	27
2.2.1 Britse retail	27
2.2.2 Duitse retail	30
2.2.3 Samenvatting retail	33
2.3 Ontwikkelingen in de keten	34
3. Aanbod	39
3.1 Algemeen	39
3.2 Productie Nederland	41
3.2.1 Algemeen	41
3.2.2 Aanpassingsvermogen aan de markt	44
3.2.3 Ketenkracht	44
3.2.4 Kosten en efficiency	45
3.2.5 Strategisch potentieel	47
3.2.6 Samenvatting	47
3.3 Productie Duitsland	48
3.3.1 Algemeen	48
3.3.2 Aanpassingsvermogen aan de markt	50
3.3.3 Ketenkracht	50
3.3.4 Kosten en efficiency	51

	Blz.
3.3.5 Strategisch potentieel	52
3.3.6 Samenvatting	53
3.4 Productie Verenigd Koninkrijk	53
3.4.1 Algemeen	53
3.4.2 Aanpassingsvermogen aan de markt	55
3.4.3 Ketenkracht	56
3.4.4 Kosten en efficiency	56
3.4.5 Strategisch potentieel	57
3.4.6 Samenvatting	58
3.5 Productie Tsjechië	59
3.6 Productieseizoenen en kostprijvergelijking	60
4. Internationale concurrentiepositie	65
4.1 Kansen en bedreigingen	65
4.2 Sterke en zwakke punten	68
4.3 Strategische thema's	70
5. Marktstrategieën	73
5.1 Kostprijstrategie	73
5.1.1 Markt	73
5.1.2 Concurrentie	73
5.1.3 Kansen en bedreigingen	74
5.1.4 Kritische succesfactoren	74
5.1.5 Marketingmix	74
5.1.6 Samenvatting	76
5.2 Kwaliteitsstrategie	76
5.2.1 Markt	76
5.2.2 Concurrentie	76
5.2.3 Kansen en bedreigingen	77
5.2.4 Kritische succesfactoren	77
5.2.5 Marketingmix	77
5.2.6 Samenvatting	78
5.3 Marktfocusstrategie	79
5.3.1 Markt	79
5.3.2 Concurrentie	79
5.3.3 Kansen en bedreigingen	79
5.3.4 Kritische succesfactoren	80
5.3.5 Marketingmix	80
5.3.6 Samenvatting	81
5.4 Nichestrategie	81
5.4.1 Markt	84
5.4.2 Concurrentie	82
5.4.3 Kansen en bedreigingen	82

	Blz.
5.4.4 Kritische succesfactoren	83
5.4.5 Marketingmix	83
5.4.6 Samenvatting	84
6. Conclusies en aanbevelingen	85
Literatuur	87
Bijlage	
1 Lijst van geïnterviewde personen	91

Woord vooraf

De concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector staat zwaar onder druk. De sector wordt geconfronteerd met een toenemende concurrentie op belangrijke exportmarkten als Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, overwegend vanuit deze landen zelf.

Het Productschap Tuinbouw en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij willen de internationale concurrentiekracht van de Nederlandse vollegrondsgroentesector ondersteunen. In dat kader is opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de huidige concurrentiepositie van de sector, de relevante toekomstige ontwikkelingen en de mogelijkheden voor de Nederlandse ondernemers om hun positie te consolideren of te versterken.

Het onderzoek is uitgevoerd door het LEI en het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO). Hierbij werd nauw samengewerkt met een begeleidingscommissie bestaande uit de volgende personen:

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| - mevrouw J. Schrauwen | Productschap Tuinbouw; |
| - de heer W. Notermans | LTO gewascommissie aardbei; |
| - de heer D. Pater | LTO gewascommissie ijsbergsla; |
| - de heer A. Dijkina | LTO gewascommissie sluitkool; |
| - de heer J. Smits | Dutch Produce Association (DPA); |
| - de heer P. Monincx | Dutch Produce Association (DPA); |
| - de heer G.J.M. Schroën | Expertisecentrum LNV. |

De begeleidingscommissie heeft voor het onderzoek een belangrijke rol vervuld als klankbord en wij danken de leden van deze commissie dan ook voor hun bijdrage.

Het LEI en het PPO zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en rapportage van het onderzoek. De volgende onderzoekers werkten mee:

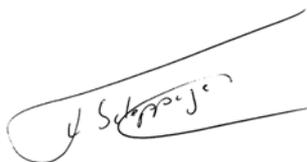
- | | |
|---------------------------------------|------------------|
| - de heer R. Stokkers (projectleider) | LEI; |
| - de heer J.T. Nienhuis | LEI; |
| - de heer S.D.C. Deneux | LEI; |
| - de heer J. Smid | PPO cluster AGV; |
| - de heer J.A.J.M. Rovers | PPO cluster AGV; |
| - de heer H. de Putter | PPO cluster AGV. |

Directeur LEI B.V.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Clustermanager AGV bij PPO B.V.



Ir. A.T.J. van Scheppingen

Samenvatting

De productie van vollegrondsgroenten in Nederland is ten opzichte van andere Europese landen bescheiden van omvang. Toch behoort Nederland samen met de Verenigde Staten en Spanje tot de drie grootste exporteurs ter wereld. Echter, de internationale markt voor groenteproducten verandert snel. Consument en detailhandel stellen hogere eisen aan het product, grote retailorganisaties nemen de regie in de keten over en de concurrentie op belangrijke exportmarkten neemt toe.

Het Productschap Tuinbouw en het Ministerie van LNV willen de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector ondersteunen. Zij hebben het LEI en het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving opdracht gegeven (1) inzicht te verschaffen in de concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector in relatie tot internationale ontwikkelingen in de keten en markt en (2) strategische keuzemogelijkheden te definiëren voor de Nederlandse producenten en hun ketenpartners.

De studie is beperkt tot de belangrijkste exportmarkten Duitsland en het Verenigd Koninkrijk en toegespitst op de drie uiteenlopende producten witte kool, ijsbergsla en aardbei als representanten voor het gehele pakket van verse vollegrondsgroenten. Als grootste concurrenten is gekozen voor de producenten uit Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zelf.

De consument in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk

Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn de twee grootste landen van de Europese Unie met samen 40% van de totale bevolking. In beide landen zal de vergrijzing van de bevolking sterk toenemen en wordt een verdere groei van het aantal tweeverdieners en eenpersoonshuishoudens voorspeld.

Tabel 1 Consumptie van levensmiddelen en groenten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk in 1999

	Duitsland	Verenigd Koninkrijk
Omzet levensmiddelen (miljard euro)	195	158
Omzet groenten (miljard euro)	4	10
Aandeel supermarktkanaal (%)	78	80
Consumptie groenten (kg per persoon)	102	102
Consumptie witte en rode kool (kg per persoon)	6,0	3,5
Consumptie ijsbergsla (kg per persoon)	2,0	1,4
Consumptie aardbeien (kg per persoon)	2,5	1,2

Ondanks de economische recessie in de jaren negentig is de Duitse consument nog steeds redelijk welvarend, maar bij de aankoop van levensmiddelen toch erg georiënteerd op prijs. De Britse consument is door de forse groei van de nationale economie in de afgelopen decennia zeer koopkrachtig en vertoont bij de aankoop van levensmiddelen een groot zelfbewustzijn. Hij is bereid om voor kwaliteit en service extra in de buidel te tasten. Nieuwe trends in de voeding doen zich in Europa als eerste voor in het Verenigd Koninkrijk. Deze zijn momenteel gemak, gezondheid, grazen (snacks) en specialiteiten (exotische en regionale producten). Tabel 1 toont dat de consumptie van groenten in beide landen even groot is, maar dat de omzet in het Verenigd Koninkrijk door de meer verwerkte en duurere producten 2,5 keer zo hoog is als in Duitsland.

Retail in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk

In zowel Duitsland als het Verenigd Koninkrijk vormen de supermarkten met een aandeel van 80% verreweg het belangrijkste afzetkanaal voor groenteproducten. Binnen de voedingsmarkt is sprake van een forse concentratie en schaalvergroting. De drie grootste Duitse retailorganisaties hebben een aandeel van maar liefst 48% en de drie grootste Britse organisaties van 37% (tabel 2). In beide landen is de dominante marktstrategie een afspiegeling van de wens van de consument, ofwel de Duitse retail is vooral gericht op prijs en de Britse op kwaliteit en service. Dit beeld wordt bevestigd door enerzijds de vooraanstaande positie van de discounters in Duitsland en anderzijds de prominente rol en luxe inrichting van de AGF-afdeling in het Verenigd Koninkrijk.

Tabel 2 Kenmerken van de retailorganisaties in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk

	Duitsland	Verenigd Koninkrijk
Marktaandeel top 10	84%	65%
Grootste ketens	Edeka (17%), Rewe (17%), Aldi (14%)	Tesco (16%), Sainsbury (12%) Asda (9%)
Belangrijkste winkeltypen	discounters en verbruikersmarkten	verbruikersmarkten en grote supermarkten
Dominantie marktstrategie	prijs	kwaliteit en service
Positie AGF	ondergeschikt (5-10% van de winkelvloer), basaal aanbod	prominent (10-15% van de winkelvloer), breed aanbod

Vollegrondsgroentesector in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk

De Nederlandse vollegrondsgroenteproducten worden grotendeels geëxporteerd. Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn daarentegen erg afhankelijk van de import van vollegrondsgroenten, ondanks de inmiddels hoge zelfvoorzieningsgraad tijdens het eigen productieseizoen (tabel 3).

Tabel 3 Vollegrondsgroentesector in Nederland (1997-1999), Duitsland (1996-1999) en het Verenigd Koninkrijk (1995-1999)

	Nederland	Duitsland	Verenigd Koninkrijk
Areaal (ha)	67.400	91.800	155.300
Productie (1.000 ton)	1.830	2.580	2.600
Productiewaarde (miljoen €)	580	1.200	1.100
Import (1.000 ton)	890	2.850	1.390
Export (1.000 ton)	2.300	180	320

De vollegrondsgroentesectoren in de drie landen zijn met elkaar vergeleken op aanpassingsvermogen aan de markt, ketenkracht, kosten en efficiency en strategisch potentieel. Op basis van een sterkte-zwakteanalyse zijn vervolgens vijf strategische thema's geformuleerd, die bepalend zijn voor de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector in het komende decennium. Deze thema's worden hierna beschreven en voorzien van aanbevelingen voor de direct verantwoordelijke Nederlandse partijen. Allereerst volgt echter een korte kostprijsvergelijking tussen de drie productielanden.

Kostprijsvergelijking

De fysieke opbrengsten per hectare en de arbeidsproductiviteit zijn in Nederland hoger dan in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Desondanks zijn de kostprijzen per eenheid product in Nederland over het algemeen beduidend hoger dan in beide andere landen (zie tabel 4). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de fors hogere arbeidskosten per uur en zelfs per eenheid product. Een uitzondering op dit beeld is de kostprijs van aardbeien in het Verenigd Koninkrijk. In dat land worden namelijk extra kosten gemaakt vanwege het gebruik van Spaanse tunnels.

Tabel 4 Berekende kostprijzen van witte kool, ijsla en aardbeien in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, uitgedrukt in euro per eenheid product (tussen haakjes is het aandeel van de arbeidskosten in de kostprijs vermeld)

	Witte kool (kg)	Ijsla (stuks)	Aardbeien (kg)
Nederland	0,20 (33%)	0,22 (43%)	1,92 (64%)
Duitsland	0,14 (29%)	0,18 (31%)	1,40 (57%)
Verenigd Koninkrijk	0,18 (26%)	0,19 (36%)	2,17 (40%)

De vijf strategische thema's met aanbevelingen voor de verantwoordelijke Nederlandse partijen zijn:

1. Ketensamenwerking

Britse retailorganisaties streven naar een duurzame samenwerking met maximaal vijf leveranciers per productgroep. Dit zijn bij voorkeur producenten(verenigingen) uit

het Verenigd Koninkrijk zelf. Deze leveranciers dienen te zorgen voor een jaarrond aanbod van producten, die voldoen aan de strenge kwaliteitseisen van de retail. Britse producenten proberen dit te realiseren door een geografische spreiding van hun productievestigingen over het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Europa of door horizontale samenwerking met producenten aldaar onder strikt toezicht. Om de rol van leverancier naar behoren te kunnen vervullen, nemen ze ook de complete verwerking, verpakking en distributie naar de verdeelcentra van de supermarkten voor hun rekening.

Een dergelijke ketenverkorting resulteert in een verbetering van de ketenefficiency en garandeert een directe vertaling van de wensen van consument en retail naar producent. Het vergt echter wel een vergaande schaalvergroting en professionalisering van vooral de producenten (verenigingen).

Een aantal Duitse retailorganisaties volgt het voetspoor van de Britten en werkt op vrijwel identieke wijze aan de totstandkoming van ketensamenwerking met producenten(verenigingen) in Duitsland zelf. De puur op prijs georiënteerde discounters van Duitse origine zijn echter absoluut niet geïnteresseerd in het aangaan van duurzame relaties met leveranciers.

Het lijkt voor Nederlandse producenten(verenigingen) onmogelijk om een positie als leverancier van Britse en Duitse supermarktketens te bemachtigen.

Aanbevelingen:

- Aansluiting bij of samenwerking met Britse en Duitse producenten(verenigingen) die voor de supermarktketens in eigen land de rol van voorkeursleverancier vervullen. Het moet dan echter niet uitsluitend gaan om het aanvullen van de gaten in het jaarrond aanbod van de Britse en Duitse producenten(verenigingen). Een dergelijke ketenverkorting garandeert een directe vertaling van de wensen van de buitenlandse retail naar de Nederlandse producent.
→ Producenten(verenigingen)
- Verwerving van de rol van voorkeursleverancier door Nederlandse producenten (verenigingen) bij Nederlandse supermarktketens, die tevens internationaal actief zijn. Deze ketenverkorting resulteert in rechtstreekse contacten tussen de Nederlandse retail en producent over het gewenste aanbod, maar leidt tot een verandering van de functie van de Nederlandse groothandel in logistiek dienstverlener. Vergaande schaalvergroting en/of samenwerking, professionalisering en internationalisatie van de producenten zijn hiervoor noodzakelijk.
→ Producenten(verenigingen), groothandel en retail

2. *Kwaliteit*

Het hoog aangeschreven vakmanschap van de Nederlandse producenten, ondersteund door professionele leveranciers en een goed ontwikkeld kennisnetwerk, stelt hen bij uitstek in staat om een uitstekende productkwaliteit te realiseren. De achterstand van Duitse en Britse producenten op kwaliteitsgebied is echter het afgelopen decennium vrijwel ingelopen, mede als gevolg van de internationalisatie van leveranciers van productiemiddelen en kennisinstellingen.

Bovendien gaat het bij de retailorganisaties in vooral het Verenigd Koninkrijk niet meer om de kwaliteit van het product alleen, maar ook om de kwaliteit van het

productie- en verwerkingsproces in zijn totaliteit. Ze hanteren zonder uitzondering een kwaliteitsprogramma met strenge eisen op het gebied van natuur- en milieubescherming, bedrijfshygiëne, voedselveiligheid en arbeidsvoorwaarden. De retail in Duitsland is met uitzondering van de discounter ook in deze volgend op de ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk.

Aanbeveling:

- Invoering van gecertificeerde kwaliteitszorgsystemen met alle mogelijkheden voor tracking & tracing, die voldoen aan de specifieke eisen van kwaliteitsprogramma's van de afzonderlijke supermarkketens.
 - Retail, producenten(verenigingen) en certificeringsorganisaties

3. *Productinnovatie*

De Britse consument is bereid voor groenteproducten met een duidelijke toegevoegde waarde extra te betalen. Supermarkketens in het Verenigd Koninkrijk profileren zich graag met AGF en zijn zeer geïnteresseerd in innovatieve producten. Een aantal partijen uit de retail en vollegrondsgroentesector werkt nauw samen met veredelingsbedrijven aan de ontwikkeling van nieuwe, exclusieve producten. In Duitsland verloopt productinnovatie door de sterke prijsoriëntatie beduidend langzamer.

Nederlandse producenten onderhouden nauwelijks directe contacten met Britse en Duitse supermarkketens. Ze hebben de vermarkting van hun producten jarenlang aan de veilingen en groothandelsbedrijven overgelaten, waardoor hun feeling met de markt veelal onderontwikkeld is.

Aanbeveling:

- Frequente informatie-uitwisseling met de retail en veredeling over consumententrends en productinnovaties en de gezamenlijke ontwikkeling en introductie van nieuwe, lucratieve producten die passen in trends als gemak, gezond, gras en specialiteiten.
 - Retail, producenten(verenigingen) en veredeling

4. *Arbeid*

Op vollegrondsgroentebedrijven is de arbeidsbehoefte bijzonder groot en veelal geconcentreerd in piekperioden. Daarentegen is in Nederland het aanbod van Gelegenheidsarbeid schaars en zijn de loonkosten en sociale premies navenant hoog. Het relatief starre Nederlandse overheidsbeleid ten aanzien van arbeidskrachten van buiten de Europese Unie stelt Nederlandse producenten voor grote problemen.

Daarnaast is de arbeidsproductiviteit in Nederland weliswaar groter dan in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, maar toch zijn de mogelijkheden voor verdere mechanisatie en arbeidsbesparing nog niet volledig benut. Schaalvergroting en/of samenwerking zijn veelal nodig om de investeringen te bekostigen en het rendement te vergroten.

Aanbevelingen:

- Harmonisatie van de regelgeving voor Gelegenheidsarbeid binnen de Europese Unie, evenals van het belasting- en premieregime voor Gelegenheidsarbeid, om oneerlijke concurrentie te voorkomen.
 - Overheid en belangenorganisaties van producenten
- Ontwikkeling van nieuwe technologieën voor de oogst en verwerking van vollegrondsgroenten, die leiden tot een verdere verhoging van de

arbeidsproductiviteit en een verbetering van de arbeidsomstandigheden. Dit is noodzakelijk gezien het grote aandeel van de arbeidskosten in de kostprijs en de voortdurende loonstijging.

→ Mechanisatiebedrijven en producenten(verenigingen)

5. *Gewasbescherming*

De Nederlandse vollegrondsgroentesector is evenals die in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk aangewezen op chemische gewasbescherming om een hoog opbrengst- en kwaliteitsniveau te realiseren. Vanzelfsprekend is het voor de sector van groot belang om de afhankelijkheid zoveel mogelijk te reduceren en te zoeken naar milieuvriendelijke alternatieven, doch vooralsnog blijft een breed pakket van effectieve gewasbeschermingsmiddelen noodzakelijk. De Nederlandse overheid loopt bij de sanering van milieukritische gewasbeschermingsmiddelen echter voor op de in 2008 af te ronden harmonisatie van het beleid in de Europese Unie en biedt in tegenstelling tot de Duitse en Britse overheden geen mogelijkheden voor 'off label use'.

Aanbevelingen:

- Afstemming van het Nederlandse gewasbeschermingsbeleid op de omringende West-Europese landen om oneerlijke concurrentie te voorkomen. Er kan niet worden gewacht op de afronding van de harmonisatie van het gewasbeschermingsbeleid in de Europese Unie.
 - Overheid en belangenorganisaties van gewasbeschermingsfirma's en producenten
- Investering in nieuwe technieken en andere maatregelen die de afhankelijkheid van chemische gewasbescherming verminderen.
 - Gewasbeschermingsfirma's, producenten en onderzoek met steun van de overheid

Aansluitend op de strategische thema's zijn voor de Nederlandse vollegrondsgroente-producenten vier uiteenlopende marktstrategieën uitgewerkt. *De individuele producent zal een duidelijke keuze moeten maken voor één van de marktstrategieën, gebaseerd op een grondige analyse van zowel de bedrijfseigen kenmerken als van de ontwikkelingen in de keten en markt en het overheidsbeleid in de komende jaren.* De onderscheiden marktstrategieën en de bijbehorende strategische thema's zijn:

- de *kostprijsstrategie* sluit goed aan bij de Duitse markt en in het bijzonder bij de discounters, doch vergt een kostprijsverlaging ten opzichte van de Duitse producenten. De strategische thema's zijn arbeid en in mindere mate gewasbescherming;
- de *kwaliteitsstrategie* biedt vooral mogelijkheden bij de hyper- en verbruikersmarkten in Duitsland en vraagt een kwaliteitsimpuls. De strategische thema's zijn kwaliteit en gewasbescherming en in mindere mate ketensamenwerking;
- de *marktfocusstrategie* is vooral op de Britse markt erg belangrijk en doet een beroep op de marktgerichtheid van producenten. De strategische thema's zijn ketensamenwerking en kwaliteit en in mindere mate productinnovatie;
- de *nichestrategie* is beperkt tot het topsegment in het Verenigd Koninkrijk en in mindere mate Duitsland. De strategische thema's zijn productinnovatie en ketensamenwerking.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Nederland is ten aanzien van vollegrondsgroenten weliswaar een relatief kleine producent, maar behoort samen met de Verenigde Staten en Spanje wel tot de grootste exporteurs ter wereld. In het Nederlandse productie seizoen speelt de export van Nederlandse vollegrondsgroenten een grote rol, doch daarbuiten is zeker ook de import en reëxport van in het buitenland geproduceerde vollegrondsgroenten van groot belang.

De internationale markt waarin de Nederlandse vollegrondsgroentesector opereert, is ingrijpend aan het veranderen. Consumenten en afnemers stellen hogere eisen, de macht in de keten verschuift naar de grote supermarktketens en de concurrentie uit andere productielanden neemt toe. Ook het komende decennium zal turbulent zijn: toetreding van Oost-Europese landen tot de Europese Unie, vergaande concentratie in de internationale detailhandel, schaalvergroting in de groothandel en professionalisering van de productie in andere landen. Daarnaast spelen uiteraard consumentenwensen op het gebied van onder meer kwaliteit, voedselveiligheid, gemaksvoeding een belangrijke rol. Kortom, de vollegrondsgroentesector bevindt zich in een steeds complexer en meer internationaal georiënteerd krachtenveld.

De vraag is nu hoe de Nederlandse vollegrondsgroentebedrijven een duurzame sector kunnen vormen van voldoende omvang, die een interessante partij blijft voor internationaal opererende ketens, en waaraan door individuele bedrijven en de sector als geheel prioriteit gegeven moet worden in de nabije toekomst.

1.2 Doelstelling

Het Productschap Tuinbouw en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij willen de internationale concurrentiekracht van de Nederlandse vollegrondsgroentesector ondersteunen. In dat kader is opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de huidige concurrentiepositie van de sector, de relevante toekomstige ontwikkelingen en de mogelijkheden voor de Nederlandse ondernemers om hun positie te consolideren of te versterken.

Het doel van het onderzoek is om, vanuit het inzicht in de vollegrondsgroentesector en in relatie tot de internationale ontwikkelingen en verschuivingen in de markt, strategische keuzemogelijkheden te definiëren voor individuele bedrijven. Kennis van de strategische opties draagt ertoe bij, dat vollegrondsgroenteproducenten en hun ketenpartners beter in staat zullen zijn onderbouwde keuzes te maken voor hun eigen bedrijf. Ook kan het onderzoek aanleiding geven om een aantal problemen en uitdagingen sectorbreed aan te pakken.

1.3 Aanpak

Bij de opzet van deze studie is een afweging gemaakt tussen breedte en diepgang. Gekozen is voor diepgang, omdat op die manier de resultaten direct bruikbaar zijn voor de sector en haar ondernemers, en hun betrokkenheid het grootst is. De studie is daarom beperkt tot de afzetmarkten Duitsland en het Verenigd Koninkrijk en is toegespitst op de verse producten witte kool, ijsbergsla en aardbei.

Duitsland is namelijk verreweg de grootste exportmarkt, ook al neemt de import vanuit Nederland de laatste jaren relatief gezien af. Het Verenigd Koninkrijk bezet op enige afstand de tweede plaats, maar op deze groeimarkt blijft de stijging van de import vanuit Nederland achter bij de totale groei van de import. Daarnaast vinden op de Britse markt interessante ontwikkelingen plaats op het gebied van ketensamenwerking en productdifferentiatie.

De keuze van de producten uit het brede scala aan Nederlandse vollegrondsgroenten is gebaseerd op de volgende overwegingen. De drie gewassen hebben elk een aandeel van ongeveer 4% in het totale areaal Nederlandse vollegrondsgroenten exclusief uien. Daarbij is witte kool als belangrijkste representant van de sluitkoolsoorten een bulkproduct met bewaarmogelijkheden, is aardbei een dagvers product met een hoge toegevoegde waarde, en neemt ijsbergsla als belangrijkste vertegenwoordiger van de slasoorten een middenpositie in. De resultaten worden echter zoveel mogelijk vertaald naar alle verse vollegrondsgroenteproducten.

De belangrijkste concurrenten bij voornoemde producten op de afzetmarkten Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn de producenten uit deze landen zelf, waarmee de keuze voor de concurrentlanden ook is gemaakt. Voor witte kool wordt bovendien Tsjechië als potentiële concurrent op de Duitse markt meegenomen.

In hoofdstuk 3 worden de gemaakte keuzen statistisch onderbouwd.

De uitvoering van het project is opgedeeld in drie fasen. In de oriënterende fase 1 is in beperkte tijd literatuuronderzoek verricht, statistische informatie verzameld en een SWOT-analyse (analyse van sterkten, zwakten, kansen, bedreigingen) uitgevoerd. Op deze wijze is het krachtenveld, waarin de Nederlandse vollegrondsgroentesector het komende decennium opereert, snel duidelijk. Voor de SWOT-analyse zijn zeven interviews gehouden met vertegenwoordigers van belangrijke ketenpartijen uit de Nederlandse vollegrondsgroentesector. Deze informanten zijn werkzaam bij veredelings-/zaadbedrijven, plantgoedkwekerijen en handelsbedrijven (zie bijlage 1). Bij de interviews is gebruikgemaakt van een checklist, gebaseerd op de door het LEI ontwikkelde Concurrentiemonitor (Van Gaasbeek et al., 1998: pp. 21-22). Daarin worden als bepalende factoren voor de concurrentiekracht onderscheiden: het marktaanpassingsvermogen, de ketenkracht, de kosten en efficiency in de productie en het strategisch potentieel van de sector. De eerste fase heeft tevens geresulteerd in een aantal strategische thema's voor de toekomst, waarover in fase 2 meer informatie moet worden verzameld om in fase 3 tot een plan van aanpak en keuzes voor ondernemers te komen.

In de verdiepende fase 2 is nader onderzoek gedaan naar de marktmogelijkheden voor Nederlandse vollegrondsgroenten in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk en naar de productie en vermarkting van met name witte kool, ijsbergsla en aardbei in de concurrentlanden Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en voor witte kool tevens Tsjechië. Hiervoor

zijn diverse schakels uit de Duitse en Britse vollegrondsgroentesectoren en hun omgeving bezocht en geïnterviewd, en zijn aanvullende literatuur en statistische informatie verzameld. De ruim 30 informanten uit Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn werkzaam in de productie, verwerking en vermarkting van vollegrondsgroenten, bij de nationale overheid, marktonderzoeksinstituten en voorlichtingsorganisaties, en bij de groothandel en supermarktketens. De tweede fase heeft geresulteerd in een gedetailleerde vergelijking van de Nederlandse keten en haar concurrenten op de vier voornoemde, concurrentiekracht bepalende factoren, evenals in een definitieve SWOT-analyse en identificatie van de strategische thema's voor het komende decennium.

In fase 3 is voor de producten witte kool, ijsbergsla en aardbei afzonderlijk een workshop georganiseerd. In deze workshops zijn de onderzoeksresultaten uit beide voorgaande fasen gepresenteerd aan relevante ketenpartijen uit Nederlandse vollegrondsgroentesector en zijn vervolgens samen met de deelnemers vier mogelijke marktstrategieën voor de Nederlandse producenten uitgewerkt.

Deze strategieën zijn gebaseerd op Porter (1980) en worden aangeduid als kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie, marktfocusstrategie en nichestrategie. De onderzoeksresultaten worden via het onderzoeksrapport en een vakbladartikel uitgedragen naar een bredere groep van ondernemers uit de sector.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt informatie gegeven over trends in de consumptie van groenten en ontwikkelingen in de retail in de afzetlanden Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Hoofdstuk 3 schetst een beeld van de vollegrondsgroenteproductie in Nederland en in de concurrentlanden Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Tsjechië. In hoofdstuk 4 worden de conclusies uit beide voorgaande hoofdstukken getrokken, de concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector bepaald en de strategische mogelijkheden geïdentificeerd. Hoofdstuk 5 bevat de uitwerking van vier marktstrategieën, namelijk de kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie, marktfocusstrategie en nichestrategie. Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

2. Vraag

2.1 Consumentenvraag in afzetlanden

2.1.1 Sociaal-economische ontwikkelingen in afzetlanden

Belangrijke exportmarkten voor Nederlandse witte kool, ijssla en aardbeien zijn achtereenvolgens Duitsland met 83 miljoen inwoners en het Verenigd Koninkrijk met 59 miljoen inwoners. Deze landen zijn qua bevolkingsomvang de twee grootste van de Europese Unie met samen bijna 40% van de totale bevolking van de Europese Unie (zie tabel 2.1).

Voor de periode 2000-2015 wordt in Duitsland een bevolkingafname voorzien met 5% tot 78 miljoen inwoners, terwijl Eurostat voor het Verenigd Koninkrijk uitgaat van een stijging met 3% tot 61 miljoen inwoners. In Nederland wordt in deze periode nog een lichte bevolkingsgroei verwacht. Als gevolg van een toename van het aantal een- en tweepersoonshuishoudens, neemt het aantal huishoudens in Duitsland de komende jaren overigens nog wel toe.

Tabel 2.1 Demografische en economische ontwikkelingen

	Aantal inwoners (in miljoenen)	Gemiddelde huishoudgrootte	Aandeel 65+ in de bevolking (in %)		Groei Bruto Nationaal Product (in % per jaar)	
	per 1 januari 2000		1998	2015	1980-1990	1990-1998
Nederland	15,9	2,4	13,5	17,9	2,3	2,6
Duitsland	82,5	2,2	15,7	20,3	2,2	1,5
Verenigd Koninkrijk	59,3	2,5	15,8	18,9	3,2	2,2
EU	375,0	2,6	15,8	19,6	-	1,8

Bronnen: World Bank, AC Nielsen.

In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is het aandeel van de bevolking van 65 jaar en ouder groter dan in Nederland. Mede door de verwachte afname van de bevolking in Duitsland zal het aandeel 65-plussers in de bevolking stijgen tot 20% in 2015. In het Verenigd Koninkrijk neemt dit aandeel echter ook toe tot 19% van de totale bevolking.

In vergelijking met de andere landen van de Europese Unie is de economische ontwikkeling in Duitsland het afgelopen decennium enigszins achtergebleven. De jaarlijkse groei van het Bruto Nationaal Product (BNP) in de periode 1990-1998 was in Duitsland 1,5%, terwijl de gemiddelde groei in de Europese Unie 1,8% bedroeg. De groei van het BNP in het Verenigd Koninkrijk lag in de periode 1980-1990 duidelijk hoger dan in Duits-

land en Nederland, maar is in de periode 1990-1998 gedaald tot 2,2% en ingehaald door de jaarlijkse groei in Nederland met 2,6%.

2.1.2 Britse consument

Bevolkingsprognoses gaan ervan uit dat de Britse bevolking in de periode 2000-2015 met 3% zal stijgen tot 61 miljoen inwoners. Kenmerkend zijn de vergrijzing en de groei van het aantal eenpersoonshuishoudens. De bevolkingsgroep 65-plussers zal tot 2015 met 27% stijgen, terwijl de groep beneden de 65 jaar met 2% zal dalen.

De Britse consument kan worden omschreven als welvarend, zelfbewust en goed geïnformeerd. Het inkomen per hoofd van de bevolking is gestegen als gevolg van de groei van het aantal tweeverdieners in de Britse samenleving, met in 2000 een aandeel van 71% in de totale beroepsbevolking. Karakteristiek is het hoge bewustzijn met betrekking tot voedselvraagstukken en verder worden gemak, variatie en specialiteiten steeds belangrijker in de voeding van de Britse consument.

In het Verenigd Koninkrijk bedroegen de huishoudelijke bestedingen aan levensmiddelen exclusief alcoholische dranken in 1999 ongeveer 90 miljard euro. Hoewel de uitgaven aan zowel huishoudelijke als buitenhuishoudelijke voeding groeien, neemt het aandeel van de levensmiddelen binnen de totale consumptieve bestedingen af en maakt thans nog geen 10% van het totaal uit. De afgelopen twintig jaar is het aandeel dat voor rekening komt van groente en fruit toegenomen ten koste van onder andere de bestedingen aan vlees, vis en zuivel. De totale markt voor groenten en fruit bedroeg in het Verenigd Koninkrijk in 1999 volgens het marktonderzoeksbureau Growth from Knowledge (GfK) bijna 15 miljard euro. Het aandeel van de supermarkten in de verkopen van groente en fruit is momenteel 78%.

Volgens ACNielsen zijn de totale bestedingen aan levensmiddelen in het Verenigd Koninkrijk groter dan in Duitsland en ook de bestedingen aan groenten liggen volgens GfK op een hoger niveau dan in Duitsland. Dit alles ondanks het feit dat de bevolkingsomvang in Duitsland circa 40% groter is dan in het Verenigd Koninkrijk.

Tabel 2.2 Ontwikkeling levensmiddelenconsumptie in het Verenigd Koninkrijk van 1989 tot 1999

	Consumptie in kg per persoon per week		Bestedingen in € per persoon per week	
	1989	1999	1989	1999
Groente(producten)	2,33	1,97	2,55	3,83
Fruit(producten)	0,92	1,06	1,42	2,19
Totaal levensmiddelen	-	-	18,83	24,15

Bron: National Food Survey.

In het afgelopen decennium is het eetpatroon van de gemiddelde Brit aanzienlijk veranderd. De hoeveelheid thuis geconsumeerde groente(producten) is met 14% afgenomen, terwijl de hoeveelheid thuis geconsumeerde fruit(producten) in de periode 1989-1999 is

toegenomen met 15% (zie tabel 2.2). Volgens de National Food Survey is de consumptie van verse groente en vers fruit met respectievelijk 4% en 17% gedaald. De bestedingen per kg groente zijn van 1989 tot 1999 toegenomen met 85% en de bestedingen per kg fruit met 33%. Ten aanzien van de groenten hangt dit waarschijnlijk samen met het feit dat men in het Verenigd Koninkrijk meer verwerkte en duurere groenteproducten is gaan consumeren.

De markt voor diepvriesvoeding is in het Verenigd Koninkrijk traditioneel groot. Het percentage huishoudens met diepvriezers en magnetrons is relatief hoog. De markt voor diepvriesvoeding is eind jaren negentig fors gestegen en bedraagt thans bijna acht miljard euro. Hierbinnen vertegenwoordigen diepvriesgroenten en -fruit een waarde van ruim één miljard euro, ofwel 14% van het totaal aan diepvriesvoeding. De Brit consumeert gemiddeld 30 kg diepvries-AGF per jaar. Hiervan bestaat 45% uit aardappelproducten en 42% uit groenteproducten. De lagere welstandsklassen en gezinnen met kinderen eten relatief veel diepvriesproducten.

De stijgende consumptie van diepvriesvoeding hangt samen met de gemakstrend. In dit segment hebben pizza's, kant-en-klaarmaaltijden en biologische producten een hoge groei laten zien.

Evenals in vele andere landen groeien in het Verenigd Koninkrijk de bestedingen aan levensmiddelen buiten de deur harder dan die binnenshuis. In 1999 betrof reeds 30% van de bestedingen aan voeding en drank de consumptie buitenshuis. Voorspellingen van de Food Service Intelligence geven aan dat in het jaar 2020 meer dan de helft van de Britse uitgaven aan voedingsmiddelen buiten de deur plaatsvinden. Daarmee zal de Britse consument in dat jaar ongeveer eenzelfde consumptiepatroon laten zien als de Amerikaanse consument eind jaren negentig.

Witte en rode kool

De veranderingen in het Britse consumptiepatroon van groenten hebben ook grote consequenties voor witte en rode kool. In het verleden werden deze producten hoofdzakelijk los als kilokool verkocht en was de bereiding relatief tijdrovend. De afgelopen tien jaar is de consumptie van de ooit zo populaire witte kool dan ook met eenderde teruglopen. Als verwerkte variant is cole slaw nog wel een belangrijk product, dat in allerlei varianten met bijvoorbeeld ham en kaas wordt aangeboden. De consumptie van witte en rode kool samen bedraagt thans circa 3,5 kg per hoofd van de bevolking.

Ijssla

In het Verenigd Koninkrijk wordt jaarlijks 1,4 kg ijssla per hoofd van de bevolking geconsumeerd. Dit is minder dan in Duitsland en beduidend minder dan in Nederland met een consumptie van 3,8 kg per hoofd van de bevolking per jaar.

Indien verondersteld mag worden dat de Britse productie een weerspiegeling is van de Britse consumptie van alle slasoorten, dan bestaat naar schatting ongeveer 60% van de consumptie uit ijssla, 15% uit botersla, 15% uit Romana en Little Gem (typen bindsla) en 10% uit speciale soorten als eikenbladsla, frisee, lollo bionda en lollo rossa. De vraag naar hele kroppen daalt, wat vooral ten koste gaat van botersla. Bij ijssla worden de kroppen steeds meer vervangen door gesneden product. Daarnaast stijgt de consumptie van speciale slasoorten sterk, vooral door het toenemend gebruik in gesneden gemengde slapakketten.

Aardbeien

De consumptie van aardbeien in het Verenigd Koninkrijk bedraagt ongeveer 1,2 kg per hoofd van de bevolking en is in vergelijking met Duitsland relatief gering. Het wordt door de Britten beschouwd als een echt seizoensproduct en de consumptie kent een forse piek in juni. Tijdens het tennistoernooi op Wimbledon worden zeer veel verse aardbeien met slagroom gegeten.

2.1.3 Trends in consumptie in het Verenigd Koninkrijk

De Britse markt voor AGF-producten is zeer ver ontwikkeld in vergelijking met andere Europese markten. Belangrijke consumententrends in het Verenigd Koninkrijk zijn in hoofdzaak te onderscheiden naar de onderwerpen gemak, gezondheid, grazen en specialiteiten (zie tabel 2.3).

Tabel 2.3 Belangrijke consumententrends in het Verenigd Koninkrijk

Gemak	Groeiend aandeel voorgesneden, voorverpakte en zelfs geheel voorbereide producten. Aanbod van complete maaltijdoplossingen in de supermarkten. Forse stijging consumptie buitenshuis. Toenemend belang catering. One-stop-shopping. Verkoop via internet.
Gezondheid	Grote aandacht voor voedselveiligheid. Stijgende vraag naar biologische producten. Opkomst van functional foods.
Grazen	Consumptie van groenten niet meer uitsluitend als onderdeel van de maaltijd, maar steeds meer gedurende de gehele dag en op allerlei plaatsen.
Specialiteiten	Groeiende vraag naar nieuwe producten en variëteiten, die zich onderscheiden naar onder andere eetmoment, vorm, kleur en smaak.

Gemak

De groeiende vraag naar gemaksvoeding is de belangrijkste trend in de consumptie van voedingsmiddelen in Europa. Britse supermarkten hebben vroegtijdig op deze ontwikkeling ingespeeld, zodat de markt voor gemakproducten in het Verenigd Koninkrijk momenteel verder is ontwikkeld dan in andere Europese landen. De hedendaagse Britse consument is bereid om voor een goede service extra in de buidel te tasten. De supermarkten bieden dan ook niet alleen voorbewerkte en voorverpakte groenten, waarmee de consument thuis in de keuken snel aan de slag kan, maar verkopen zelfs complete, vers bereide maaltijden om direct te consumeren of mee te nemen. De versafdeling van de supermarkt geeft zo het antwoord op de vraag: 'Wat eten we vandaag?' Alle Britse ketens bieden tegenwoordig een breed pakket van dergelijke maaltijdoplossingen en hebben daarvoor soms gehele verspleinen ingericht. De gemiddelde fulltime werkweek van 44 uur in het Verenigd Koninkrijk is ongetwijfeld van grote invloed op deze trend.

Bovendien zal de traditioneel reeds goed vertegenwoordigde buitenhuishoudelijke consumptie de komende jaren fors doorgroeien. Dit betekent tevens dat het belang van de

catering als afzetkanaal groter wordt en dat het aanbod van speciaal op dit kanaal toegesneden, voorbereekte producten zal toenemen.

Het aanbieden van levensmiddelen via internet is vooral door de supermarktketen Tesco goed opgepakt en Tesco is op dit gebied marktleider in Europa. De consument kan via internet zijn boodschappenlijstje aan Tesco doorgeven en de bestelling op het door haar aangegeven tijdstip afhalen bij de dichtstbijzijnde vestiging of thuis laten bezorgen.

Gezondheid

Onder invloed van de voedselschandalen in de afgelopen jaren, waarbij BSE een centrale rol heeft gespeeld, is de vraag naar gezonde producten sterk gegroeid. De Britse overheid heeft in 2000 het Food Standards Agency (FSA) opgericht om de voedselveiligheid te bevorderen en eventuele knelpunten tijdig te signaleren. Het Britse bedrijfsleven heeft echter uitdrukkelijk haar eigen verantwoordelijkheid genomen door stringente eisen te stellen op het gebied van voedselveiligheid en traceerbaarheid van levensmiddelen in het algemeen en verswaren in het bijzonder.

De onzekerheid van de consument over de voedselveiligheid heeft tevens geresulteerd in een groeiende vraag naar biologische producten. Deze vraag is momenteel beduidend groter dan het aanbod en de consument is bereid om een meerprijs van maximaal 25% te betalen. Afhankelijk van de supermarktketen is nu 1% tot 3% van de omzet in AGF-producten van biologische herkomst. De verwachting is dat dit marktaandeel de komende jaren verder zal groeien, maar niet boven de 5% uit zal komen.

Grazen

Een relatief nieuwe trend op de voedingsmarkt is het zogenaamde 'food on the go' ofwel grazen. De vaste maaltijden thuis worden in toenemende mate vervangen door snacks tussendoor en onderweg, bijvoorbeeld bij de benzinstations. De lange werkweken en de 24-uurs economie werken het grazen in de hand en dit wordt zodoende een vast onderdeel van het dagelijkse leven in het Verenigd Koninkrijk. Deze trend biedt de levensmiddelenindustrie en detailhandel volop mogelijkheden om nieuwe producten te ontwikkelen. De traditionele grenzen tussen de diverse productcategorieën lijken namelijk te vervagen en het aantal eetmomenten lijkt schier onbeperkt.

Specialiteiten

Het assortiment AGF-producten in de Britse supermarkten is de afgelopen jaren fors verbreed met speciale groente- en fruitproducten uit andere culturen. De gunstige inkomensontwikkeling in het Verenigd Koninkrijk heeft vakanties naar exotische bestemmingen in Afrika, Azië en Zuid-Amerika voor grote delen van de bevolking mogelijk gemaakt. Hierdoor is de Britse consument meer ontvankelijk geworden voor de voedingsgewoonten van andere culturen.

Binnen het meer bekende assortiment heeft de consument een sterke voorkeur voor producten uit het Verenigd Koninkrijk zelf, zo mogelijk zelfs uit de eigen regio. De kwaliteit en versheid van de Britse producten wordt veelal als beter ervaren dan die van de importproducten. Bij de vernieuwing van gangbare producten ligt het accent vooral op vorm, bijvoorbeeld minigroenten, en op smaak, zoals bij aardbeien.

2.1.4 Duitse consument

Volgens bevolkingsprognoses zal de Duitse bevolking in de periode 2000-2015 dalen met 5% tot 78 miljoen inwoners. Kenmerkend zijn de sterke vergrijzing van de bevolking en het grote aantal eenpersoonshuishoudens en tweeverdieners. De bevolkingsgroep 65-plussers zal tot 2015 met 28% stijgen, terwijl de groep jonger dan 65 jaar met 11% zal dalen. Het geboortecijfer in het voormalige Oost-Duitsland is daarbij aanmerkelijk lager dan in het voormalige West-Duitsland. Het aandeel eenpersoonshuishoudens is vooral in de verstedelijkte gebieden groot; in miljoenensteden als Hamburg, Berlijn en Bremen bestaat bijna de helft van het aantal huishoudens uit slechts één persoon. In de landelijke gebieden ligt dit aandeel rond de 30%.

De Duitse consument kan worden omschreven als relatief welvarend, maar erg prijsbewust. De enigszins achterblijvende economische groei en de forse prijzenslag in de levensmiddelen- en detailhandel hebben de prijsoriëntatie van de consument nog sterk bevorderd.

De bestedingen aan voedings- en genotsmiddelen bij de detailhandel bedroegen in 1999 ongeveer 140 miljard euro. Het aandeel van levensmiddelen binnen de detailhandelsbestedingen neemt ook in Duitsland af. Kwam in 1985 nog 39% van de bestedingen bij de detailhandel voor rekening van levensmiddelen exclusief motorvoertuigen en geneesmiddelen, in 1999 was dit aandeel reeds gedaald tot minder dan 34%. Deze ontwikkeling is vooral veroorzaakt door de relatief geringe stijging van het prijsniveau van levensmiddelen als gevolg van de hevige concurrentiestrijd in de detailhandel.

De Duitse markt voor groenteproducten bedroeg volgens het marktonderzoeksbureau Growth from Knowledge (GfK) in 1999 in totaal bijna 4 miljard euro. De afgelopen tien jaar is er een forse verschuiving geweest in de aankoopkanalen voor verse groenten. De aandelen van de discounters en verbruikersmarkten zijn sterk gegroeid en bedroegen in 1999 op volumebasis respectievelijk 32% en 30%. Het aandeel van de kleinere supermarkten, groentespeciaalzaken en markten is daarentegen gedaald tot minder dan 30% (GfK en CMA (Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH)).

Tabel 2.4 Consumptie van witte en rode kool, ijsla en botersla, en aardbeien per hoofd van de bevolking (in kg)

	1994/'95	1995/'96	1996/'97	1997/'98	1998/'99	1999/'00
Witte en rode kool	5,5	6,1	6,9	5,8	5,5	6,4
Ijsla en botersla	2,9	3,1	2,9	3,0	3,0	3,2
Aardbeien	2,0	2,2	2,3	2,4	2,4	2,6

Bronnen: Marktbilanz Gemüse 2000 en Marktbilanz Obst 2000 (ZMP).

De Duitse consumptie van groenten was in 1999 bijna 2 kg per persoon per week en lag op vrijwel hetzelfde niveau als in het Verenigd Koninkrijk. De uitgaven lagen met circa € 0,90 per persoon per week echter beduidend lager dan in het Verenigd Koninkrijk. Ten aanzien van het verbruik van diepvriesvoeding neemt Duitsland in Europa een middenposi-

tie in. Per hoofd van de bevolking werd bijna 27 kg diepvriesproducten geconsumeerd, waarvan 5 kg diepvriesgroenten. De markt voor diepvriesvoeding is de afgelopen jaren gegroeid en bedraagt nu 7,8 miljoen euro.

Witte en rode kool

De consumptie van witte en rode kool samen bedraagt in Duitsland gemiddeld 6 kg per hoofd van de bevolking per jaar (tabel 2.4). Dit komt overeen met een totale consumptie van ongeveer 500.000 ton per jaar. Er zijn geen exacte gegevens beschikbaar voor beide producten afzonderlijk; naar schatting komt 75% van de totale consumptie voor rekening van witte kool en 25% voor die van rode kool. Verder wordt in het voormalige Oost-Duitsland meer kool gegeten dan in het voormalige West-Duitsland.

Ijssla en botersla

In Duitsland wordt gemiddeld 3 kg ijssla en botersla per hoofd van de bevolking per jaar gegeten (tabel 2.4), wat overeenkomt met een totale consumptie van circa 250.000 ton per jaar. Er zijn geen nauwkeurige gegevens voor beide producten afzonderlijk, maar naar schatting bestaat tweederde van de consumptie uit ijssla en eenderde uit botersla. Daarnaast wordt in Duitsland ongeveer 75.000 ton speciale slasoorten gegeten.

Volgens het GfK heeft ijssla in de jaren negentig grote terreinwinst geboekt op botersla. In de periode 1992-2000 is de consumptie van ijssla namelijk meer dan verdubbeld, terwijl die van botersla met eenderde is gedaald. Deze teruggang van de botersla is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de relatief beperkte houdbaarheid en lange bereidingstijd. In het afgelopen decennium is ook de belangstelling voor speciale en kleurrijke slasoorten als lollo bionda, lollo rossa, eikenbladsla en bindsla sterk toegenomen.

Opvallend is dat maar liefst de helft van het totale volume ijssla wordt aangekocht bij de discounter, terwijl bij botersla het aandeel van de discounter nog geen 25% bedraagt. Botersla wordt vooral verkocht via kleinere supermarkten, speciaalzaken en de markt. Dit is mede een verklaring voor het feit, dat de winkelprijs van ijssla gemiddeld genomen daalt, terwijl de prijs van botersla min of meer gelijk blijft.

Aardbeien

De consumptie van aardbeien in Duitsland loopt gestaag op van 2,0 kg per hoofd van de bevolking in 1994/'95 tot 2,6 kg per hoofd in 1999/'00 (tabel 2.4). In 2000 bedroeg de totale aardbeienconsumptie 232.000 ton. Aardbeien gelden in Duitsland nog altijd als een delicatessen. Uit onderzoek is gebleken, dat de Duitse consument aan het begin van het seizoen wel geïmporteerde aardbeien eet, maar sterk de voorkeur geeft aan product van eigen bodem zodra het beschikbaar is. In vergelijking met het buitenlandse product zouden de Duitse aardbeien beter houdbaar, rijper en aromatischer van smaak zijn.

2.1.5 Trends in consumptie in Duitsland

Traditioneel hechten Duitse consumenten veel aan zelf bereide maaltijden, waarvoor meestal verse, onbewerkte ingrediënten worden gebruikt. Toch zullen in de toekomst ook in Duitsland een aantal van de in het Verenigd Koninkrijk gesignaleerde trends worden overgenomen. Door de sterke oriëntatie van de consument op lage prijzen en de geringe marges en servicegraad in de detailhandel, duurt het echter wel langer voor nieuwe producten en diensten op de Duitse markt worden geïntroduceerd.

Onder invloed van het toenemend aantal tweeverdieners en eenpersoonshuishoudens, zijn sinds kort de winkelopeningstijden in Duitsland behoorlijk verruimd. Bovendien heeft de detailhandel meer oog gekregen voor bewerkte en voorverpakte verse producten en kant-en-klaarmaaltijden. Een groot knelpunt is echter de over het algemeen zeer beperkte (koel)ruimte bij de Duitse supermarkten. De buitenhuishoudelijke consumptie groeit ook sterk, waardoor het belang van de food service toeneemt. Het aanbieden van levensmiddelen via internet is echter nauwelijks ontwikkeld.

In de afgelopen twintig jaren is het assortiment groenten fors uitgebreid met speciale producten uit andere culturen. Dit segment zal in de komende jaren verder groeien, vooral bij de verbruikersmarkten en in mindere mate bij de supermarkten. De discounters bieden daarbij tegenwicht met een zeer beperkt, op grote omzet gericht assortiment.

Producten met de nadruk op gezondheid staan bij de reguliere supermarkten in Duitsland nog niet erg in de belangstelling. Deze producten worden momenteel nog grotendeels via natuurvoedingswinkels verkocht. Wel is de interesse voor biologische producten sterk toegenomen, mede door het gunstig gezinde, groengetinte politieke klimaat. Recent worden door enkele grote Duitse supermarktketens ook meer eisen gesteld aan voedselveiligheid en traceerbaarheid door middel van het kwaliteitszorgsysteem Qualität und Sicherheit.

2.2 Retail

2.2.1 Britse retail

Het Verenigd Koninkrijk komt qua omzet in levensmiddelen na Duitsland en Frankrijk op de derde plaats in Europa. De totale waarde van de Britse voedingsmarkt is tussen 1990 en 1999 gestegen van 98 tot 158 miljard euro (zie tabel 2.5).

In de afgelopen tien jaar heeft Tesco de positie van marktleider overgenomen van Sainsbury's en haar marktaandeel groeit nog steeds. Hiermee is Tesco de grote winnaar van de concurrentieslag binnen de Britse retail in de jaren negentig. Asda is in dezelfde periode eveneens fors gegroeid en heeft inmiddels de derde plaats verruild met Safeway. Asda is namelijk enkele jaren geleden overgenomen door de Amerikaanse keten Wal-Mart en heeft sindsdien de concurrentie op prijs in combinatie met kwaliteit verscherpt en zodoende de druk op Tesco opgevoerd. Discounters als Kwik Save, Aldi en Lidl hebben in het kwaliteitsbewuste en servicegerichte Verenigd Koninkrijk nauwelijks voet aan de grond gekregen en hebben samen nog geen aandeel van 3%. De grootste discounter Kwik Save is

in 1997 zelfs overgenomen door Somerfield. Ten slotte is het belang van de kleinere, doorgaans regionaal opererende supermarktketens behoorlijk afgenomen.

Tabel 2.5 *Ontwikkeling in de omzet van de Britse levensmiddelenmarkt en van de marktaandelen van de diverse detailhandelsbedrijven per ultimo december*

	1990	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Totale omzet (miljard euro)	98,1	124,4	131,6	139,1	145,5	152,7	158,1
Marktaandelen (in %):							
1. Tesco	9,7	11,4	13,4	14,2	14,8	15,4	15,6
2. Sainsbury	11,0	12,3	12,2	12,2	12,4	12,2	11,8
3. Asda	6,8	6,7	7,2	7,8	8,3	8,6	9,1
4. Safeway	7,1	7,6	7,3	7,6	7,6	7,6	7,4
5. Somerfield	5,0	4,4	4,2	4,0	3,8	6,9	6,2
Kwik Save a)	2,7	4,0	4,2	4,1	3,5	-	-
6. Morrisons	1,4	2,2	2,4	2,5	2,5	2,6	3,0
7. Marks & Spencer	3,4	3,1	3,0	3,1	3,0	2,9	2,9
8. Waitrose	1,7	1,6	1,7	1,8	1,8	1,8	1,9
9. Iceland	1,2	1,7	1,7	1,7	1,6	1,7	1,9
10. Co-ops	8,2	6,6	6,5	6,1	5,9	5,7	5,5
Overige aanbieders	41,8	38,4	36,2	34,9	35,1	34,6	34,7
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

a) Kwik Save is in 1998 door Somerfield overgenomen.
Bron: Institute of Grocery Distribution (IGD).

Schaalvergroting

De vloeroppervlakte van de Britse supermarkten neemt gestaag toe. Asda heeft uitsluitend zeer grote winkels in haar bestand en is leidend qua winkelgrootte. De gemiddelde winkelgrootte van Tesco en Sainsbury's is sinds 1996 met ongeveer 5% gestegen. De winkels van Safeway zijn daarentegen gemiddeld beduidend kleiner. Vanwege de forse verliezen begin jaren negentig heeft Safeway in tegenstelling tot andere ketens onvoldoende geïnvesteerd in nieuwe winkels met meer vloeroppervlakte, waardoor zij haar derde plaats op de ranglijst heeft verspeeld.

In 1997 is Tesco Sainsbury's gepasseerd als keten met de grootste omzet per m² vloeroppervlakte. In de jaren van felle concurrentie en dalende prijzen van levensmiddelen is Tesco er bovendien in geslaagd om de winstmarge te handhaven. Dit is bereikt door enerzijds efficiencyverbetering in de bedrijfsvoering en kostenbesparing in de keten en anderzijds door uitbreiding van het aanbod met lucratieve non-food producten.

Winkeltypen

Het winkelbestand in het Verenigd Koninkrijk valt in grote lijnen in te delen in hypermarkten of verbruikersmarkten, grote supermarkten, stadswinkels en discounters. Daarnaast nemen de op gemak ingerichte mini-supermarkten bij onder andere benzinstations snel in aantal toe. De Britse hypermarkten en grote supermarkten zijn doorgaans kleiner dan hun

soortgelijken in Duitsland en Frankrijk, doch ze zijn over het algemeen meer op luxe en service ingericht. Typische locaties van deze winkeltypen zijn de buitenwijken van de steden en randgemeenten, met een goede toegang tot grote verkeerswegen. Met uitzondering van Tesco hanteren de grote supermarktketens veelal slechts één winkeltype.

Marktdifferentiatie

De Britse supermarktketens proberen zich van elkaar te onderscheiden op basis van assortiment, kwaliteit, prijs, service en imago en richten zich daarbij op specifieke klantengroepen. Over het algemeen kiest de consument bewust voor één keten, die bij hun maatschappelijke status lijkt te passen, en blijft deze jarenlang trouw.

De grootste supermarktketen Tesco tracht haar klanten te binden door het aanbieden van een goede kwaliteit voor een redelijke prijs en hanteert daarbij de slogan 'Best Value'. Ze richt zich weliswaar op een brede klantenkring, maar probeert daarbinnen elke klantengroep zo goed mogelijk te bedienen door gebruik te maken van drie huismerken (zie tabel 2.6). Bij veel groenten is het verschil tussen de diverse producten te klein om een onderscheid in de merken 'Finest' en 'Standard' te rechtvaardigen, zoals bij komkommers. Bij fruit is dit vaker mogelijk, bijvoorbeeld door het aanbieden van aan de boom gerijpte appels onder het huismerk 'Finest'. Bij het merk 'Value' heeft de mindere kwaliteit overigens uitsluitend betrekking op sortering en kleur.

Tabel 2.6 Karakterisering van de drie huismerken van Tesco

Huismerken	Marktaandeel in AGF (%)	Positionering ten opzichte van de concurrentie
Finest	4	Kwaliteit minimaal gelijk aan die bij Marks & Spencer
Standard	79	Kwaliteit minimaal gelijk aan die bij Sainsbury
Value	17	Mindere kwaliteit voor een lage prijs (Asda)

Asda richt zich vooral op het traditionele huisgezin met twee kinderen en positioneert zich in de markt als een keten met een scherpe prijs-kwaliteitverhouding. Ze besteedt relatief weinig aandacht en geld aan de presentatie en verpakking van producten onder het motto 'Value for Money'. Verder verbindt Asda haar klanten sterk met 'Every Day Low Prices'.

Sainsbury, Marks & Spencer en Waitrose bedienen de bovenkant van de markt met een hoog kwaliteits- en prijsniveau. Vooral Marks & Spencer mikt op koopkrachtige tweeverdieners met weinig tijd en profileert zich uiterst succesvol met een levensmiddelenafdeling, waarin een uitstekende kwaliteit en service en een ruim aanbod in gemakvoeding centraal staan. Is het marktaandeel van Marks & Spencer in het Verenigd Koninkrijk bij de totale productgroep AGF nog geen 4%, bij kant en klare AGF is het aandeel daarentegen ruim 35%!

De positie van AGF

De AGF-afdeling in de Britse supermarkten is in belangrijke mate gezichtsbepalend voor de consument. De supermarktketens hebben dit erkend en bij alle ketens neemt deze afdeling een prominente plaats in. Tussen de 8 en 17% van de winkeloppervlakte is voor de AGF-producten gereserveerd en er wordt veel aandacht geschonken aan een visueel aantrekkelijke uitstalling van de producten. Bovendien worden groente en fruit veelal onder huismerk aangeboden. Kortom, de supermarkten beschouwen de AGF-afdeling als hun visitekaartje.

2.2.2 Duitse retail

In Duitsland geven de consumenten jaarlijks ongeveer 195 miljard euro uit aan voedings- en genotsmiddelen en het land is daarmee de grootste afzetmarkt voor levensmiddelen in Europa. Het belangrijkste afzetkanaal voor levensmiddelen is de detailhandel met een aandeel in de omzet van bijna 70%. Deze omzet is gegroeid van 128 miljard euro in 1994 tot 135 miljard euro in 1998, een jaarlijkse toename met 1,2% (zie tabel 2.7).

Ook op de Duitse voedingsmarkt is sprake van een forse concentratie en schaalvergroting. Het aandeel van de tien grootste retailers in de totale omzet van food en non-food producten is tussen 1994 en 1998 gestegen van 77% tot 84%. Het aantal verkooppunten is in dezelfde periode gedaald van 80.000 tot 74.000, waarbij vooral veel kleinere winkels zijn verdwenen.

Tabel 2.7 *Ontwikkeling in de omzet van levensmiddelen via de Duitse retail*

	1994	1995	1996	1997	1998
Omzet levensmiddelen (miljard euro)	128,4	131,8	133,1	133,0	134,7
Aandeel van de retail top 10 (in %)	77,3	78,6	80,8	81,3	83,6
Aantal verkooppunten (* 1.000)	80	78	76	75	74

Bronnen: Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (ZMP) en ACNielsen.

De Duitse retailorganisaties behoren tot de grootste van Europa. De omvangrijke thuismarkt en toenemende schaalvergroting en internationalisatie zijn belangrijke factoren die deze sterke positie hebben bepaald. De drie grootste ketens zijn achtereenvolgens Edeka/AVA, Rewe en Aldi met samen een marktaandeel van bijna 50% van de omzet op de Duitse voedingsmarkt (zie tabel 2.8). Veel ondernemingen zijn ook in andere sectoren dan levensmiddelen actief zoals in bouwmarkten, warenhuizen, drogisterijen en cash-and-carry.

Door de opkomst van de discounters is op de Duitse markt een hevige concurrentie op prijs ontbrand. Hierdoor zijn de Duitse retailers gedwongen om lagere winstmarges te hanteren en zijn ze over het algemeen minder winstgevend dan de Britse en de Nederlandse ketens. Onderzoek van het EuroHandels Instituut toont aan dat de winstgevendheid van

de levensmiddelen-detailhandel in vergelijking met begin jaren negentig behoorlijk is gedaald.

Tabel 2.8 Tien grootste retailorganisaties voor levensmiddelen in Duitsland in 2000

	Omzet in Duitsland (in miljard euro)		Aandeel Food in totale omzet (in %)	Aandeel op Duitse voedingsmarkt (in %)
	totaal	waarvan food		
1. Edeka/AVA-Groep	24	20	84	17
2. Rewe-Groep	28	19	67	17
3. Aldi-Groep	19	16	83	14
4. Metro-Groep	31	14	44	12
5. Schwartz-Groep	12	10	81	9
6. Tengelmann-Groep	14	9	64	8
7. Spar-Groep	8	7	91	6
8. Lekkerland-Tobaccoland, Frechen	6	6	94	5
9. Schlecker	5	4	95	4
10. Karstadt (excl. postorder)	16	3	15	2
Overige aanbieders food		9		8
Totaal	190	117	61	100

Bron: M+M Eurodata 2001

Winkeltypen

Het winkelbestand in Duitsland kan op basis van met name grootte en assortiment worden onderverdeeld in vier typen winkels: hyper- en verbruikersmarkten, discounters, en kleinere supermarkten en levensmiddelenzelfbedieningswinkels. In vergelijking met het buitenland exploiteren de grote Duitse retailorganisaties relatief veel winkeltypen en hantieren ze daarbinnen bovendien diverse winkelformules (tabel 2.11).

De hyper- en verbruikersmarkten hebben een omvang van tenminste 1.500 m² en zijn veelal gevestigd buiten de stadscentra. Deze winkels hebben naast een omvangrijk aanbod levensmiddelen vaak ook een groot aanbod non-food producten. Bij enkele winkelformules is de non-food afdeling zelfs gezichtsbepalend, zoals bij E-Center, Reaal, Kaufland en Wal-Mart. De laatstgenoemde winkelketen is van Amerikaanse oorsprong en relatief nieuw in Duitsland. Ze heeft recent 75 hypermarkten overgenomen van de Spar-groep en ruim 20 hypermarkten van de Wertkauf-groep en staat inmiddels qua omzet op de dertiende plaats binnen de Duitse retail. De verwachting is dat Wal-Mart haar positie de komende jaren verder zal versterken door de overname van winkelformules in met name het hypermarktsegment.

Tabel 2.9 Winkeltypen en winkelformules van de grote retailorganisaties in Duitsland

Retailorganisatie	Verbruikersmarkten	Discounters	Supermarkten
Edeka	E-center/E-neukauf	NP	E-Activ
	Herkules	Treff	Reichelt
	Marktkauf	Diska	Comet
	V-Markt	Kondi	Heka
Rewe	Toom	Penny	Minimal
	Globus		HL
	ReweCenter		Rewe
	Kaufpark		FBL
Aldi		Aldi	
Metro	Reaal		
	Extra		
Lidl & Schwarz	Kaufland	Lidl	
		Plus	Tengelmann
Deutsche Spar	Eurospar	Netto	Kaiser's VM
			Famka
	Attracta		SuperSpar
			Safeway

Het aanbod van de discounters bestaat vooral uit levensmiddelen en in mindere mate uit non-food producten. De nadruk ligt op zeer lage prijzen, wat wordt gerealiseerd door een sobere winkelrichting, weinig personeel en een beperkt assortiment met een hoge omzetsnelheid. Bekende voorbeelden van dit winkeltype zijn Penny, Aldi en Lidl. De discounters hebben de afgelopen decennia sterk in populariteit gewonnen. Waren eind jaren tachtig nog voornamelijk de lagere sociale klassen klanten van dit winkeltype, inmiddels worden de discounters door alle lagen uit de bevolking bezocht.

Supermarkten en levensmiddelenzelfbedieningswinkels zijn kleiner van omvang en veelal gevestigd op de duurdere locaties in de stadscentra. De supermarkten hebben een oppervlakte van ten minste 400 m² en hebben naast levensmiddelen vaak een klein aanbod non-food producten. De levensmiddelenzelfbedieningswinkel is kleiner dan 400 m² en vrijwel uitsluitend gericht op levensmiddelen. Voorbeelden van deze winkeltypen zijn E-Activ, Minimal, Rewe en SuperSpar. Het belang van de supermarkten en levensmiddelenzelfbedieningswinkels is de afgelopen jaren gedaald ten gunste van de hyper- en verbruikersmarkten en de discounters.

Positie van AGF

In het algemeen zijn de vloeroppervlakten van de verschillende winkeltypen in Duitsland kleiner dan die van hun soortgelijken in het Verenigd Koninkrijk. Ook de AGF-afdelingen zijn veelal kleiner van omvang en variëren van 30 à 40 m² bij de discounters tot 100 à 150 m² bij de hyper- en verbruikersmarkten. Alle supermarktformules bieden voorverpakte producten aan, maar het aanbod van losse, onverpakte producten is gemiddeld nog beduidend groter.

De hyper- en verbruikersmarkten voeren een relatief breed assortiment van kwalitatief hoogwaardige groente- en fruitproducten. Zij hebben bovendien een redelijk veel

koelruimte voor allerlei voorbereekte producten. Er wordt de nodige aandacht geschonken aan de inrichting van de AGF-afdeling en aan de presentatie van nieuwe producten.

De discounters staan ook bij groente en fruit geheel in het teken van een hoge omzet en winst bij lage prijzen. De AGF-afdeling is zeer sober ingericht en gekoelde opslag en dure koelmeubels ontbreken geheel. Het assortiment is beperkt tot rond de zestig artikelen per jaar, die bovendien alleen worden gevoerd bij een voldoende hoge omzet en lage inkoopprijs. De producten zijn uit het oogpunt van kostenbesparing allen voorverpakt in veelal grote hoeveelheden. Ondanks het ontbreken van koelvoorzieningen maar dankzij de hoge omloopsnelheid zijn de klanten toch verzekerd van verse producten. Wel zijn deze aan het einde van de dag vaak uitverkocht.

De supermarkten en levensmiddelenzelfbedieningswinkels nemen ten aanzien van groente en fruit een moeilijke middenpositie in. Hun AGF-afdelingen zijn eenvoudig ingericht met beperkte mogelijkheden tot koeling. Het geboden assortiment bevat alle traditionele producten, maar is beduidend minder breed dan bij de hyper- en supermarkten. In vergelijking met de discounters ligt de omloopsnelheid lager en zijn de prijzen noodgedwongen hoger.

2.2.3 Samenvatting retail

De belangrijkste karakteristieken van de retailorganisaties, actief in de levensmiddelenbranche in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland, zijn in tabel 2.10 nog eens naast elkaar gezet.

Tabel 2.10 *Belangrijkste karakteristieken van de retailorganisaties in de levensmiddelenbranche in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland*

	<i>Verenigd Koninkrijk</i>	<i>Duitsland</i>
Totale omzet levensmiddelen	158 miljard euro	195 miljard euro
Marktaandeel retail top 10	65%	84%
Grootste retailorganisaties	Tesco, Sainsbury, Asda	Edeka/AVA, Rewe en Aldi
Belangrijkste winkeltypen	verbruikersmarkten en grote supermarkten	discounters en verbruikersmarkten
Marktaandeel discounters	3% (bij levensmiddelen)	33% (bij verse groenten)
Winkelbestand retailers	homogeniteit in winkeltypen en in winkelformules	diversiteit in winkeltypen en veel verschillende formules
Openstelling winkels	24 uur per dag is toegestaan ofwel 168 uur per week	recentelijk uitgebreid tot maximaal 80 uur per week
Dominante concurrentiestrategie	kwaliteit en service	prijs
Rol AGF in totale assortiment	prominente positie en veel aandacht voor presentatie (10-15% verkoopvloer)	ondergeschikte positie en weinig zorg voor presentatie (5-10% verkoopvloer)
Inrichting AGF-afdeling	luxueus met veelvuldig gebruik van koelmeubels	sober met zeer beperkt gebruik van koelmeubels
AGF-assortiment	breed aanbod van allerlei producten in vele vormen en verpakkingen	basaal aanbod van al dan niet voorverpakte producten tegen een lage prijs

2.3 Ontwikkelingen in de keten

De keten voor verse plantaardige producten zal ook de komende jaren nog ingrijpend veranderen door een vergaande schaalvergroting, ketenverkorting en internationalisatie. De retailorganisaties zullen veelal de drijvende krachten zijn achter deze veranderingsprocessen en de rol van ketenregisseur verder naar zich toe trekken. De verwachting is daarbij, dat de ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk vaak richtinggevend zijn voor de ontwikkelingen op het Europese continent.

Ketenorganisatie en -samenwerking

De grote Britse retailers hebben het totale AGF-assortiment ingedeeld in een beperkt aantal productgroepen. De supermarktketen Asda onderscheidt bijvoorbeeld zeven productgroepen. Ze hebben voor iedere productgroep afzonderlijk een inkoper en een teeltkundig adviseur in dienst, die nauw met elkaar samenwerken. De taak van de teeltkundig adviseur is enerzijds het adviseren van de inkoper over het te voeren assortiment en de keuze van de leveranciers en anderzijds het voorzien van deze leveranciers met teelttechnisch advies en het controleren op de naleving van de gestelde eisen aan product en productieproces. Bij elk distributiecentrum van de retailers is bovendien een kwaliteitsfunctionaris aangesteld, die toeziet op de kwaliteit van de geleverde producten en daarover contact onderhoudt met de inkopers en teeltkundig adviseurs.

De Britse supermarktketens selecteren per productgroep een beperkt aantal leveranciers, waarmee langjarige relaties worden aangegaan om tot een optimale invulling binnen het AGF-assortiment te komen (category management). De grootste retailer Tesco heeft momenteel nog drie tot acht vaste leveranciers per productgroep, maar streeft net als de andere ketens in het Verenigd Koninkrijk naar een verdere beperking tot één à drie vaste leveranciers. De Britse supermarkten hebben een sterke voorkeur voor leveranciers uit eigen land, die bovendien zijn gespecialiseerd in slechts één productgroep.

De leveranciers van vollegrondsgroenteproducten zijn over het algemeen zeer grote producenten of producentenverenigingen met een hoofdvestiging in het Verenigd Koninkrijk. Behalve de productie nemen zij ook de verwerking, verpakking en het transport naar de distributiecentra van de retailers voor hun rekening. Om de retailers zekerheid te bieden over een jaarrond aanbod van voldoende product volgens de opgegeven specificaties, streven de producenten(verenigingen) naar een regionale spreiding van de productielocaties in het Verenigd Koninkrijk, zo nodig aangevuld met productievevestigingen in Spanje en Frankrijk of samenwerking met producenten(verenigingen) in die landen. Bij de internationale uitbreiding van een supermarktketen als Tesco in bijvoorbeeld Oost-Europa, dienen de vaste leveranciers zelfs bereid te zijn om met een deel van de productie en verwerking te volgen.

Het moge duidelijk zijn, dat de positie van vaste leverancier aan Britse supermarktketens hoge eisen stelt aan de schaalgrootte, de financiële draagkracht en de professionaliteit van de producenten(verenigingen). Voor de nabije toekomst moet worden gedacht aan een omvang van minimaal een paar duizend hectare en modern uitgeruste verwerkings- en bewaarfaciliteiten. Bovendien dienen dergelijke leveranciers nog meer dan nu te beschikken over een uitstekend functionerende verkooporganisatie en hoog opgeleide teelttechnisch adviseurs, die de eisen en wensen van de retailers weten te vertalen

naar de bedrijfsvoering en daarover rechtstreeks contact onderhouden met de inkopers en teelttechnisch adviseurs van die retailers. De mogelijkheden voor Nederlandse vollegrondsgroenteproducenten om vaste leverancier te worden lijken beperkt. Wellicht is aansluiting bij één van de Britse producenten(verenigingen) wel een optie, als de Nederlandse producenten tenminste een duidelijke meerwaarde weten te bieden.

In Duitsland is de keten voor vollegrondsgroenteproducten veel minder uniform en strak georganiseerd dan in het Verenigd Koninkrijk. De grootste supermarktketen Edeka is een zogenaamd vrijwillig filiaalbedrijf, waarbij 6.200 zelfstandige detailhandelsovernemers en tien regionale, coöperatieve groothandelsbedrijven zijn aangesloten. De in totaal 10.000 winkels worden beleverd vanuit 45 regionale distributiecentra. Er is een centrale inkooporganisatie voor AGF, genaamd Edeka Fruchtkontor, met diverse vestigingen in Duitsland en Nederland, maar zowel de aangesloten groothandelsbedrijven en de detailhandelsovernemers zijn geheel vrij in hun keuze van de leveranciers. Van de inkoop van AGF door de groothandelsbedrijven geschiedt ongeveer tweederde door het Edeka Fruchtkontor. Het Fruchtkontor koopt de vollegrondsgroenteproducten bij voorkeur in bij grote, regionale producenten(verenigingen) of desnoods bij regionale veilingen in Duitsland. Er worden geen producten betrokken van groothandelsbedrijven in binnen- en buitenland, omdat deze ketenverlenging onnodig kostenverhogend werkt.

De discounter Plus van de Tengelmann-groep bestaat uit ongeveer 2.500 filialen, die worden beleverd vanuit tien regionale distributiecentra. De inkoop van alle AGF-producten wordt centraal vanuit Bottrop geregeld door slechts één persoon. Plus heeft voor de inkoop van vollegrondsgroenteproducten Duitsland verdeeld in de vier windrichtingen en voor elk van deze regio's wordt gestreefd naar hooguit twee concurrerende leveranciers. Deze leveranciers zijn vrijwel uitsluitend groothandelsbedrijven uit Duitsland en Nederland. Gezien de korte tijd tussen bestelling en levering komt de Nederlandse groothandel echter vrijwel uitsluitend aan bod in de westelijke regio.

Het algemene beeld van de Duitse retailers is, dat de inkooporganisaties minder groot en gespecialiseerd zijn en technische ondersteuning vrijwel geheel ontbreekt. Door de regionale benadering is het aantal leveranciers relatief groot. Verder komen duurzame relaties met leveranciers nog nauwelijks voor en is de samenwerking en informatie-uitwisseling in de keten betrekkelijk gering. Wel bestaat de indruk dat de meer op kwaliteit en service gerichte ketens langzaam enkele elementen van de Britse retailers overnemen. De organisatie van de uitsluitend op prijs georiënteerde discounters zal echter niet veranderen.

Inkoopstrategie retailers

In het Verenigd Koninkrijk onderhouden de supermarktketens en hun vaste leveranciers nauwe contacten over de ontwikkelingen in vraag en aanbod. Er wordt frequent informatie uitgewisseld over het assortiment en de productspecificaties, de verwachte verkoopcijfers op de korte en lange termijn en de productievoorschriften en knelpunten in de productie. De inkopers van de Britse retailers geven bijvoorbeeld aan de verkopers van de producenten(verenigingen) per product een schatting van de afname in de komende vijf jaar door, die naarmate het tijdstip van levering nadert steeds nauwkeuriger wordt bijgesteld. Omgekeerd geven de producenten(verenigingen) tijdig knelpunten in de productie door aan de

retailers. Op deze wijze kunnen beide partijen ruim van tevoren inspelen op veranderingen in vraag en aanbod.

De definitieve bestellingen worden wekelijks geplaatst, waarbij tevens de uiteindelijke prijs wordt vastgesteld. De bestelde producten worden dagelijks, bij verse producten veelal binnen 24 uur na de oogst, bij de distributiecentra van de supermarktketens afgeleverd.

In Duitsland is nauwelijks sprake van enige afstemming tussen vraag en aanbod, zeker niet op de langere termijn. Ook hier plaatsen de inkopers van de retailers de bestellingen op weekbasis en worden de producten dagelijks uitgeleverd aan de distributiecentra. De discounters hanteren hierbij een soort systeem van open inschrijving volgens de opgegeven productspecificaties, waarbij de prijs wekelijks door hen wordt gedicteerd op basis van de ontwikkelingen op de vrije markt. De exacte volumes worden 's ochtends doorgegeven voor levering dezelfde middag. Op deze wijze is de speelruimte voor de leveranciers zeer gering en is het stikken of slikken.

Product- en productievoorschriften

Enkele Britse supermarktketens hebben het initiatief genomen om in Europees verband afspraken te maken over de basiseisen aan de productie en verwerking van agrarische grondstoffen en over de kwaliteitseisen aan de producten zelf. Deze eisen zijn vastgelegd in het protocol Eurep-GAP, waarbij GAP staat voor Good Agricultural Practice. De voorschriften hebben betrekking op onder meer bemesting, gewasbescherming, bedrijfshygiëne en arbeidsomstandigheden en op een goede registratie hiervan. Op deze wijze kunnen de retailers bij eventuele problemen, zoals bijvoorbeeld de aanwezigheid van residuen of ziektekiemen, snel achterhalen waar en hoe het product is geproduceerd en aan welke distributiecentra en winkels de betreffende partijen zijn geleverd. Een dergelijk systeem voor tracking & tracing is van groot belang voor het vaststellen van de wettelijke aansprakelijkheid bij de afhandeling van schadeclaims.

In het Verenigd Koninkrijk heeft de retail reeds voor de komst van Eurep-GAP een eigen standaard ontwikkeld genaamd Assured Produce, waarin meer en strengere eisen worden gesteld aan het productie- en verwerkingsproces. Zo is het gebruik van meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen alleen volgens geïntegreerde principes toegestaan. Ten aanzien van arbeid gelden, mede onder druk van non-gouvernementele organisaties, allerlei ethische normen, zoals geen inzet van illegale arbeid, een gegarandeerd minimumloon, afdoende accommodatie en persoonlijke verzorging voor tijdelijke arbeidskrachten en voor al het personeel goede en veilige arbeidsomstandigheden. Verder dienen in het productie- en verwerkingsproces kwaliteitszorg en voedselveiligheid integraal te worden gewaarborgd door een ISO-gecertificeerd systeem, waarin alle elementen van HACCP zijn verwerkt. Dit systeem moet tevens de mogelijkheid bieden tot tracking & tracing, een absolute voorwaarde voor levering aan vooraanstaande Britse supermarktketens. Op de vrije markt kan veelal niet aan voornoemde eisen worden voldaan en deze wordt daarom zo veel mogelijk door de retail gemedend.

Enkele Britse ketens hanteren boven op Assured Produce nog een eigen eisenpakket. De grootste retailer Tesco is een voorloper op dit gebied met de standaard Nature's Choice. Hierin zijn zeven hoofdstukken opgenomen met voorschriften op het gebied van:

1. het gebruik van pesticiden;

2. het gebruik van meststoffen;
3. het gebruik van natuurlijke grondstoffen (onder andere energie en water);
4. recycling (onder andere afval en verpakkingen);
5. preventie van milieuverontreiniging (onder andere opslag van brandstof en gewasbeschermingsmiddelen);
6. de gezondheid en veiligheid van personeel (vergelijkbaar met de arbeidsomstandighedenwet);
7. agrarisch natuurbeheer (vijfjarenplannen opgesteld door deskundigen).

Indien een leverancier wil afwijken van de voorschriften van de supermarktketens, zal hij daartoe vroegtijdig een goed onderbouwd verzoek moeten indienen. De controle op de naleving van de eisen is streng en wordt over het algemeen uitbesteed aan onafhankelijke controle-instanties als Check Mate International.

De ervaring in het Verenigd Koninkrijk leert, dat de invoering van een gecertificeerd kwaliteitszorgsysteem niet persé hoeft te leiden tot extra arbeidsinzet en kostenverhoging voor de producenten. Veelal is zelfs sprake van een arbeids- en kostenbesparing, omdat een dergelijk systeem tevens de mogelijkheid biedt om het productie- en verwerkingsproces evenals de arbeidsorganisatie efficiënt aan te sturen. Een bijkomend voordeel is, dat producenten op deze wijze zijn gevrijwaard van elke wettelijke productaansprakelijkheid (due diligence).

In Duitsland zijn de retailers nog minder intensief bezig met kwaliteitszorg en voedselveiligheid. Geen van de supermarktketens heeft zich geconformeerd aan Eurep-GAP, omdat dit systeem volgens hen zou leiden tot een ongewenste kostenverhoging. Wel hebben enkele vooraanstaande ketens in 2001 samen een eigen standaard gelanceerd, genaamd Qualität und Sicherheit. De voorschriften zijn nog niet exact bekend, maar naar verwachting worden minimale eisen gesteld aan het gebruik van meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen in relatie tot de voedselveiligheid. Wel maken residucontroles en tracking en tracing onderdeel uit van dit kwaliteitssysteem. De grootste Duitse retailer Edeka hanteert voor het eigen huismerk overigens wel strengere criteria voor residuen gewasbeschermingsmiddelen.

Productinnovatie

De grote supermarktketens voeren regelmatig marktonderzoek uit en richten zich daarbij in het bijzonder op de trends in het consumptiegedrag van hun eigen klantenkring. Met name de Britse ketens proberen zich van de concurrentie te onderscheiden door in samenwerking met veredelings-/zaadbedrijven en producenten(verenigingen) exclusief voor hun klanten nieuwe producten te ontwikkelen. Deze producten dienen vooral innovatief te zijn op het gebied van vorm, kleur, smaak, gemak en gezondheid. Hierna volgen enkele voorbeelden.

De Britse retailer Marks & Spencer heeft het initiatief genomen voor een complete lijn van minigroenten, die worden aangeboden tegen prijzen ver boven die van de conventionele varianten. Broccolini is zelfs exclusief voor hen ontwikkeld door een veredelingsbedrijf.

De supermarktketen Sainsbury heeft een aparte cijfercode voor smaak ingevoerd om de klant bij de keuze tussen productvariëteiten te helpen. Tesco is betrokken bij een teeltprogramma van historische, smaakvolle appeltassen uit het Verenigd Koninkrijk, en Marks

& Spencer bij een teeltprogramma voor reuzenframbozen. In het aanbod van de laatstgenoemde keten is ook rijp, extra zoet fruit opgenomen.

De retailers Waitrose en Sainsbury zijn zeer actief bezig met biologische producten. Het aandeel biologische groenten en fruit in het assortiment bedraagt bij Waitrose 15% en bij Sainsbury 10%. De 'verwende' Britse consument stelt aan de kwaliteit van biologische groente en fruit overigens dezelfde eisen als aan gangbaar product. De beschikbaarheid van biologische producten uit het Verenigd Koninkrijk zelf is mede door het kortere productie-seizoen nog een probleem, zodat veel van deze producten worden geïmporteerd uit Zuid-Europa en ook Nederland.

Volgens deskundigen is er bij kool en sla nog zeer veel product vernieuwing mogelijk ten aanzien van vorm, kleur en smaak. In Duitsland is recent een nieuw soort witte kool op de markt verschenen met de naam Jaromi. Deze kool heeft een afwijkende vorm en smaak en is zeer geschikt voor verse salades. Op het gebied van sla is Frankrijk toonaangevend bij de introductie van nieuwe, kleurrijke en smaakvolle rassen. Bij de pakketten voorgesneden en gemengde sla kan ook worden gedacht aan de toevoeging van tuinkruiden. Voor aardbeien zijn vooral de smaak en de houdbaarheid erg belangrijk en in het Verenigd Koninkrijk zijn veredelingsbedrijven, producenten en retailers zeer actief bij de ontwikkeling van exclusieve nieuwe rassen die daar aan voldoen.

3. Aanbod

In dit hoofdstuk wordt eerst een kort overzicht gegeven van de internationale productie, import en export van de gekozen producten witte kool, ijsbergsla en aardbeien. Daarna worden voor Nederland en de concurrentlanden Duitsland en het Verenigd Koninkrijk de vier hoofddeterminanten van de concurrentiemonitor nader uitgewerkt. Bovendien is voor Tsjechië een korte beschrijving van de productie opgenomen, omdat het in de nabije toekomst voor witte kool een potentiële concurrent zou kunnen zijn op de Duitse markt.

Voor de productiegegevens is gebruikgemaakt van de volgende bronnen: Van den Berg en Cadel (2000), Van den Berg en De Groot (1998), Boon (1998, 2000), Boon en De Groot (1997), Cadel en Van den Berg (2001), DEFRA (2000, 2001), Van Dijk et al. (2001) en ZMP (2000). Daarnaast zijn het CBS en de FAO geraadpleegd voor informatie over arealen en productie.

3.1 Algemeen

In de tabellen 3.1 en 3.2 zijn het wereldareal en de wereldproductie van de gekozen gewassen weergegeven op basis van FAO-gegevens. Vergelijking van deze FAO-gegevens met de productie- en handelsgegevens, zoals verkregen bij de bezoeken aan de afzonderlijke landen, laat in een aantal gevallen verschillen zien. Een verklaring hiervoor is echter niet te geven.

Tabel 3.1 Wereldareal van sluitkool, sla en aardbeien in hectare, gemiddeld over 1997 t/m 2000

	Sluitkool	Sla	Aardbeien
Wereld	2.511.000	753.200	218.400
Afrika	41.100	9.600	5.300
Azië	1.519.900	449.500	22.400
Amerika	174.700	146.100	30.800
Europa	559.100	141.200	113.400

Tabel 3.2 Wereldproductie van sluitkool, sla en aardbeien in 1.000 ton, gemiddeld over 1997 t/m 2000

	Sluitkool	Sla	Aardbeien
Wereld	50.240	16.390	2.900
Afrika	960	230	80
Azië	33.550	7.850	530
Amerika	3.190	4.750	1.010
Europa	12.430	3.400	1.260

Witte kool

In de statistieken van de FAO wordt sluitkool als één productgroep beschouwd en wordt witte kool dus niet apart onderscheiden. Van de totale sluitkoolproductie vindt ongeveer 67% in Azië plaats en 25% in Europa. Binnen Europa vindt de helft van de totale productie plaats in Rusland, de Oekraïne en Polen. Duitsland is ook een grote producent met een jaarlijkse productie van 730.000 ton. Het Verenigd Koninkrijk en Nederland zijn relatief klein met een productie van respectievelijk 283.000 en 292.000 ton per jaar.

Kijkend naar de import van sluitkool, is Duitsland de grootste importeur met gemiddeld 175.000 ton per jaar. Rusland volgt op de voet met een jaarlijkse import van ruim 142.000 ton. Nederland staat op de derde plaats met ruim 36.000 ton per jaar, doch een groot deel van deze import zal direct weer worden geëxporteerd. De import in het Verenigd Koninkrijk bedraagt ruim 31.000 ton per jaar. Bij de export staat Nederland in Europa bovenaan met gemiddeld bijna 170.000 ton sluitkool per jaar. Op grote afstand volgen Spanje en Italië met ieder krap 70.000 ton per jaar. Polen komt op de vierde plaats met bijna 55.000 ton en Duitsland op de vijfde plaats met ruim 38.000 ton per jaar.

Ijssla

Ook ijssla wordt in de FAO-statistieken niet apart genoemd, maar valt onder de productgroep sla. Van de totale wereldproductie sla wordt ongeveer 20% in Europa geteeld. Binnen Europa is Spanje de grootste producent met ruim 1.000.000 ton per jaar, op de voet gevolgd door Italië met ruim 900.000 ton per jaar. Frankrijk is eveneens een grote producent en staat op de derde plaats met ruim 520.000 ton per jaar. De productie in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland bedraagt respectievelijk 169.000 ton, 153.000 en 90.000 ton sla per jaar.

Ten aanzien van de import van sla, staat Duitsland bovenaan met ruim 735.000 ton per jaar, op afstand gevolgd door het Verenigd Koninkrijk met ruim 270.000 ton per jaar. De jaarlijkse import door Nederland bedraagt slechts 38.000 ton. Bij de export van sla bezet Spanje duidelijk de eerste plaats met gemiddeld 382.000 ton per jaar, gevolgd door Italië met ruim 119.000 ton en op de derde plaats Nederland met ruim 89.000 ton per jaar.

Aardbeien

Ruim 40% van de totale wereldproductie aardbeien vindt plaats in Europa en ruim 30% in Amerika. Binnen Europa is Spanje koploper met een productie van gemiddeld 325.000 ton per jaar, gevolgd door Polen en Italië met elk een productie van ongeveer 165.000 ton per jaar. Duitsland heeft een gemiddelde jaarlijkse productie van ongeveer 95.000 ton. Nederland en het Verenigd Koninkrijk komen pas op de achtste en negende plaats met een jaarlijkse productie van respectievelijk 41.000 en 37.000 ton.

Qua import is Duitsland binnen Europa nummer één met ruim 150.000 ton per jaar. Op de tweede plaats staat Frankrijk met een gemiddelde jaarlijkse import van ruim 75.000 ton, die de laatste jaren bovendien een stijging laat zien. Het Verenigd Koninkrijk volgt op de derde plaats met ruim 30.000 ton per jaar, terwijl Nederland jaarlijks ongeveer 20.000 ton importeert. Bij de export is Spanje met gemiddeld ruim 215.000 ton per jaar en een aandeel van meer dan 45% verreweg de grootste exporteur van aardbeien ter wereld, ruim voor de Verenigde Staten met een jaarlijkse export van ruim 50.000 ton per jaar. Binnen Europa is Italië het tweede exporterende land met bijna 50.000 ton, op de derde plaats ge-

volgd door België met ruim 35.000 ton per jaar. In Nederland wordt de laatste jaren gemiddeld 18.000 ton geëxporteerd inclusief reëxport.

3.2 Productie Nederland

3.2.1 Algemeen

In tabel 3.3 is een overzicht weergegeven van de belangrijkste kengetallen voor de groente- en fruitsector in Nederland, met speciale aandacht voor de gekozen producten.

Bij de vollegrondsgroenten zijn uien, peen, witlof, asperges en prei verantwoordelijk voor ruim 55% van de productiewaarde. Bij de uien wordt 80 tot 90% geëxporteerd, waarvan ongeveer 55% naar Afrika, Rusland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Bij peen wordt de helft van de productie in het buitenland afgezet; deze gaat voor 75% naar België en Duitsland. De export van witlof bedraagt 20.000 tot 30.000 ton en gaat voor ongeveer de helft naar Duitsland en verder naar België/Luxemburg, Frankrijk en Italië. De export van prei is gemiddeld circa 40.000 ton en gaat eveneens voor de helft naar Duitsland. Daarna zijn Zweden, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk de grootste bestemmingen.

De import van uien is de laatste jaren gemiddeld 120.000 ton en komt vooral uit Nieuw-Zeeland, Polen, Spanje en België. Bij peen wordt jaarlijks ongeveer 35.000 tot 40.000 ton geïmporteerd met België, Spanje en Polen als belangrijkste herkomstlanden. De import van prei is met 7.000 tot 8.000 ton minimaal en komt voornamelijk uit Frankrijk en België.

Zowel witte kool als ijssla leveren aan de totale productiewaarde een beperkte bijdrage van respectievelijk 2,7% en 4,2%. Ten aanzien van de export van verse groenten (glas en vollegrond) spelen witte kool en ijssla eveneens een beperkte rol. De belangrijkste producten zijn achtereenvolgens uien, tomaten, komkommers, paprika's en peen.

Binnen vers fruit wordt de productiewaarde voor ongeveer 75% bepaald door appels en aardbeien. Daarnaast spelen peren nog een beperkte rol. Bij de export van vers fruit komen op volumebasis de aardbeien op de derde plaats, na appels en peren.

Tabel 3.3 *Areaal, productie, productiewaarde, import en export van groenten en fruit in Nederland, gemiddeld over de jaren 1997 t/m 1999*

	Vollegrondsgroente a)	Witte kool b)	Ijssla	Fruit	Aardbeien
Areaal (ha)	67.390	1.950	2.000 d)	23.740	2.020
Productie (1.000 ton)	1.830	120	55 e)	640	37
Productiewaarde (miljoen €)	580	15	24	320	110
Import (1.000 ton)	890 c)	5	37	2.210	20
Export (1.000 ton)	2.300 c)	90	29	330	18

a) Inclusief uien; b) Voor witte kool gemiddeld over de jaren 1997 en 1998; c) Import en export van verse groenten; d) Beteelde oppervlakte; e) Omgerekend van stuks naar tonnen op basis van gemiddeld stuksge-
wicht.

Witte kool

Bijna 60% van het totale areaal sluitkool bestaat uit witte kool. Het areaal witte kool schommelt de laatste jaren tussen de 1.700 en 2.200 ha per jaar en is deels afhankelijk van de prijszetting in het voorafgaande jaar. Eenderde van het areaal wordt direct in de herfst afgezet, waarbij de teelt op contract een belangrijke rol vervult, en tweederde van het areaal is bestemd voor de bewaring. De teelt van witte bewaarkool is een echte Noord-Hollandse aangelegenheid: ongeveer 90% van deze teeltwijze vindt in die provincie plaats. Bij de herfstteelt is het aandeel van Noord-Holland 80% en ook komt deze teeltwijze nog in redelijke hoeveelheden voor in Limburg. In de tweede helft van de jaren negentig is het areaal witte bewaarkool duidelijk gestegen, maar vertoont nu weer een dalende tendens.

De productie van witte kool bedraagt de laatste vijf jaren gemiddeld 118.000 ton. Ongeveer 70% van de productie wordt in het buitenland afgezet. Daarnaast is de Nederlandse verwerkende industrie met 26% een belangrijke afnemer van witte kool. Het vers gebruik van witte kool in Nederland bedraagt slechts 4%, wat voornamelijk wordt verwerkt in de groentepakketten.

Het voortschrijdend driejaarlijkse gemiddelde laat een golvende productielijn zien (vergelijkbaar met de varkenscyclus) met een steeds kleinere fluctuatie rond een hoger productieniveau. De productiewaarde bedraagt de laatste jaren gemiddeld 15 miljoen euro, doch is sterk afhankelijk van de prijs. Bij witte kool heeft deze prijs de neiging nogal te fluctueren. De gemiddelde prijs van het seizoen 1994/'95 tot en met 1998/'99 bedraagt € 0,14 per kg, met een maximum van € 0,19 per kg in 1995/'96 en een minimum van € 0,10 in het seizoen daarop.

De export is zeer belangrijk voor de Nederlandse teelt van witte kool. Ze vindt met name plaats vanaf maart tot en met juni, doch de laatste jaren is er een verschuiving naar later in het jaar. Van de totale export ging de laatste vijf jaren ruim 30% naar Rusland, ruim 20% naar Duitsland en 15% naar het Verenigd Koninkrijk. Traditioneel zijn Duitsland en het Verenigd Koninkrijk de twee grootste afnemers van Nederlandse witte kool. De export naar Duitsland neemt echter af. Ook de export naar het Verenigd Koninkrijk laat een lichte daling zien en is steeds meer gelijkmatig verdeeld over het hele jaar met uitschieters in juni en juli. In 1996 was de export in de periode januari tot en met juni nog twee keer zo hoog als in de periode juli tot en met december.

Enkele jaren geleden kwam de afzet naar Rusland goed op gang, zelfs zo dat in 1996/'97 en 1997/'98 Rusland veruit de grootste afnemer was. In 1998/'99 liep de afzet fors terug, maar Rusland bleef de belangrijkste afnemer. Het areaal en de productie van kool in Rusland zelf zijn de laatste jaren aanzienlijk gestegen en de opslag- en bewaarfaciliteiten zijn sterk verbeterd. Toch leidt de grote schommeling in fysieke opbrengsten nog tot aanzienlijke verschillen in de totale Russische productie van jaar tot jaar. Indien de productie in Rusland ontoereikend is, wordt eerst goedkoop bulkproduct uit Wit-Rusland en Polen geïmporteerd, en dan pas zijn Nederland en Duitsland aan de beurt. De laatste jaren worden bij een grote eigen productie hoge aankoopheffingen vastgesteld om de invoer te beperken, zelfs als de kwaliteit van de eigen kool slecht is. In het algemeen ondervindt de Nederlandse export van groenten veel hinder van bureaucratie en onduidelijke regelgeving in Rusland en in doorvoerlanden als Polen en Wit-Rusland. Hierdoor is de export van kool uit Nederland naar Rusland elk jaar weer onzeker (LNV, 1999).

Ijssla

Het areaal beteeld met ijssla bedraagt gemiddeld ongeveer 2.000 ha. Bijna een kwart van dit areaal wordt op contract geteeld. De Nederlandse consumptie van ijssla ligt rond de 60.000 ton per jaar. Met een gemiddelde productie van 55.000 ton en een uitvoer van bijna 31.000 ton per jaar moet er jaarlijks ook nog ongeveer 35.000 ton in Nederland worden ingevoerd. Deze invoer komt voornamelijk voor rekening van Spanje. In het voortschrijdend driejaarlijks gemiddelde is de productie en de uitvoer de laatste jaren licht aan het dalen, terwijl de invoer een stijgende lijn laat zien. De productiewaarde ligt gemiddeld op ruim 24 miljoen euro. De gemiddelde prijs bedraagt de laatste vijf jaren € 0,23 per stuk met een variatie van € 0,18 in 1996 tot € 0,30 per stuk in het jaar daarop.

De export bedraagt de laatste vijf jaren gemiddeld bijna 31.000 ton. De belangrijkste exportbestemming is Duitsland, waar gemiddeld 56% van de export naar toe gaat. Op de tweede plaats komt Italië met 9%, gevolgd door Spanje en het Verenigd Koninkrijk met elk 7%. Spanje is als concurrent op deze exportmarkten niet zo belangrijk, aangezien de export vanuit Spanje voornamelijk plaatsvindt in de maanden oktober tot en met mei, terwijl in Nederland het oogstseizoen pas in mei op gang komt en duurt tot en met oktober. Op de Duitse exportmarkt is de concurrentie met het lokale product dan ook veel belangrijker. Het voortschrijdend driejaarlijkse gemiddelde van de export was in midden jaren negentig op zijn hoogtepunt en vertoont nu een duidelijke daling. Met name de export naar Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Spanje is afgenomen. Daartegenover staat een verhoudingsgewijs beperkte stijging van de export naar Italië en België/Luxemburg.

Aardbeien

Het areaal aardbeien bedraagt volgens het Productschap Tuinbouw over de periode 1996 tot en met 2000 gemiddeld ruim 1.900 ha en het voortschrijdend driejaarlijkse gemiddelde is vrij constant. Ongeveer 140 ha (7%) aardbeien wordt onder glas geteeld en dit areaal neemt langzamerhand toe. Noord-Brabant is met circa 64% van het areaal het belangrijkste productiegebied, gevolgd door Limburg met 16% en Gelderland met 10%.

De gemiddelde productie over de periode 1996 tot en met 2000 is ruim 36.000 ton. Hiervan is 57% bestemd voor de Nederlandse verse markt, 33% voor de export en 10% voor de verwerkende industrie. De productie komt overeen met een gemiddelde waarde van 110 miljoen euro en de gemiddelde telersprijs bedroeg € 2,59 per kg. Het voortschrijdend driejaarlijkse gemiddelde laat een stijgende productie en consumptie zien. Ook het voortschrijdend gemiddelde van de prijs vertoont een stijging, met name veroorzaakt door de hoge prijzen in de afgelopen vier jaren.

In Nederland wordt bijna 20.000 ton aardbeien geïmporteerd uit voornamelijk Spanje (39%) en België/Luxemburg (36%). Deze import vindt vooral plaats in de maanden maart tot en met juni met een duidelijke trend naar steeds eerder in het jaar. Het voortschrijdend driejaarlijkse gemiddelde laat een lichte daling van de totale import zien bij een langzame stijging vanuit Spanje en België/Luxemburg en daling vanuit Italië en Polen. De import uit Frankrijk is in 2000 gestegen naar ruim 1.000 ton.

In de periode 1996 tot en met 2000 wordt inclusief reëxport gemiddeld 18.500 ton geëxporteerd, met name naar het Verenigd Koninkrijk (34%), België/Luxemburg (20%), Duitsland (17%), Italië (9%) en Frankrijk (8%). Het voortschrijdend driejaarlijkse gemiddelde laat een stijgende lijn zien in de export naar België/Luxemburg en een geringe

stijging naar het Verenigd Koninkrijk. De export naar Duitsland neemt echter duidelijk af. De export vindt hoofdzakelijk plaats in de maanden mei tot en met oktober met de ontwikkeling van een steeds vroegere en latere export als gevolg van oogstvervroeging en -verlenging.

3.2.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

Nederland is sterk georiënteerd op de export en moet zich daarom continu blijven richten op de veranderende eisen van de buitenlandse afzetmarkten. De Duitse en Britse consument hebben over het algemeen een voorkeur voor product uit eigen land. Het Nederlandse product zal zich dan ook duidelijk moeten onderscheiden op assortiment, prijs, kwaliteit en/of service. De kwaliteit van het Nederlandse product wordt door inkopers van de retailorganisaties in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk als gelijkwaardig beoordeeld aan die van het eigen product. Het Kwaliteitscontrolebureau (KCB) geeft aan dat er een kwaliteitsklasse Extra zou moeten komen, waarmee telers zich kunnen onderscheiden van klasse I (Berkmortel, 2000).

Volgens DLV (Pijnenburg, 2001) zouden Nederlandse telers, veredelaars en gewasbeschermingsfabrikanten de aandacht moeten vestigen op de kleinere bladgewassen, die terrein winnen ten koste van de grotere bladgewassen. Ook vanuit het Ministerie van LNV wordt aangegeven dat Nederlandse telers zich moeten richten op kwaliteit, nichemarkten en producten met een hoge toegevoegde waarde, zeker na de uitbreiding van de Europese Unie. Gottschall (2001) geeft voor slatelers een aantal adviezen om meer uit de markt te halen, zoals (1) meer eenheid in afzet, (2) profiteren van plotselinge schaarste op de markt door product voor daghandel ter beschikking te houden, (3) inspelen op verpakkingswensen en (4) teeltregistratie, waar steeds vaker om wordt gevraagd. Gezien het vakmanschap van de Nederlandse teler en de goed ontwikkelde keten zijn er goede kansen om in te springen op nieuwe ontwikkelingen in de markt.

In de glasgroentesector wordt op dit moment gewerkt aan verschillende projecten gericht op marktgericht ondernemen. Een voorbeeldproject hiervan is een goede samenwerking tussen Schuitema, The Greenery en producenten om jaarrond een constante aanvoer en kwaliteit van tomaten te leveren. Ook voor andere glasgroenten zullen dergelijke projecten worden opgezet (Stijger, 2001).

In het Verenigd Koninkrijk gaat de ontwikkeling van convenience-producten erg snel. Veel Britse telerscoöperaties springen hierop in door producten te verwerken via eigen snijderijen en/of zelf te verpakken. Marktonderzoek en teeltbegeleiding vinden ook steeds vaker door de coöperaties zelf plaats. Het zoeken van aansluiting door Nederlandse telers bij deze coöperaties is een mogelijkheid om de export veilig te stellen dan wel te bevorderen. In Duitsland is er een beperkt aantal zeer grote producenten actief, die rechtstreeks zaken doen met de groothandel of de supermarkten en zo goed op de wensen van de klanten in kunnen spelen.

3.2.3 Ketenkracht

De Nederlandse keten voor toelevering aan vollegrondsgroentebedrijven en verwerking en afzet van vollegrondsgroenteproducten is zeer goed ontwikkeld. De in Nederland gevestig-

de leveranciers en handelsbedrijven staan internationaal hoog aangeschreven en zijn inmiddels in heel Europa actief. Het voordeel voor de Nederlandse telers is hierdoor beperkt tot het in een vroeger stadium geïnformeerd worden over nieuwe ontwikkelingen in de markt en techniek.

In Nederland ging de afzet van vollegrondsgroenten tot voor kort via de coöperatieve veilingen, waarbij de teler produceerde voor hem nog onbekende afnemers. Men probeert dit nu te veranderen via een beperkt aantal samenwerkingsverbanden van zaad- en handelsbedrijven en kortere relaties met supermarkten. In vergelijking met het Verenigd Koninkrijk loopt Nederland hier nog duidelijk achter.

Voedselveiligheid en traceability zijn in het Verenigd Koninkrijk zeer belangrijke voorwaarden om te mogen leveren aan de supermarkten. Bij de Duitse supermarkten zijn deze aspecten vooralsnog in mindere mate aan de orde. Het hoge kennisniveau en goede vakmanschap van de Nederlandse telers zou hen bij uitstek in staat moeten stellen om op de ontwikkelingen op het gebied van voedselveiligheid en traceability in te springen. The Greenery speelt hierop in door met een nieuw zorgsysteem te komen, waarbij telers in één keer kunnen voldoen aan de eisen voor MBT, Eurep-GAP en Qualität und Sicherheit, het nieuwe Duitse consumentenlabel.

Onderzoek, voorlichting en onderwijs staan in Nederland op een hoog niveau. De sector financiert deels het toepassingsgerichte onderzoek. Via studieclubs en gewasgroepen vindt veel informatie-uitwisseling plaats. Steeds meer oriënteren de kennisinstellingen en dienstverlenende bedrijven zich ook op de markt buiten Nederland.

3.2.4 Kosten en efficiency

Tabel 3.4 geeft een overzicht van de gemiddelde kostprijs van de drie producten in Nederland. Voor het berekenen van de kostprijs is uitgegaan van de toegerekende kosten (plantgoed, bemesting, gewasbescherming, energie voor bewaring) en de kosten voor mechanisatie, arbeid, grond en gebouwen tot aan de afzet van het product. De afzetkosten (inclusief transportkosten) zijn niet meegenomen, aangezien de interviews geen éénduidig beeld hebben verschaft van deze kostenpost in de diverse landen. De indruk bestaat wel dat de afzetkosten per product fors kunnen verschillen tussen de landen.

De kosten voor mechanisatie zijn gebaseerd op verrekentarieven, die gelden als richtlijn voor de vergoeding van mechanisatie bij onderling gebruik. Ook de brandstofkosten zijn in de mechanisatiekosten verrekend. Bij de arbeidskosten is voor het inhuren van losse arbeid uitgegaan van een tarief van € 12,50 per uur. Daarnaast is de arbeidsinzet van de ondernemer verrekend voor € 18,15 per uur. Kosten voor gebouwen zijn meegenomen als deze gebouwen specifiek voor de desbetreffende teelt van belang zijn. Voor witte kool is uitgegaan van een mechanisch gekoelde bewaring en voor ijssla en aardbeien is een koelcel meegenomen om de producten tijdelijk te kunnen bewaren. Voor de kosten van grond zijn de rentekosten berekend op basis van de vrije grondwaarde en een rentepercentage van 2,5%. Daarnaast zijn kosten voor waterschap en drainage meegenomen.

Bij de kostprijsberekening voor ijssla is uitgegaan van twee teelten per jaar, een gemiddelde plantdichtheid van bijna 84.000 stuks per hectare en een gemiddeld oogstpercentage van 66%. Bij aardbeien is de teelt van de wachtbedplanten buiten be-

schouwing gelaten, aangezien dit aspect voor Duitsland en het Verenigd Koninkrijk niet geheel duidelijk is.

Tabel 3.4 Berekende kostprijzen van witte kool, ijssla en aardbeien in Nederland in € per kg of stuk

	Witte kool		Ijssla		Aardbeien	
Fysieke opbrengst per ha	82.000 kg		110.000 stuks		18.000 kg	
Toegerekende kosten	0,03	16%	0,04	19%	0,48	25%
Mechanisatie	0,06	32%	0,07	33%	0,14	8%
Arbeid	0,07	33%	0,09	43%	1,23	64%
Gebouwen	0,02	13%	0,00	0%	0,01	0%
Grond	0,01	6%	0,01	4%	0,07	4%
Kostprijs per eenheid	0,20	100%	0,22	100%	1,92	100%

Bij de kostprijsberekening voor ijssla is uitgegaan van twee teelten per jaar, een gemiddelde plantdichtheid van bijna 84.000 stuks per hectare en een gemiddeld oogstpercentage van 66%. Bij aardbeien is de teelt van de wachtbedplanten buiten beschouwing gelaten, aangezien dit aspect voor Duitsland en het Verenigd Koninkrijk niet geheel duidelijk is.

Uit tabel 3.4 blijkt dat bij witte kool en ijssla 65% tot 75% van de kosten worden bepaald door de kosten van arbeid en mechanisatie. Bij aardbeien zijn het vooral de arbeidskosten die met ruim 60% een groot aandeel hebben in de kostprijs. Een aandachtspunt is dat in de kostprijsberekeningen is uitgegaan van een tarief voor losse arbeid van € 12,50 per uur. De beschikbaarheid van losse arbeid is zeker bij de arbeidsintensieve teelten in Nederland een probleem, waardoor de kosten voor los personeel kunnen oplopen tot € 16,00 per uur. Dit resulteert in een verhoging van de kostprijs met 5 tot 10%. Bij ijssla stijgt de kostprijs dan naar € 0,24 per stuk en bij sluitkool naar € 0,21 per kg. Daartegenover wordt in aardbeien vaak gebruikgemaakt van goedkope scholieren. Een verlaging van de arbeidskosten naar gemiddeld circa € 9,00 per uur leidt tot een kostprijs van € 1,65 per kg aardbeien, een daling van de kostprijs met ongeveer 15%.

De grondkosten vormen met circa 5% slechts een klein deel van de kostprijs. Ook al heeft een hoge grondprijs slechts een beperkt effect op de kostprijs, de geringe beschikbaarheid van grond in combinatie met de hoge grondprijs en maken schaalvergroting wel lastiger.

De afzetkosten zijn zoals reeds vermeld niet in de kostprijsberekeningen meegenomen. Ter indicatie, in Nederland bedragen de afzetkosten bij afzet via de veiling van witte kool ongeveer 20%, ijssla 12% en aardbeien 7%, uitgedrukt als percentage van de geldopbrengst. Bij een vergelijking met de concurrenten op de buitenlandse afzetmarkten moet bovendien nog rekening worden gehouden met de transportkosten naar het buitenland.

3.2.5 Strategisch potentieel

De gemiddelde rentabiliteit van de gespecialiseerde Nederlandse vollegrondsgroentebedrijven schommelt al tientallen jaren rond de € 80 à € 85 kosten per € 100 opbrengsten. Vooral de kleinere bedrijven staan er financieel weinig rooskleurig voor en hebben vrijwel geen ruimte voor uitbreidingsinvesteringen. De solvabiliteit is met een aandeel eigen vermogen van gemiddeld 82% goed te noemen, maar dit wordt grotendeels veroorzaakt door de forse waardestijging van grond in de afgelopen jaren. Door uitbreidingen van steden, infrastructuur en natuurgebieden zal het beschikbare areaal voor de landbouw steeds verder afnemen. De druk op de grond doet de grondprijzen stijgen, waardoor bedrijfsuitbreiding en bedrijfsovername steeds moeilijker, zo niet onmogelijk worden.

Vanuit de Europese commissie wordt invulling gegeven aan de harmonisatie van het gewasbeschermingsbeleid, zodat de Europese lidstaten gewasbeschermingsmiddelen zowel procedureel als inhoudelijk op gelijke wijze beoordelen. Iedere lidstaat heeft de mogelijkheid om gedurende de overgangperiode van de eisen af te wijken. Nederland loopt enigszins vooruit op het Europees beleid, waardoor in Nederland middelen reeds niet meer toegelaten zijn die in de omliggende landen nog wel toegepast mogen worden. Bovendien is in Nederland off label use op dit moment nog niet mogelijk. Op langere termijn zullen de verschillen tussen Nederland en de andere Europese lidstaten opgeheven worden.

Het beleid van de Europese Unie omtrent de nitraatrichtlijn heeft Nederland vertaald naar Minas, het mineralenaangiftesysteem. Vooral voor intensieve vollegrondsgroentebedrijven met bladgewassen levert Minas problemen op (Dekker, 1999). In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk geeft dit geen problemen.

Ten aanzien van de arbeidsvoorziening in de land- en tuinbouw is er van overheidswege een regeling om tijdelijke, van buiten de Europese Unie afkomstige arbeidskrachten in te zetten. De ervaring is dat deze regeling veel administratie met zich meebrengt, waardoor de regeling geen groot succes is in Nederland. De resulterende krapte op de arbeidsmarkt leidt tot hogere arbeidskosten die de kostprijs nadelig beïnvloeden.

3.2.6 Samenvatting

Nederland is en blijft een kleine thuismarkt, waardoor de export van groot belang blijft voor de binnenlandse vollegrondsgroenteteelt. De hele keten voor toelevering, verwerking en afzet staan hoog aangeschreven. Ook onderzoek, voorlichting en onderwijs staan op een hoog niveau, waarbij veel kennisuitwisseling plaatsvindt via studieclubs en gewasgroepen. Nederland heeft een voorsprong op het gebied van kennis, vakmanschap, infrastructuur en logistiek. Om in de toekomst een exportland te blijven, moet Nederland zich onderscheiden op kwaliteit en (niche)producten met een hoge toegevoegde waarde. Hierbij is samenwerking met andere ketenpartijen noodzakelijk. Een mogelijkheid voor het Verenigd Koninkrijk is aansluiting zoeken bij de Britse telerscoöperaties om de export veilig te stellen.

De kostprijzen van vollegrondsgroenten worden vooral bepaald door de kosten voor arbeid en mechanisatie. De problemen met de beschikbaarheid van arbeid zorgen voor hoge arbeidskosten. Ook de hoge grondprijzen en vooral de geringe grondmobiliteit staan

schaalvergroting in de weg. De slechte financiële positie van de vollegrondsgroentesector maakt dat er weinig investeringen plaatsvinden.

3.3 Productie Duitsland

3.3.1 Algemeen

In tabel 3.5 is een overzicht gegeven van de belangrijkste kengetallen voor de groente- en fruitsector in Duitsland. Ongeveer 50% van de totale productie van vollegrondsgroenten komt voor rekening van witte kool, peen en uien. De totale productiewaarde van de Duitse vollegrondsgroentesector bedraagt 1,2 miljard euro. De totale fruitproductie bestaat voor 80% uit appels, die op ongeveer de helft van het areaal fruit geteeld worden.

Uit tabel 3.5 blijkt dat Duitsland vooral een importerend land is. Ongeveer 75% van de invoer van verse groenten komt uit Nederland (33%), Spanje (30%) en Italië (15%). Ruim 60% van de import in Duitsland bestaat uit komkommers, tomaten en paprika's en daarna volgen uien, peen, spruiten, kropsla, ijssla en prei. Belangrijke importproducten bij fruit zijn appels, druiven, nectarines en perziken.

Tabel 3.5 *Areaal, productie, productiewaarde, import en export van groenten en fruit in Duitsland, gemiddeld over de jaren 1996 t/m 1999*

	Vollegrondsgroente	Witte kool	Ijssla	Fruit	Aardbeien
Areaal (ha)	91.790	7.630	2.740	78.910	8.640
Productie (1.000 ton)	2.580	530	65	1.150	93
Productiewaarde (miljoen €)	1.200	- a)	- a)	1.180	- a)
Import (1.000 ton)	2.850	18 b)	160 c)	5.370 d)	150
Export (1.000 ton)	180	36 b)	6 c)	390 d)	5

a) Gegevens per gewas niet voorhanden; b) Zowel witte als rode kool; c) Zowel kropsla als ijssla; d) Import en export van vers, ingevroren en gedroogd fruit.

Witte kool

Het areaal witte kool bedraagt over de periode 1996 tot en met 1999 gemiddeld ruim 7.600 ha en is licht aan het dalen tot inmiddels 6.900 ha in 2000. De belangrijkste teeltwijze is ook in Duitsland de herfstteelt, veelal gevolgd door bewaring. In de periode 1996-1999 is behalve witte kool gemiddeld 2.500 tot 3.000 ha rode kool en 1.300 tot 1.500 ha savooienkool geteeld. Het totale areaal sluitkool schommelt in deze periode zodoende rond de 11.000 à 12.000 ha. Uit de statistieken blijkt dat ook het totale areaal sluitkool gestaag aan het dalen is.

De productie van witte kool bedraagt gemiddeld 530.000 ton per jaar en is vrij constant over de jaren. De gemiddelde prijs voor witte kool bij afzet via de Erzeugermärkte is de laatste vijf jaren ongeveer € 0,12 per kg (ZMP, 2000).

De import van witte en rode kool samen bedraagt van 1996 tot en met 1999 circa 18.000 ton. Bijna driekwart van de invoer is afkomstig uit Nederland, op de tweede plaats gevolgd door Turkije met een aandeel van 12%. Andere importlanden zijn Italië en België/Luxemburg. Uit de statistieken blijkt dat de totale invoer van witte en rode kool evenals de invoer van deze producten uit Nederland gestaag daalt. De import uit Turkije neemt daarentegen licht toe. Duitsland voert jaarlijks ook nog gemiddeld 36.000 ton witte en rode kool uit en deze uitvoer vertoont een duidelijke stijging. Ongeveer de helft heeft als exportbestemming Rusland, Denemarken of Zweden. Een kleine 20% van de Duitse export gaat naar Nederland en wordt van daaruit deels gereëxporteerd naar Rusland.

Ijssla

Het areaal ijssla in Duitsland is in de periode 1996-1999 gemiddeld ruim 2.700 ha en vertoont een duidelijke stijging. De groei bij ijssla gaat slechts voor een deel ten koste van het areaal kropsla. De totale oppervlakte ijssla en kropsla neemt jaarlijks met gemiddeld 5% toe.

De productie van ijssla bedraagt in voornoemde periode gemiddeld 65.000 ton per jaar en vertoont een gemiddelde stijging van 15% per jaar. De prijs bij verkoop via de Erzeugermärkte is de laatste vijf jaren gemiddeld € 0,27 per stuk met een duidelijke piek van € 0,33 per stuk in 1997 (ZMP, 2000).

De invoer van ijssla en kropsla samen ligt gemiddeld op 160.000 ton per jaar en stabiliseert enigszins. De invoer van alle slasoorten samen bedraagt 260.000 ton en vertoont wel een stijging, die met name is toe te schrijven aan overige slasoorten als Romana. De import van ijssla en kropsla komt voor 50% uit Spanje, 18% uit België/Luxemburg en 16% uit Nederland. Over de jaren heen blijkt de invoer uit België/Luxemburg en Nederland te dalen en de invoer uit Spanje te stijgen.

De export van ijssla en kropsla uit Duitsland is van 1996 tot en met 1999 gemiddeld 6.000 ton. Vanaf 1998 is de uitvoer van deze producten aanzienlijk gestegen tot 11.500 ton in 1999. Ook de export van andere slasoorten vertoont een duidelijke stijging naar gemiddeld 5.200 ton over de periode 1996-1999. Ten opzichte van de import is de export echter te verwaarlozen.

Aardbeien

Het areaal aardbeien stijgt gestaag en in de jaren 1996-1999 is gemiddeld ruim 8.600 ha in productie. De belangrijkste productiegebieden liggen in de deelstaten Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Bayern en Baden-Württemberg. In Nordrhein-Westfalen en Baden-Württemberg is het areaal sinds 1994 zelfs met meer dan de helft toegenomen. De productie ligt over de periode 1996 tot en met 1999 gemiddeld op 93.000 ton en stijgt eveneens. De prijs bij afzet via de Erzeugermärkte bedraagt de laatste vijf jaren gemiddeld € 1,55 per kg (ZMP, 2000).

De import van aardbeien is voor Duitsland erg belangrijk; jaarlijks wordt gemiddeld 147.000 ton ingevoerd. Ongeveer 60% is afkomstig uit Spanje en ruim 20% uit Italië. Na Frankrijk, België en Polen komt pas Nederland met een bescheiden aandeel van 1% tot 2%. De laatste jaren lijkt de import iets te dalen en vooral in 2000 was de invoer zeer laag. Dit was mede toe te schrijven aan de slechte weersomstandigheden in Spanje en Italië,

waarvan Frankrijk vervolgens kon profiteren. De export van aardbeien uit Duitsland is zeer gering en bedraagt 5.000 ton per jaar.

3.3.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

Duitsland is nog geenszins zelfvoorzienend in vollegrondsgroenten en fruit. De afzet van Duitse producten vindt dan ook voornamelijk plaats op de binnenlandse markt. De kleinere vollegrondsgroentebedrijven zetten hun producten veelal af via de regionale Erzeugermärkte of groothandel. Daarnaast is er een aantal grote telers en telersverenigingen, dat rechtstreeks aan de supermarkten levert daarmee nauwe contacten onderhoudt. Zij kunnen hierdoor snel inspelen op de wensen van de supermarkt en de consument.

De Duitse supermarktketens zijn al jaren in een hevige concurrentiestrijd verwickeld en naast de kwaliteit is de prijs van het product verreweg het belangrijkste wapen in deze strijd. Verder willen ze een jaarrond aanbod van grote hoeveelheden product met een uniforme kwaliteit, wat hoge eisen stelt aan de schaalgrootte van hun leveranciers. De lage marges en de sterke gerichtheid op lage prijzen leiden er toe, dat in Duitsland minder wordt geïnvesteerd in product vernieuwing. De markt voor convenience-producten is zich nu ook hier aan het ontwikkelen, maar dit verloopt veel trager dan in het Verenigd Koninkrijk en Nederland.

Het marktaandeel van de grote hypermarkten groeit. Zij bieden een compleet AGF-assortiment met 200 tot 300 artikelen in groente, fruit en exoten. Deze hypermarkten spreken vooral de veeleisende en koopkrachtige consumenten aan.

3.3.3 Ketenkracht

In Duitsland wordt ongeveer een kwart van de witte kool geteeld in de regio Dithmarschen in de deelstaat Schleswig-Holstein. In dit productiegebied is onderzoek, teelt, voorlichting en afzet van (witte) kool goed georganiseerd en wordt er op velerlei gebied samengewerkt, onder andere bij onderzoek en voorlichting. In de rest van Duitsland en bij ijsla en aardbeien is de ketenkracht beduidend minder. De kleinere telers leveren vooral aan de regionale Erzeugermärkte of groothandel. Alleen de grote telers en telerscoöperaties onderhouden goede contacten met hun leveranciers en afnemers en leveren rechtstreeks aan supermarkten. Deze telers(coöperaties) werken veelal in samenwerkingsverbanden in de keten, waarbij zij zelf vaak de regiefunctie vervullen. De ondersteuning van de Duitse vollegrondsgroenteteelt door Duitse toeleverende, verwerkende en dienstverlenende bedrijven is aanwezig, maar het niveau is soms matig.

Het benodigde plantgoed komt grotendeels uit Nederland, waardoor Duitse telers net als hun Nederlandse collega's vrij snel op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen in het assortiment. Ook op overig teelttechnisch gebied halen veel Duitse telers hun kennis uit Nederland.

Duitse supermarkten lopen achter bij de ontwikkeling van product- en productievoorschriften. De verwachting is echter wel, dat dit zich in de komende jaren sterk gaat ontwikkelen. Enkele supermarkten zijn reeds begonnen met regels omtrent gewasbescherming en voedselveiligheid. In navolging van het vlees komt er binnenkort ook een consumentenlabel 'Qualität und Sicherheit' voor groenten en fruit (Gottschall, 2002).

Onderzoek en voorlichting worden grotendeels gefinancierd door de afzonderlijke deelstaten en zijn sterk versnipperd en van een matige kwaliteit. Zo speelt de voorlichting via de Duitse Landwirtschaftskammer, vergelijkbaar met de Nederlandse DLV, slechts een beperkte rol. Banken en verzekeringen voor de agrarische sector zijn er ook, maar hun dienstverlening reikt beduidend minder ver dan in Nederland.

3.3.4 Kosten en efficiency

Tabel 3.6 geeft een overzicht van de gemiddelde kostprijs van de drie producten in Duitsland. Ook hier zijn in de berekeningen de afzetkosten niet meegenomen. Uit de bezoeken kwam naar voren dat de afzetkosten liggen tussen de 10% en 20%.

Een vergelijking met de Nederlandse kostprijzen in tabel 3.4 leert dat de kostprijzen in Duitsland lager liggen. Het verschil bedraagt € 0,06 bij witte kool, € 0,04 bij ijssla en € 0,52 bij aardbeien. Een belangrijke oorzaak van deze verschillen is de kostenfactor arbeid. Er is voor losse arbeid in Duitsland namelijk een tarief gehanteerd van gemiddeld € 6,40 per uur. Bovendien zijn er op het gebied van mechanisatie schaalvoordelen te behalen. Hiermee is rekening gehouden door bij witte kool, ijssla en aardbeien uit te gaan van respectievelijk 15%, 20% en 20% lagere mechanisatiekosten per ha ten opzichte van Nederland. Bij de grond is alleen voor witte kool een lagere grondprijs aangehouden. De grondprijzen bij de teelt van ijssla en aardbeien zijn vergelijkbaar met die in Nederland. Ook hier blijkt dat de grondprijs slechts een gering effect heeft op de kostprijs.

Tabel 3.6 *Berekende kostprijzen van witte kool, ijssla en aardbeien in Duitsland in € per kg of stuk*

	Witte kool		Ijssla		Aardbeien	
Fysieke opbrengst per ha	80.000 kg		93.000 stuks		12.000 kg	
Toegerekende kosten	0,03	20%	0,04	22%	0,32	23%
Mechanisatie	0,04	25%	0,07	40%	0,17	12%
Arbeid	0,04	29%	0,06	31%	0,80	57%
Gebouwen	0,03	18%	0,00	0%	0,01	1%
Grond	0,01	8%	0,01	6%	0,10	7%
Kostprijs per eenheid	0,14	100%	0,18	100%	1,40	100%

Bij witte kool wordt het verschil in kostprijs verder veroorzaakt door lagere plantgoedkosten per plant, hogere bemestingskosten en lagere mechanisatiekosten. Deze mechanisatiekosten zijn, naast de schaalvoordelen in Duitsland, mede lager doordat de methode van oogst en verwerking eenvoudiger is dan in Nederland. Het oogsten geschiedt zonder oogstband, de opslag is in houten kisten en het afzetklaar maken gebeurt handmatig met een luchtmes.

Ook in Duitsland is bij ijssla uitgegaan van twee teelten per jaar. Het verschil in kostprijs wordt verder vooral veroorzaakt door de lagere plantdichtheid met in doorsnee

60.000 planten per ha, het hogere oogstpercentage van gemiddeld 77,5% en de hiermee samenhangende lagere opbrengst in stuks per ha. Bovendien is een oogstprestatie verondersteld van 175 stuks per uur ten opzichte van 200 stuks per uur in Nederland. De oogstploegen op de grootschalige Duitse bedrijven zijn namelijk beduidend groter dan in Nederland, waardoor de arbeidsefficiëntie afneemt.

Voor de aardbeien is in Duitsland een tweejarige teelt met frigo-planten als uitgangspunt gekozen. De fysieke opbrengst van dit teeltsysteem is beduidend lager dan van het in Nederland gangbare teeltsysteem met wachtbedplanten, maar ook de plantgoed- en arbeidskosten zijn veel lager. De lagere plantgoedkosten worden veroorzaakt door het gebruik van goedkopere frigo-planten en de spreiding van deze kosten over twee jaren. De lagere arbeidskosten zijn het gevolg van minder benodigde arbeid voor het plukken en veel goedkopere losse arbeid.

3.3.5 Strategisch potentieel

De financiële positie van de Duitse vollegrondsgroentebedrijven is gemiddeld genomen beter dan in Nederland, maar ook hier boekt nog eenderde van de bedrijven onvoldoende bedrijfsresultaat en is in haar voortbestaan bedreigd. De solvabiliteit van de bedrijven is net als in Nederland hoog, waarbij een groot deel van het vermogen is vastgelegd in grond. In vergelijking met Nederland is de beschikbaarheid van grond en de mogelijkheden van grondruil met akkerbouwers voor vollegrondsgroentelers niet zo'n groot probleem. Alle bezochte bedrijven geven aan genoeg grote akkerbouwers in hun nabije omgeving te hebben om grond mee te ruilen. De mogelijkheid voor beregening is bij ijssla wel een belangrijke voorwaarde.

In Duitsland wordt in het algemeen door de producenten van gewasbeschermingsmiddelen een toelating aangevraagd bij de Biologische BundesAnstalt (BBA), vergelijkbaar met de Commissie Toelating Bestrijdingsmiddelen (CTB) in Nederland. Deze officiële procedure laat twee uitzonderingen voor zogenaamd off label use toe. Bij gewassen met een areaal groter dan 600 ha kunnen landbouworganisaties op eigen kosten het benodigde residuonderzoek uitvoeren en vervolgens een aanvraag indienen bij de BBA. Bij gewassen met een areaal kleiner dan 600 ha is geen residuonderzoek nodig, maar kan bij de BBA een speciale uitzondering worden bedongen op basis van de inzet van het betreffende middel in vergelijkbare gewassen onder vergelijkbare omstandigheden.

De basisvoorwaarden voor de productie van een aantal vollegrondsgroenten als bijvoorbeeld ijssla zijn in Duitsland vastgelegd in het protocol Integrierten Anbau. Deze productievoorschriften worden opgesteld door Agrar Control GmbH (ACG) te Bonn. Volgens dit protocol moeten telers ook een mineralenbalans op bedrijfsniveau bijhouden. Deze balans is echter eenvoudiger dan in Minas, zeker ook bij dubbelteelten.

Duitsland kent een speciale regeling voor arbeidskrachten in de land- en tuinbouw. Aangezien er veel gebruik wordt gemaakt van Polen voor plant- en oogstwerkzaamheden wordt deze ook wel de 'Polenregeling' genoemd. Deze regeling ziet er in grote lijnen als volgt uit. De ondernemer dient een aanvraag in voor Poolse arbeidskrachten bij het Arbeitsamt; de daaraan verbonden kosten bedragen € 66 per aanvraag. Vervolgens verleent het Arbeitsamt een vergunning voor 85% van het aantal Polen dat in de voorgaande jaren op het betreffende bedrijf werkzaam was. De overige benodigde arbeidskrachten dienen te

worden gerekruteerd uit bijvoorbeeld Duitse werklozen of uit andere EU-landen. Op deze officiële richtlijn zijn echter uitzonderingen mogelijk, zoals bij bedrijfsuitbreiding of een geringe beschikbaarheid van Duitse arbeidskrachten. In de praktijk wordt voor bijna 100% van de aangevraagde Polen een vergunning verleend. Deze vergunning geldt voor een periode van maximaal 8 weken. Daarna moet voor een nieuwe ploeg Poolse arbeidskrachten een vergunning worden aangevraagd. Uit de bezoeken in Duitsland bleek dat de arbeidskosten voor de teler ongeveer € 4,50 tot € 6,80 per uur bedragen. Ook kunnen Polen via een uitzendbureau ingehuurd worden. De kosten zijn dan wel hoger, namelijk tussen de € 8,60 en € 11,30 per uur inclusief werkgeverslasten.

3.3.6 Samenvatting

Duitsland is voor de voorziening met vollegrondsgroenten en fruit voor een groot deel aangewezen op de import, doch de binnenlands productie groeit sterk. De afzet van het Duitse product vindt voornamelijk plaats op de binnenlandse markt. Onder de supermarkten is een grote concurrentieslag gaande: de discounter wint nog steeds terrein door prijzenslagen en de hypermarkten moeten het vooral hebben van de veeleisende en koopkrachtige consument. De ketensamenwerking bij kleine bedrijven is gering, maar vooral de grote bedrijven werken nauw samen met hun leveranciers en afnemers. Onderzoek en voorlichting zijn sterk versnipperd en van een matige kwaliteit. Ook de dienstverlening van de banken reikt minder ver dan in Nederland.

De beschikbaarheid van losse arbeid is geen enkel probleem en de arbeidskosten zijn navenant laag. De kostprijzen liggen mede hierdoor lager dan in Nederland. Verder is in Duitsland voldoende grond beschikbaar; vaak is de mogelijkheid tot beregening daarbij een belangrijk aspect. Op korte termijn hebben Duitse vollegrondsgroentetelers bij de gewasbescherming voordeel van het off label use. Ook de Europese nitraatrichtlijn werkt in Duitsland eenvoudiger en levert geen problemen op.

3.4 Productie Verenigd Koninkrijk

3.4.1 Algemeen

In tabel 3.7 is een overzicht gegeven van de belangrijkste kengetallen voor de groente- en fruitsector in het Verenigd Koninkrijk. Het areaal vollegrondsgroenten beslaat de laatste jaren 155.000 ha met een totale productie van 2,6 miljoen ton en een productiewaarde van 1,1 miljard euro. Uien en wortelen dragen samen voor een derde bij aan de productiewaarde en hebben een aandeel in het areaal van slechts 20%. Omgekeerd dragen peulvruchten voor maar 12% bij aan de productiewaarde, terwijl het aandeel in het areaal 40% bedraagt. De import van groenten bestaat grotendeels uit tomaten, uien, sla, andijvie en bonen.

De fruitproductie in het Verenigd Koninkrijk vindt plaats op ruim 31.000 ha en is goed voor een productie van 330.000 ton met een productiewaarde van 409 miljoen euro. Appels, peren en aardbeien zijn qua areaal de grootste gewassen en qua productiewaarde zijn appels en aardbeien de belangrijkste producten met ieder ongeveer 30% van de totale productiewaarde. Uit de statistieken blijkt, dat het aandeel zachtfruit (waaronder aardbeien)

in areaal en productiewaarde duidelijk aan het stijgen is, terwijl het aandeel hardfruit sterk afneemt.

Tabel 3.7 *Areaal, productie, productiewaarde, import en export van groenten en fruit in het Verenigd Koninkrijk, gemiddeld over de jaren 1995 t/m 1999*

	Vollegrondsgroente	Kool	Sla	Fruit	Aardbeien
Areaal (ha)	155.320	5.640 b)	6.480 d)	31.420	4.040
Productie (1.000 ton)	2.600	200 b)	170 d)	330	39
Productiewaarde (miljoen €)	1.100	60 b)	140 d)	409	120
Import (1.000 ton)	1.390 a)	17 c)	140 e)	2.110	31
Export (1.000 ton)	320 a)	2 c)	6 e)	62	0

a) Import en export van zowel vollegrondsgroenten- als glasgroenten; b) Totaal winterkool; c) Totaal kool; d) Totaal sla; e) Totaal sla en andijvie.

Witte kool

Witte kool wordt in de statistieken van het Verenigd Koninkrijk niet als zodanig onderscheiden. Wel wordt winterkool vermeld, maar hieronder vallen ook alle andere koolsoorten. Het areaal winterkool daalt gestaag, van bijna 7.100 ha in 1989 tot bijna 5.300 ha in 1999. Dit komt neer op een daling van het areaal met 2% tot 3% per jaar. De meeste kool (50%-60%) wordt geteeld in Lincolnshire en Northamptonshire.

De productie van winterkool bedraagt gemiddeld 200.000 ton per jaar en daalt eveneens gestaag met ongeveer 2% per jaar. De prijs voor witte kool bij afzet via de wholesale market bedraagt de laatste jaren gemiddeld € 0,35 per kg.

De import van alle koolsoorten samen bedraagt de laatste jaren ongeveer 16.500 ton en is sinds begin jaren negentig licht aan het dalen. Incidenteel is er een piek, zoals in 1996 met een invoer van bijna 23.000 ton. Ten opzichte van de binnenlandse productie is de import van kool echter gering. In de statistieken wordt niet vermeld uit welke landen er wordt geïmporteerd. De export van kool uit het Verenigd Koninkrijk is verwaarloosbaar.

Ijssla

In de Britse statistieken wordt evenmin onderscheid gemaakt tussen ijssla en andere sla-soorten. Het totale areaal sla schommelt rond de 6.500 ha, waarvan naar schatting 65% tot 70% uit ijssla bestaat. Verder is Romana, een type bindsla, een belangrijke slasoort in het Verenigd Koninkrijk. De productie van alle slasoorten samen bedraagt gemiddeld 174.000 ton per jaar en is over de jaren heen redelijk constant. De prijs voor ijssla bij afzet via de wholesale market is de laatste jaren gemiddeld € 1,10 per kg. Bij een gemiddeld stuksge-
wicht van 500 gram komt dit overeen met een prijs van € 0,55 per stuk.

De import van sla en andijvie is sinds begin jaren negentig fors gestegen van 85.000 ton naar 139.000 ton in de afgelopen jaren. De export is met circa 5.700 ton per jaar zeer beperkt.

Aardbeien

Het totale areaal aardbeien bedraagt de laatste jaren ongeveer 4.000 ha, waarvan slechts 35 à 40 ha onder glas wordt geteeld. Sinds het begin van de jaren negentig is het areaal aardbeien aan het dalen. De belangrijkste productiegebieden zijn de Midlands en Kent met samen ruim 40% van het areaal. De indruk bestaat dat in het Verenigd Koninkrijk in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van frigoplanten en wachtbedplanten, die in het voorjaar worden geplant. Deze ontwikkeling wordt mede veroorzaakt door de natte winters in de afgelopen jaren.

De aardbeienproductie bedraagt gemiddeld 39.000 ton per jaar en is sinds begin jaren negentig eveneens geleidelijk aan het dalen. De prijs bij afzet via de wholesale market bedraagt € 5,50 tot € 7,00 per kg (Lieten, 2001).

De import is ruim 30.000 ton en komt voor ongeveer 40% uit Spanje en voor 40% uit de Benelux. Gedurende de maanden februari tot en met mei wordt voornamelijk ingevoerd uit Spanje. Tijdens Wimbledon in juni worden in het Verenigd Koninkrijk zeer veel aardbeien gegeten en worden grote hoeveelheden geïmporteerd uit Nederland en België. Van november tot februari zijn Israël, Marokko en Egypte de belangrijkste importlanden. Vanaf 1989 vertoont het voortschrijdend gemiddelde een stijging van de invoer, maar in 1999 en 2000 was sprake van een duidelijke daling. De export van aardbeien uit het Verenigd Koninkrijk is zeer gering en vrij constant.

3.4.2 Aanpassingsvermogen aan de markt

De verkoop van AGF-producten vindt in het Verenigd Koninkrijk hoofdzakelijk plaats via de supermarkten. De Britse consument is welvarend, kwaliteitsbewust en goed geïnformeerd. In tegenstelling tot Duitsland is vooral de kwaliteit en voedselveiligheid en in mindere mate de prijs erg belangrijk. De Britse supermarktketens doen uitsluitend zaken met professionele leveranciers van voldoende omvang, waarmee langdurige relaties worden aangegaan. Elke keten heeft per productgroep slechts een beperkt aantal voorkeursleveranciers (preferred suppliers). Bij vollegrondsgroenten zijn deze leveranciers uitsluitend grote Britse telers of telerscoöperaties, die de supermarkten jaarrond van voldoende product met de gewenste specificaties dienen te voorzien. Levering van vollegrondsgroenten aan de Britse supermarkten is dan ook alleen mogelijk via de vaste leveranciers.

De supermarkten in het Verenigd Koninkrijk proberen steeds meer de regie van de keten in handen te krijgen en besteden in toenemende mate aandacht aan marketing en marktonderzoek. Op deze manier trachten ze snel in te spelen op veranderingen in de markt. Een voorbeeld is de opkomst van de babygroenten in het Verenigd Koninkrijk. In de korte Britse keten kunnen de coöperaties snel inspelen op wensen van de supermarkten en consumenten. Enerzijds bepalen de coöperaties de plant- en oogstschema's, anderzijds voeren zij het overleg met de supermarktketens. Vrijwel alle ketens geven een afnameprognoses af voor de komende jaren, waardoor de coöperaties er hun productie op af kunnen stemmen.

3.4.3 Ketenkracht

De gehele keten voor vollegrondsgroenten tot en met de supermarkt is in het Verenigd Koninkrijk efficiënt gestructureerd en zo kort mogelijk gehouden. Voor witte kool en sla is er een aantal telers(coöperaties), dat in verschillende regio's van het Verenigd Koninkrijk en ook in Spanje productielocaties heeft. Op deze wijze proberen ze jaarrond voldoende aanbod te produceren en de gevolgen van misoogsten te minimaliseren.

Binnen de coöperaties wordt centraal bepaald welke teler waar welke rassen dient te telen en veelal wordt de inkoop van zaaizaad en plantgoed of de opkweek van eigen plantgoed ook centraal geregeld. Het aangekochte zaaizaad komt grotendeels van in Nederland gevestigde zaadfirma's, maar het aangekochte plantgoed is hoofdzakelijk afkomstig van gespecialiseerde Britse plantgoedkwekers. Veel coöperaties voeren de oogst en verwerking in eigen beheer uit. In een aantal gevallen heeft de teler de keuzemogelijkheid om het oogsten in eigen beheer uit te voeren of door de coöperatie te laten doen.

De grote telers(coöperaties) van witte kool, ijssla en aardbeien zijn goed georganiseerd, zowel op het gebied van productie, oogst, verwerking en afzet evenals op het gebied van onderzoek en voorlichting. De coöperaties hebben één of meerdere hoog opgeleide 'farm agronomists' in dienst, die verantwoordelijk zijn voor de teeltplanning, teeltbegeleiding en implementatie van de eisen van de supermarkten ten aanzien van kwaliteit en voedselveiligheid. Op deze manier wordt het productieproces goed in de gaten gehouden en kan een goede planning voor het planten en oogsten gemaakt worden. De kleinere telers zijn hoofdzakelijk aangewezen op de voorlichters van de leveranciers van uitgangsmateriaal, meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen.

Zoals hierboven reeds beschreven is, is voedselveiligheid en traceability van groot belang. Supermarktketens stellen dan ook hoge eisen aan kwaliteit en voedselveiligheid, die zijn vertaald in een Assured Produce Scheme met richtlijnen voor de productie en verwerking.

Het landbouwkundig onderzoek en onderwijs is matig georganiseerd en sterk versnipperd over onafhankelijk opererende instellingen. De telers dragen voor elk gewas een verplichte heffing af aan de Horticultural Development Council (HDC) voor onderzoek. De vijf grote banken hebben ieder een landbouwkundige afdeling met goed opgeleide sectordeskundigen.

3.4.4 Kosten en efficiency

Tabel 3.8 geeft een overzicht van de gemiddelde kostprijs van de drie producten in het Verenigd Koninkrijk. Ook hier zijn de afzetkosten niet in de berekeningen meegenomen. Gemiddeld bedragen de bemiddelingskosten ongeveer 6%. Daar bovenop komen nog de verpakkings- en transportkosten.

Een vergelijking met de Nederlandse kostprijzen in tabel 3.4 laat zien, dat de kostprijzen van witte kool en ijssla in het Verenigd Koninkrijk iets lager zijn, maar dat de kostprijs van aardbeien hoger is dan in Nederland. Het tarief voor losse arbeid is in het Verenigd Koninkrijk met gemiddeld € 8,00 per uur relatief laag. Bovendien zijn er op het gebied van mechanisatie en bewaring forse schaalvoordelen te behalen. Ten opzichte van Nederland zijn voor witte kool 30% lagere mechanisatiekosten per ha ingeschat en zijn

voor ijssla en aardbeien 20% lagere kosten aangehouden. De grondprijzen in het Verenigd Koninkrijk zijn veel lager dan in Nederland. Voor de teelt van witte kool, ijssla en aardbeien is uitgegaan van een prijs van gemiddeld € 20.400 per ha. De lagere fysieke opbrengsten per ha, deels het gevolg van het ontbreken van beregening, hebben een daarentegen een negatief effect op de kosten per eenheid product.

Tabel 3.8 *Berekende kostprijzen van witte kool, ijssla en aardbeien in het Verenigd Koninkrijk in € per kg of stuk*

	Witte kool		IJssla		Aardbeien	
Fysieke opbrengst per ha	52.500 kg		88.200 stuks		13.800 kg	
Toegerekende kosten	0,03	18%	0,04	20%	1,09	50%
Mechanisatie	0,07	37%	0,07	39%	0,15	7%
Arbeid	0,05	26%	0,07	36%	0,86	40%
Gebouwen	0,02	10%	0,00	0%	0,01	0%
Grond	0,02	9%	0,01	5%	0,06	3%
Kostprijs per eenheid	0,18	100%	0,19	100%	2,17	100%

Bij witte kool wordt het verschil verder met name veroorzaakt door de lagere plantdichtheid van ruim 26.000 planten per ha en de dankzij de coöperatieve opkweek of inkoop lagere plantgoedkosten van € 17,50 per 1.000 stuks. Bij ijssla wordt het overigens geringe verschil met Nederland eveneens voornamelijk veroorzaakt door de lagere plantdichtheid 70.000 planten per ha en de lagere stuksprijs van het plantgoed.

Voor de aardbeien is in het Verenigd Koninkrijk uitgegaan van een driejarige teelt met wachtbedplanten, waarbij in het tweede jaar gebruik wordt gemaakt van Spaanse tunnels. Steeds meer wordt het gebruik van tunnels door de Britse supermarkten aanbevolen of zelfs verplicht gesteld, dit met het oog op een continue oogst van een constante kwaliteit. De hogere kostprijs van de Britse aardbeien wordt mede veroorzaakt door de extra kosten van de tunnels.

3.4.5 Strategisch potentieel

De vollegrondsgroenteteelt in het Verenigd Koninkrijk rendeert gemiddeld beter dan die in Nederland. De variatie in het ondernemersinkomen is wel groot: ongeveer 25% van de bedrijven kent een negatief ondernemersinkomen en 12% van de bedrijven heeft een ondernemersinkomen boven de € 68.000.

De gronddruk in het Verenigd Koninkrijk is beduidend minder groot dan in Nederland, wat zich uit in fors lagere grondprijzen. In het belangrijkste productiegebied East Anglia bedraagt de gemiddelde grondprijs bijvoorbeeld slechts de helft van de Nederlandse grondprijs. Bovendien zijn er volop mogelijkheden voor landruil met grote akkerbouwbedrijven.

Het Britse gewasbeschermingsbeleid is niet zozeer geënt op een directe vermindering van het gebruik, maar is vooral gericht op een in alle opzichten verantwoorde toepassing van gewasbeschermingsmiddelen (Good Agricultural Practice door middel van Codes of Practice). In het Verenigd Koninkrijk is het ook mogelijk een aanvraag voor off label use van gewasbeschermingsmiddelen in te dienen bij de Pesticide Safety Directory (PSD). De Horticultural Development Council (HDC) laat het daartoe benodigde residuonderzoek uitvoeren. Op korte termijn biedt off label use voor Britse telers dus een voordeel ten opzichte van Nederlandse telers.

De Europese nitraatrichtlijn levert het Verenigd Koninkrijk niet veel problemen op. In de meeste akkerbouw- en vollegrondsgebieden wordt nauwelijks dierlijke mest gebruikt, aangezien het niet in ruime mate beschikbaar is. Ongeveer 20% van het Britse areaal is aangewezen als uitspoelingsgevoelige grond, waarvoor enkele aanvullende regels gelden als het achterwege laten van een drijfmesttoepassing in het najaar.

De Britse overheid heeft een speciale regeling voor seizoensarbeid in de land- en tuinbouw, genaamd de Seasonable Agricultural Workers Scheme (SAWS). Deze regeling geldt officieel alleen voor studenten van buiten het Verenigd Koninkrijk en dient tevens om de cultuur en taal van het land te leren kennen. In de praktijk worden echter allerlei personen uit met name Oost-Europa via deze regeling aangesteld. De 'studenten' mogen maximaal vijf maanden werken in de agrarische sector en moeten minimaal het minimumloon uitbetaald krijgen. Inclusief de werkgeverslasten komen de loonkosten voor deze arbeidskrachten uit op ongeveer € 8,10 per uur. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken (Home Office) beoordeelt de aanvragen voor seizoensarbeid en verstrekt de vergunningen. Daarnaast zijn er zeven organisaties actief, die de uitwisseling van de studenten regelen.

In de agrarische sector wordt volop gebruikgemaakt van de SAWS. In het begin was vooral seizoensarbeid nodig voor het planten, onkruid wieden en oogsten van groenten en fruit. Door de ontwikkeling in de verwerking na oogst, onder andere snijden en verpakken, is de vraag naar seizoenskrachten gestegen. In een aantal jaren is het quotum van de SWAS gestegen van 5.500 via 10.000 in 1997 tot 15.200 personen in 2001. Gezien de stijgende arbeidsbehoefte en het beperkte arbeidsaanbod uit het Verenigd Koninkrijk wordt het quotum in 2002 waarschijnlijk met ongeveer 2.500 personen verhoogd en in 2003 nog eens met hetzelfde aantal.

3.4.6 Samenvatting

De keten voor vollegrondsgroenten in het Verenigd Koninkrijk is kort en efficiënt ingericht. De rechtstreekse contacten tussen supermarktketens en telers(coöperaties) maken het mogelijk om adequaat in te spelen op marktontwikkelingen. Voedselveiligheid en kwaliteit van product en productieproces zijn erg belangrijk. De grote Britse telers(coöperaties) werken daarom geheel volgens de door de supermarktketens gehanteerde eisen (schemes). De kostprijs is vergelijkbaar of hoger dan die in Nederland, maar de prijs die de teler ontvangt is ook veelal hoger. Het landbouwkundig onderzoek en onderwijs is matig georganiseerd en sterk versnipperd over onafhankelijk opererende instellingen. De vijf grote banken hebben ieder een landbouwkundige afdeling met goed opgeleide sectordeskundigen. De Britse telers hebben vooralsnog voordeel van de mogelijkheid van off label use bij de gewasbescherming en een soepele regeling voor seizoensarbeid.

3.5 Productie Tsjechië

Voor Tsjechië is een korte beschrijving van de productie opgenomen, omdat het in de nabije toekomst voor witte kool een potentiële concurrent zou kunnen zijn op de Duitse markt.

Agrarische productie

Het landbouwbeleid in Tsjechië richt zich vooral op het streven naar een evenwicht van vraag en aanbod op de nationale markt. Subsidies aan de primaire en verwerkende sectoren zijn door het restrictieve uitgavenpatroon sterk verminderd. Gezien het lage subsidieniveau van de landbouw, zal aanpassing aan het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid volgens de Tsjechen relatief gemakkelijk verlopen. Door de beperkte beschikbaarheid van kredieten en subsidies en de hoge kapitaalrente, verloopt de modernisering van bedrijven traag.

Een groot deel van de voormalige collectieve bedrijven zijn reeds omgevormd tot kleinere commerciële bedrijven. Toch blijft grootschaligheid in de Tsjechische landbouwsector domineren. Deze grootschaligheid maakt in principe een snelle productiviteitsontwikkeling en modernisering van de bedrijven mogelijk. De productie op zich is hierbij geen probleem, wel de logistiek en infrastructuur. Er zijn onvoldoende gestructureerde afzetkanalen en een slechte infrastructuur, waardoor de gewenste snelheid van leveren (met name voor versproducten) nog niet gehaald wordt. De verwachting is dat dit nog zeker een groot aantal jaren zal duren (Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, 1999).

Het totale landbouwareaal bedraagt zo'n 4,3 miljoen hectare en is vrij stabiel. Belangrijke akkerbouwgewassen zijn granen, suikerbieten, aardappelen en oliezaden. De grootste groentegewassen zijn uien, kool, tomaten en bloemkool. Het merendeel van de groente blijft in eigen land en wordt voornamelijk verkocht op plaatselijke markten en groothandelsmarkten. Telers zijn hierdoor veel tijd kwijt met de afzet van hun producten (Wolters, 2001). Het areaal groente is in 2000 licht afgenomen, wat met name voor rekening komt van peen, uien, koolrabi, savooienkool, groene erwten en knoflook (Carl en Schwierz, 2001).

Productie van witte kool

De laatste jaren schommelt het areaal witte en rode kool rond de 3.700 ha met een gemiddelde productie van bijna 133.000 ton per jaar. De gemiddelde opbrengst van witte kool na bewaring bedraagt bijna 40 ton per ha. Bij rode kool bedraagt de gemiddelde opbrengst circa 30 ton per ha.

Op basis van beperkte informatie uit Tsjechië over de productiekosten, is in tabel 3.9 een kostprijs berekend van ongeveer € 0,13 per kg witte bewaarkool. Hierbij is uitgegaan van de wisselkoers van februari 2002, waarbij één euro overeenkomt met 32 Tsjechische koruna's.

De Tsjechische kostprijs is beduidend lager dan de Nederlandse kostprijs van € 0,20 per kg witte kool. Het verschil wordt veroorzaakt door de lagere kosten voor mechanisatie, arbeid en grond in Tsjechië. Anderzijds zijn de plantgoedkosten in Tsjechië echter dubbel zo hoog als in Nederland.

Tabel 3.9 Overzicht berekende kostprijs in € per kg witte bewaarkool in Tsjechië

Fysieke opbrengst per ha	38.690	Kg
Toegerekende kosten	0,05	34%
Mechanisatie	0,03	23%
Arbeid	0,04	32%
Gebouwen	0,01	9%
Grond	0,00	2%
Kostprijs per eenheid	0,13	

Import en export

Evenals Nederland is Tsjechië een echte handelsnatie. Tsjechië importeerde voorheen vooral uit de overige landen in Midden- en Oost-Europa, maar nu zijn dat in toenemende mate West-Europese landen als Duitsland (50%), Oostenrijk (10%), Italië (10%) en Frankrijk (7%). Uit Nederland worden vooral groenten en fruit geïmporteerd met een gemiddelde waarde van bijna 40 miljoen euro. Daarnaast is de import van uitgangsmateriaal en snijbloemen uit Nederland van groot belang. De Nederlandse agrarische export naar Tsjechië is in de periode 1992-1996 jaarlijks met meer dan 20% gestegen. In 1997 kon deze trend echter niet worden doorgetrokken. De export vanuit Tsjechië naar Nederland is ten opzichte van de invoer gering en heeft met name betrekking op zuivel, eieren, kurk en hout.

3.6 Productieseizoenen en kostprijsvergelijking

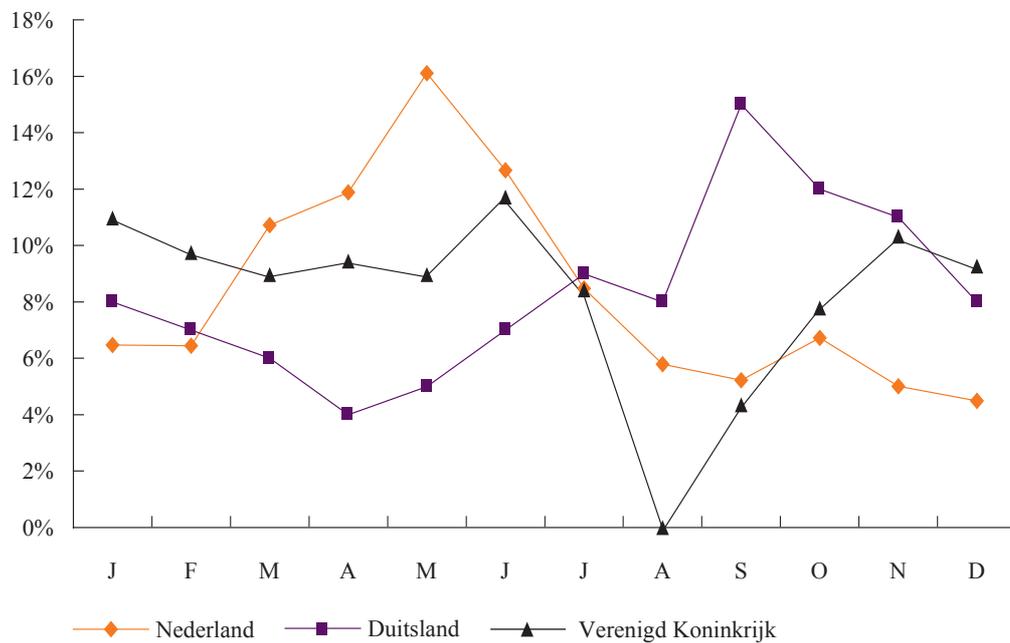
Het productieseizoen in de diverse landen is van belang om de daadwerkelijke onderlinge concurrentie gedurende het jaar vast te stellen. In deze paragraaf worden de productieseizoenen van witte kool, ijssla en aardbeien in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk met elkaar vergeleken. Voor Nederland zijn de aanvoergegevens van de veilingen over de jaren 1996 t/m 1998 gebruikt om een beeld te krijgen van de verdeling van de productie over het jaar. Voor Duitsland is de verdeling gebaseerd op de aanvoer via de Erzeugermärkte. Voor ijssla en witte kool waren alleen gegevens over 2000 beschikbaar, voor aardbeien de gegevens over 1998 t/m 2000 (ZMP, 2001). Voor het Verenigd Koninkrijk waren de gegevens beschikbaar van de afzet op de wholesale market in Engeland en Wales over de jaren 1998 t/m 2000.

In deze paragraaf wordt bovendien voor witte kool, ijssla en aardbeien een samenvattende kostprijsvergelijking tussen de drie landen uitgevoerd. Dit geschiedt in de vorm van een grafische presentatie op basis van de meer uitgebreide kostprijsanalyses in de voorgaande paragrafen.

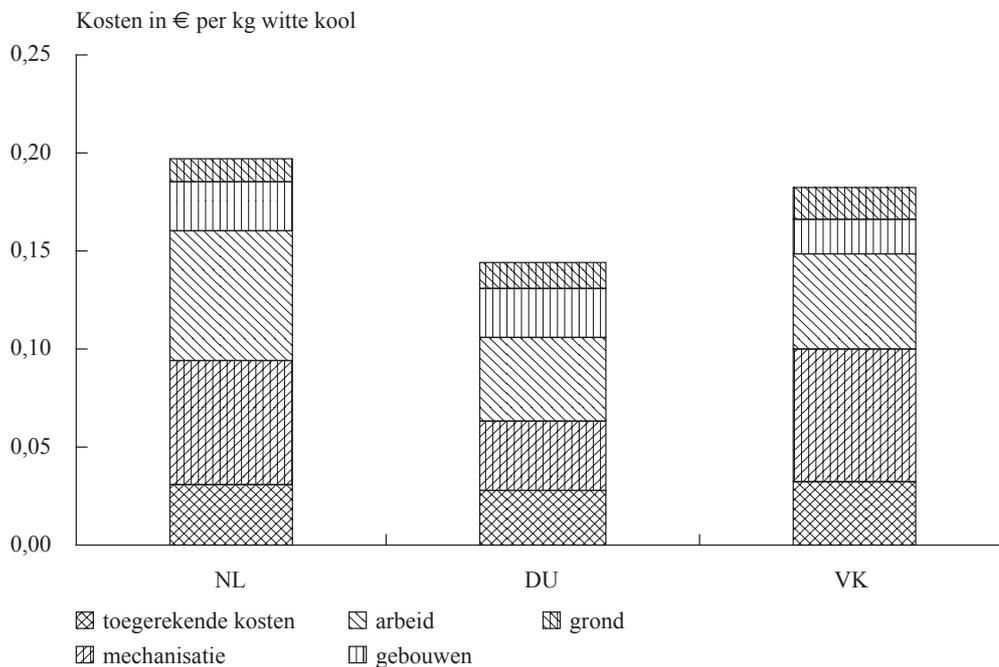
Witte kool

Witte kool is een product met goede bewaarmogelijkheden. Aangezien alle drie landen over prima bewaarfaciliteiten beschikken, is het aanbod van witte kool redelijk verspreid over het jaar (figuur 3.1). In Nederland wordt verhoudingsgewijs meer product gedurende een langere periode bewaard; ruim 40% van de productie wordt pas afgezet in de maanden

april, mei en juni. Duitsland kent een piek in de afzet in de herfstmaanden september, oktober en november en relatief weinig aanbod in de maanden april en mei. De afzet van witte kool in het Verenigd Koninkrijk vindt vooral plaats in de maanden november tot en met juni.



Figuur 3.1 Procentuele verdeling afzetseizoenen van witte kool over het jaar

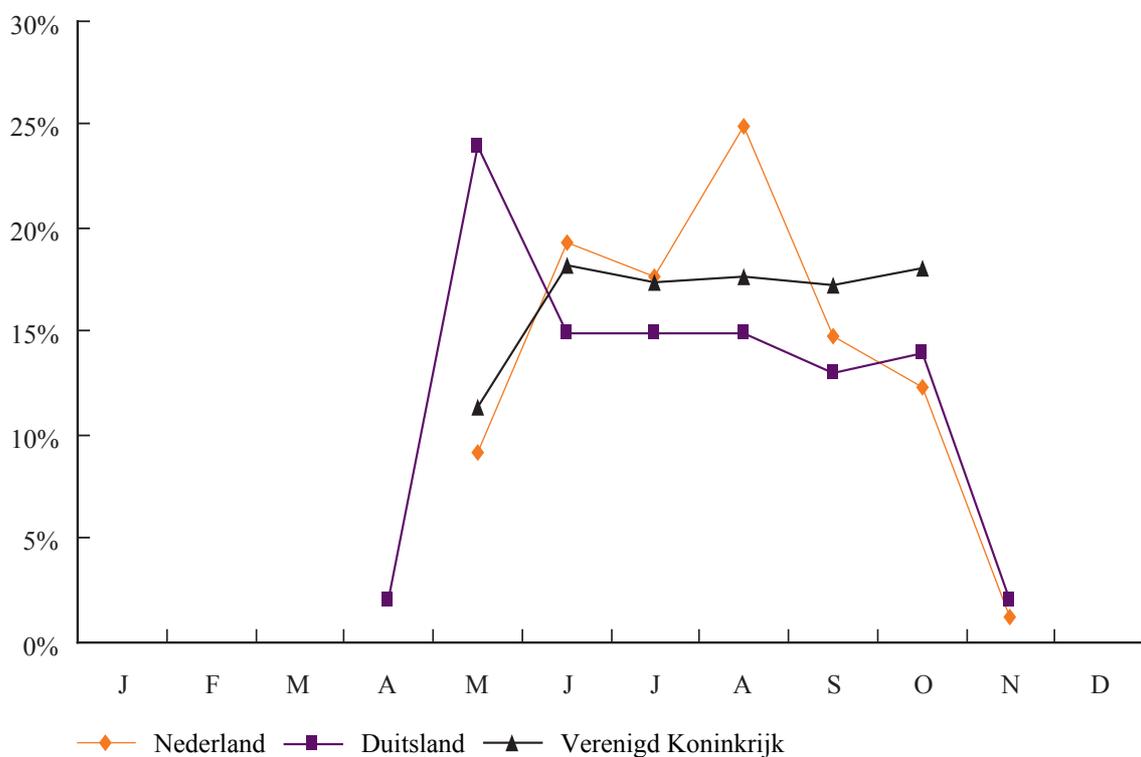


Figuur 3.2 Kostprijsvergelijking voor witte kool

In figuur 3.2 is de kostenopbouw voor witte kool in de diverse landen weergegeven. De kostprijs van witte kool in Duitsland is beduidend lager dan de vrijwel gelijke kostprijs in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de lagere kosten voor arbeid en mechanisatie. In het Verenigd Koninkrijk zijn de kosten per hectare witte kool wel lager dan in Nederland, maar dit effect wordt grotendeels tenietgedaan door een eveneens lagere fysieke opbrengst per ha.

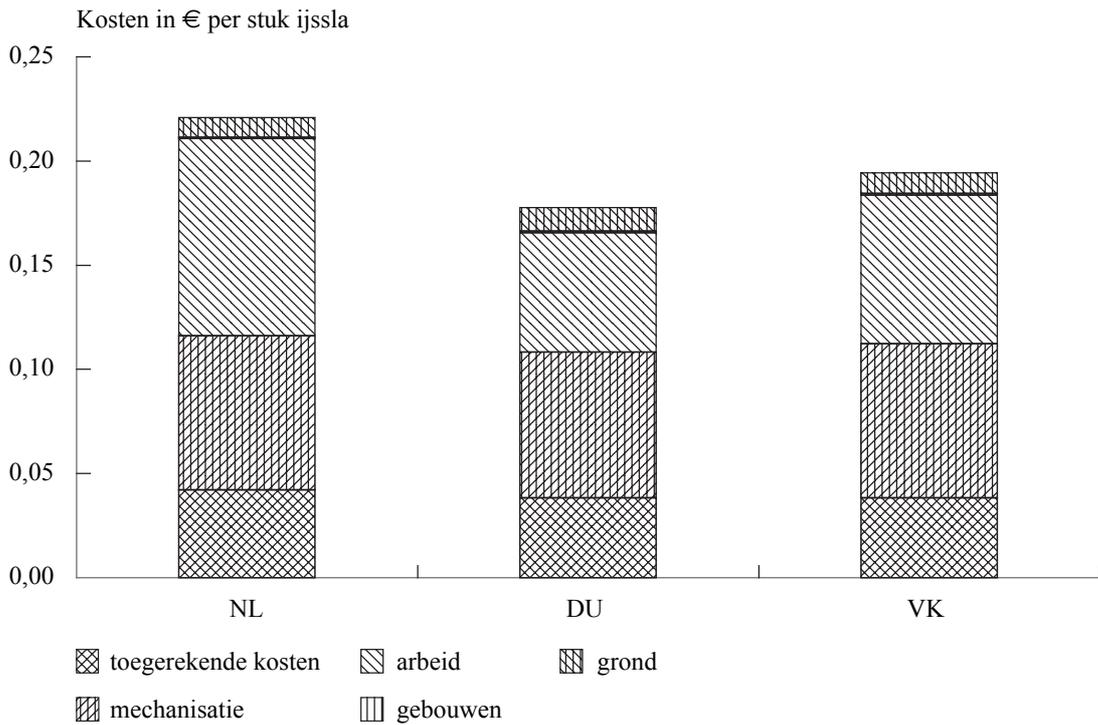
Ijssla

De productieseizoenen van ijssla in Nederland en het Verenigd Koninkrijk overlappen elkaar grotendeels (figuur 3.3). Duitsland is duidelijk vroeger aan de markt met een start in april en een piek in mei. Wel moet er rekening mee worden gehouden dat de gegevens van Duitsland slechts betrekking hebben op 1 jaar. Alle drie landen beëindigen hun productie begin november.

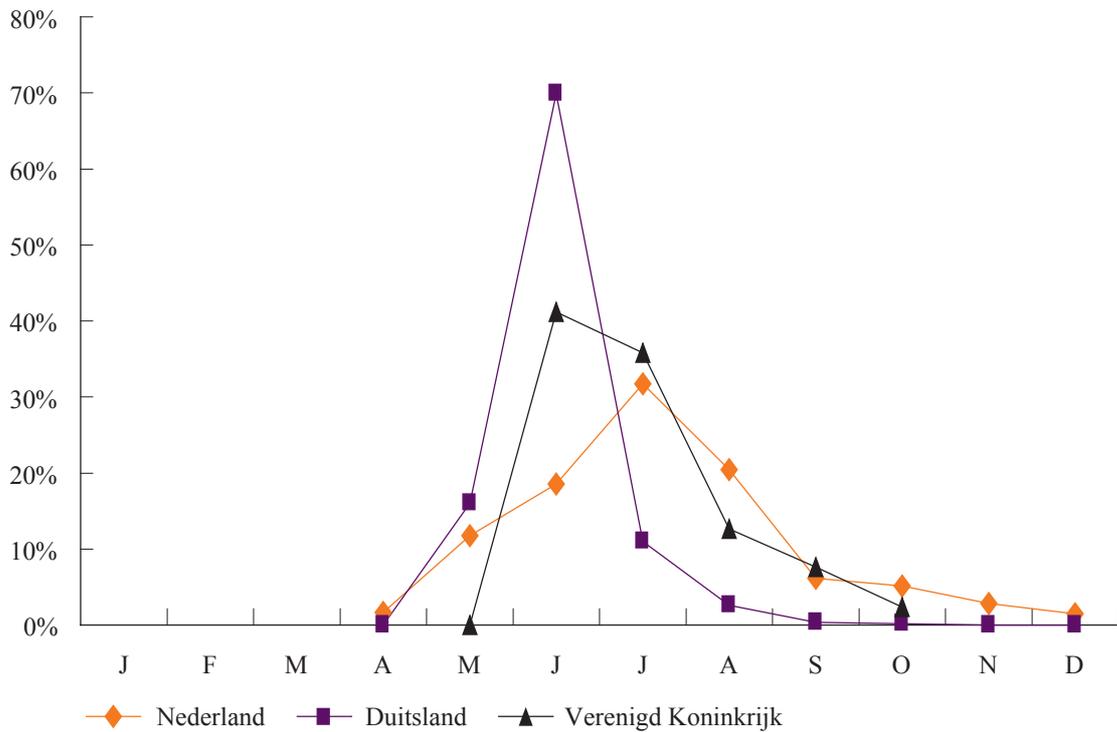


Figuur 3.3 Procentuele verdeling productieseizoen van ijssla over het jaar

De kostenopbouw voor ijssla in de diverse landen is weergegeven in figuur 3.4. De kostprijs in Nederland is het hoogst, gevolgd door die in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Ook hier worden de verschillen in kostprijs hoofdzakelijk veroorzaakt door verschillen in de arbeidskosten. De hogere fysieke opbrengsten per ha in Nederland zijn onvoldoende om de eveneens hogere productiekosten per ha te compenseren.



Figuur 3.4 Kostprijsvergelijking voor ijsla

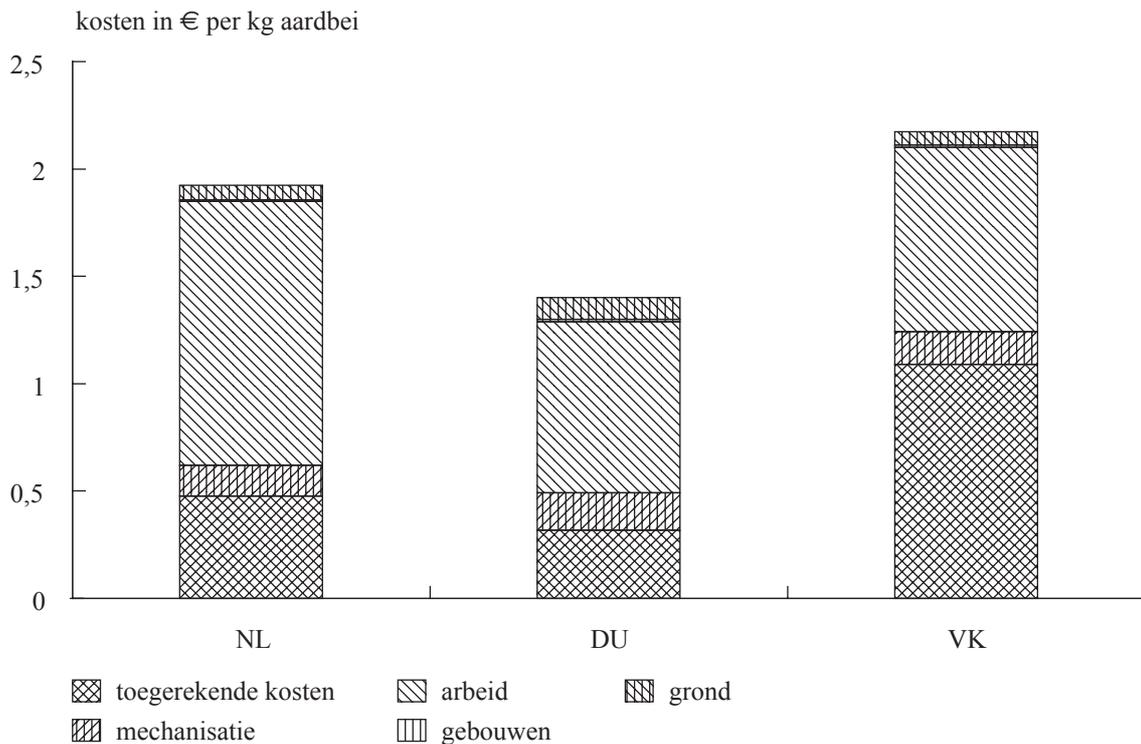


Figuur 3.5 Procentuele verdeling productieseizoen van aardbeien over het jaar

Aardbeien

Het productieseizoen van aardbeien in Duitsland wijkt nogal af van dat in Nederland (figuur 3.5). Het Duitse seizoen is namelijk korter; de productie vindt voornamelijk plaats in de maand juni. De productieseizoenen van Nederland en het Verenigd Koninkrijk komen redelijk overeen, zij het met een iets grotere spreiding van het Nederlandse seizoen. De Britse aardbeienproductie is voor ongeveer 75% geconcentreerd in de maanden juni en juli met een kleine uitloop naar augustus en september. In Nederland doet men meer aan teeltvervroeging en -verlating, waardoor de productie reeds in mei begint en grotendeels eindigt in oktober.

In figuur 3.6 is de kostenopbouw voor aardbeien in de diverse landen weergegeven. De Duitse kostprijs ligt beduidend lager, vooral door lagere toegerekende kosten per kg product als gevolg van de tweejarige teelt. In het Verenigd Koninkrijk zijn de toegerekende kosten ondanks de driejarige teelt duidelijk hoger dan in Nederland en Duitsland. Dit wordt met name veroorzaakt door de extra kosten van de Spaanse tunnels gekoppeld aan de relatief lage opbrengst per ha. Verder is de arbeidsbehoefte per kg product weliswaar voor alle landen min of meer gelijk, maar zijn de arbeidskosten voor losse arbeid in zowel Duitsland als het Verenigd Koninkrijk lager dan in Nederland.



Figuur 3.6 Kostprijsvergelijking voor aardbeien

4. Internationale concurrentiepositie

In de voorgaande hoofdstukken is de vraag naar vollegrondsgroenten op de Duitse en Britse markt in kaart gebracht en het aanbod uit Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Tsjechië met elkaar vergeleken. In dit hoofdstuk wordt de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector bepaald met behulp van een SWOT-analyse ofwel een analyse van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. De sterke en zwakke punten kunnen door de sector zelf worden beïnvloed; de kansen en bedreigingen worden daarentegen door de externe omgeving van de sector bepaald.

De SWOT-analyse vormt de basis voor het identificeren en definiëren van de strategische opties voor de Nederlandse vollegrondsgroentesector in het komende decennium. Met andere woorden: op welke uitdagingen moet de sector zich in de komende jaren richten.

4.1 Kansen en bedreigingen

In tabel 4.1 zijn de kansen en bedreigingen voor de Nederlandse vollegrondsgroentesector samengevat, zoals uit de interviews in binnen- en buitenland en literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Deze worden hierna één voor één toegelicht.

Tabel 4.1 *Kansen en bedreigingen voor de Nederlandse vollegrondsgroentesector*

Kansen	Bedreigingen
- grote en koopkrachtige markten nabij	- kleine thuismarkt, dus afhankelijk van export
- AGF-afdeling gezichtsbepalend voor supermarktketen	- technologische inhaalslag en groei productie en zelfvoorziening in buitenland
- Productinnovaties met hoge winstmarges	- opkomst discounters en prijsconcurrentie
- groei buitenhuishoudelijke consumptie	- voorkeur voor product van eigen bodem
- ketensamenwerking en -verkorting	- krappe Nederlandse arbeidsmarkt
- kwaliteitszorg en voedselveiligheid	- knellend milieubeleid in Nederland

Kansen

Grote nabijgelegen markten met koopkrachtige consumenten

Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn qua bevolkingsomvang de twee grootste landen van de Europese Unie met respectievelijk ruim 80 en bijna 60 miljoen inwoners. De Duitse en door de hoge wisselkoers van het pond sterling zeker de Britse consument zijn relatief welvarend, waardoor beide buurlanden voor Nederland een zeer aantrekkelijk afzetgebied vormen.

AGF-afdeling gezichtsbepalend voor supermarktketen

De productgroep aardappelen, groente en fruit (AGF) is zeer belangrijk voor de Duitse en Britse consument. Vooral de retail in het Verenigd Koninkrijk wil zich graag met haar AGF-afdeling profileren. Ideeën voor nieuwe groenteproducten, die aansluiten bij de wensen van de consument, vinden daar zeker een gewillig oor.

Productinnovaties met hoge winstmarges

De Britse consument heeft een sterk groeiende belangstelling voor innovatieve producten, waarbij de nadruk ligt op gemak, gezondheid, genot, grazen en specialiteiten, en is ook bereid om daar fors meer voor te betalen. Voorbeelden van dit soort producten zijn kant-en-klaar pakketten met gemengde sla en dressing, biologische groenten, groente- en fruit-snacks en minigroenten. De introductie van nieuwe producten verloopt in Duitsland beduidend langzamer, omdat de consument er vooralsnog meer is georiënteerd op prijs en in de supermarkt de benodigde (koel)ruimte vanwege de lage winstmarges veelal ontbreekt.

Buithuishoudelijke consumptie

In zowel het Verenigd Koninkrijk als Duitsland is de consumptie van voeding en drank buitenshuis explosief gegroeid. In beide landen bedraagt het marktaandeel van de buithuishoudelijke consumptie reeds meer dan 30%. Kansen liggen er voor Nederlandse producenten die aansluiting weten te vinden bij horecaketens en cateringbedrijven, die ziekenhuizen, studentenkantines en bedrijfsrestaurants beleveren.

Ketensamenwerking- en verkorting

De Britse en Duitse supermarktketens streven naar een reductie van het aantal leveranciers naar maximaal twee tot vijf per product. Ze worden bij voorkeur rechtstreeks beleverd door grote, in één productgroep gespecialiseerde producenten(verenigingen), die naast de productie ook de verwerking, verpakking en distributie naar de verdeelcentra van de supermarkten voor hun rekening nemen. Deze leveranciers dienen bovendien te zorgen voor een jaarrond aanbod, bijvoorbeeld door vestigingen in Zuid-Europa of horizontale samenwerking met Zuid-Europese producenten. De voornoemde ketenverkorting resulteert in een verbetering van de efficiency en garandeert een directe vertaling van de wensen van de retail naar de producent. Het stelt echter hoge eisen aan de schaalgrootte en professionaliteit van producenten(verenigingen). Een aantal Britse ketenpartners uit de retail en de vollegrondsgroentesector werkt zelfs nauw samen met veredelings- en zaadbedrijven aan de ontwikkeling van nieuwe producten, voorlichting aan consumenten, promotieacties en ook de opleiding van winkelpersoneel.

Kwaliteitszorg en voedselveiligheid

De retailorganisaties in het Verenigd Koninkrijk hebben kwaliteitszorg en voedselveiligheid hoog in het vaandel staan. Ze hanteren zonder uitzondering een kwaliteitsprogramma met strenge eisen op het gebied van milieubescherming, hygiëne en voedselveiligheid, arbeidsethiek en natuurbeheer. Voor de producenten die de Britse supermarktketens willen beleveren, is de invoering van een gecertificeerd kwaliteitszorgsysteem met mogelijkheden tot tracking & tracing een absolute noodzaak. Ze worden hierop regelmatig gecontroleerd

door de agronomen en technologen in dienst van de retail. De meer op prijs georiënteerde supermarktketens in Duitsland zijn op dit gebied nog beduidend minder ver ontwikkeld.

Bedreigingen

Kleine thuismarkt en dus afhankelijkheid van export

Nederland telt slechts 16 miljoen inwoners en de thuismarkt is dus relatief klein. Om schaalvoordelen voldoende te kunnen benutten, is de Nederlandse vollegrondsgroenteseCTOR dan ook sterk aangewezen op de export. Ze heeft echter de afgelopen tien jaar steeds meer de rol van gatenvuller toebedeeld gekregen.

Technologische inhaalslag en groeiproductie en zelfvoorziening in Duitsland en Verenigd Koninkrijk

De technologische ontwikkeling in productie en verwerking is in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk het afgelopen decennium in een stroomversnelling geraakt, waardoor de achterstand op Nederland grotendeels is ingelopen. Dit heeft er tevens toe geleid dat de productie en zelfvoorzieningsgraad in beide landen tijdens het Nederlandse productieseizoen is gestegen.

Opkomst discounters en concurrentie op prijs

Onder invloed van de achterblijvende economie na de Duitse eenwording, is de consument daar bij de aankoop van levensmiddelen erg op de prijs gaan letten. Dit verklaart de sterke opkomst van de discounters in Duitsland, waardoor ook de andere supermarktformules zijn gedwongen om scherp op prijs te concurreren en de winstmarges te verlagen. Een dergelijke prijsbewuste houding van de consument laat echter minder ruimte voor de ontwikkeling van een duurder assortiment kwaliteitsproducten.

Voorkeur voor product van eigen bodem

De Duitse en Britse consument hechten over het algemeen zeer aan product van nationale of zelfs regionale herkomst. De retail in het Verenigd Koninkrijk speelt hier bij promotieacties dan ook duidelijk op in. De voorkeur voor product van eigen bodem is in belangrijke mate gebaseerd op een groter vertrouwen in de voedselveiligheid van dat product, een vertrouwen dat als gevolg van schandalen het afgelopen decennium regelmatig is geschonden. Vreemd genoeg is het juist in het veel door voedselschandalen geplaagde Verenigd Koninkrijk eveneens een reactie op de afwijzing van Britse producten op het Europese continent. In het zuiden van Duitsland kampt het Nederlandse product bovendien met een negatief technologisch en onnatuurlijk imago.

Krappe Nederlandse arbeidsmarkt

De Nederlandse vollegrondsgroenteseCTOR heeft een grote behoefte aan tijdelijke arbeidskrachten voor de oogst en verwerking. De beschikbaarheid van seizoenskrachten van binnen de Europese Unie is echter gering en de loonkosten zijn navenant hoog. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk wordt de sector geholpen met een soepel toegepaste regeling voor gelegenheidsarbeid van buiten de Europese Unie, waardoor er in die landen voldoende geschikte én betaalbare arbeidskrachten beschikbaar zijn.

Knellend milieubeleid in Nederland

De Europese Commissie werkt momenteel aan de harmonisatie van het gewasbeschermingsbeleid, opdat de afzonderlijke Europese lidstaten gewasbeschermingsmiddelen zowel procedureel als inhoudelijk op gelijke wijze beoordelen. Dit proces is naar verwachting pas in 2008 afgerond en in de overgangperiode heeft iedere lidstaat de mogelijkheid eigen eisen te stellen. Nederland loopt voorop bij de sanering van milieukritische gewasbeschermingsmiddelen en de toelating van nieuwe meer milieuvriendelijke alternatieven verloopt stroef. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk is het beleid veel soepeler en bestaat bovendien de mogelijkheid van 'off label use'. Het bemestingsbeleid van de Europese Unie op basis van de nitraatrichtlijn heeft Nederland vertaald naar een mineralenaangiftesysteem (Minas). Vooral voor intensieve vollegrondsgroentebedrijven met dubbelteelten van bladgewassen levert Minas problemen op. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn er geen noemenswaardige knelpunten bij de uitvoering van de nitraatrichtlijn. Deze ontwikkelingen leiden er toe dat met name in Nederland het hoge opbrengst- en kwaliteitsniveau bij een groot aantal vollegrondsgroenten in gevaar wordt gebracht.

4.2 Sterke en zwakke punten

In tabel 4.2 zijn de sterke en zwakke punten van de Nederlandse vollegrondsgroentesector ten opzichte van Duitsland en het Verenigd Koninkrijk samengevat, zoals uit de interviews in binnen- en buitenland en literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Deze worden hierna één voor één toegelicht.

Tabel 4.2 *Sterke en zwakke punten van de Nederlandse vollegrondsgroentesector*

Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none">- prima vakmanschap en kennisniveau- hoge opbrengst, kwaliteit en oogstzekerheid- professionele leveranciers van productiemiddelen en diensten	<ul style="list-style-type: none">- geringe marktgerichtheid en productinnovatie- kleinschaligheid en zwakke financiële positie- hoge arbeidskosten en geringe mechanisatie

Sterke punten

Prima vakmanschap en kennisniveau

Het uitstekende vakmanschap en kennisniveau van de Nederlandse producenten van vollegrondsgroenten en de aanverwante plantgoedkwekers worden wereldwijd geroemd. Het in vergelijking met het buitenland goed ontwikkelde drieluik van onderzoek, voorlichting en onderwijs heeft daaraan in hoge mate bijgedragen. Het stelt de Nederlandse producenten bij uitstek in staat om nieuwe producten te ontwikkelen en geavanceerde methoden voor productie, verwerking en bewaring te implementeren. Kennisinstellingen zijn echter steeds meer internationaal actief, waardoor de voorsprong ras kleiner zal worden.

Hoge opbrengst, productkwaliteit af land en oogstzekerheid

Het prima vakmanschap zorgt samen met de geschikte grond, het gunstige klimaat en de goede beregeningsmogelijkheden voor een zeer hoog opbrengst- en kwaliteitsniveau. Het resulteert bovendien in een relatief grote oogstzekerheid, wat de betrouwbaarheid als leverancier ten goede komt. Het voormelde hoge kwaliteitsniveau heeft echter alleen betrekking op de productkwaliteit af land. Een aantal inkopers van buitenlandse retailorganisaties plaatst namelijk vraagtekens bij de naleving van de voorschriften voor de sortering op kwaliteit en grootte en bij de versheid van het product. De oorzaken hiervan liggen onder andere bij de verminderde aandacht voor zorgvuldig sorteren om de kostprijs te drukken en het vasthouden van producten bij lage prijzen.

Professionele leveranciers van productiemiddelen en diensten

De Nederlandse producenten van landbouwproducten in het algemeen worden omgeven door een uitgebreid netwerk van professionele leveranciers van productiemiddelen (onder andere plantgoed, gewasbescherming en mechanisatie) en diensten (onder andere loonwerk, transport, banken en verzekeringen). Ook al deze leveranciers zijn in toenemende mate internationaal georiënteerd, waardoor de buitenlandse concurrenten hun achterstand snel inlopen.

Zwakke punten

Geringe marktgerichtheid en productinnovatie

Er zijn vrijwel geen rechtstreekse contacten tussen Nederlandse producenten en retailorganisaties in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, doch deze verlopen veelal via veilingen en groothandelsbedrijven. Aangezien de informatie-uitwisseling in de keten allesbehalve optimaal is, ontbreekt het de meeste producenten aan een goed inzicht in de consumententrends en de wensen van de retail en komen lucratieve productinnovaties nauwelijks van de grond. De oorzaak ligt echter ook bij de matig ontwikkelde marktgerichtheid van veel producenten.

Kleinschalige bedrijven en zwakke financiële positie

Ketensamenwerking met retailorganisaties en zaadbedrijven vergt schaalvergroting om een serieuze en krachtige partner te zijn (zie kansen). De Nederlandse vollegrondsgroentebedrijven zijn zonder uitzondering te klein en bovendien is de financiële positie van de meeste bedrijven verre van rooskleurig. Een forse schaalvergroting van individuele bedrijven lijkt daarom niet realistisch. De oplossing zal dan ook eerder moeten worden gezocht in horizontale samenwerking om voldoende omvang te bereiken en de financiële draagkracht voor grote investeringen te vergroten. Hierbij kunnen de producentenverenigingen in het Verenigd Koninkrijk mogelijk als voorbeeld dienen. Wel zal in dat geval de individuele producent aan onafhankelijkheid inboeten.

Hoge arbeidskosten en geringe mechanisatie

Voor het planten, oogsten en verwerken van de meeste vollegrondsgroenten is veel arbeid nodig, die vaak ook nog in piekperioden is geconcentreerd. Hoewel er een groot gebrek is aan Gelegenheidsarbeid (zie bedreigingen), lijken de mogelijkheden voor verdere mechani-

satie nog onvoldoende benut. In vergelijking met Duitsland en het Verenigd Koninkrijk leiden de hogere loonkosten in Nederland ondanks de betere arbeidsproductiviteit tot meer arbeidskosten per eenheid product. Dit werkt behoorlijk door in de kostprijs, aangezien de arbeidskosten daarin afhankelijk van het product voor 25 tot 50% deel uitmaken.

4.3 Strategische thema's

In deze paragraaf worden op basis van de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten strategische opties geformuleerd, die de exportmogelijkheden van Nederlandse vollegrondsgroenten naar Duitsland en het Verenigd Koninkrijk kunnen verbeteren. Of en hoe de Nederlandse sector deze strategische thema's oppakt, zal in hoge mate haar toekomst bepalen.

1. *Ketensamenwerking*

De supermarktketens in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk zijn verreweg het belangrijkste verkoopkanaal voor vollegrondsgroenten. Het is dan ook een grote uitdaging voor de Nederlandse vollegrondsgroentesector om deze ketens zo goed mogelijk van producten te voorzien.

Britse retailorganisaties streven allen naar een duurzame, verticale samenwerking met een beperkt aantal voorkeursleveranciers. Ze worden bij voorkeur rechtstreeks beleverd door maximaal vijf, liefst Britse producenten(verenigingen) per productgroep. Deze dienen te zorgen voor een jaarrond aanbod van producten, die voldoen aan de strenge kwaliteitseisen van de retail. De Britse producenten proberen dit te realiseren door een geografische spreiding van hun productievestigingen over het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Europa (onder andere Spanje) of door horizontale samenwerking met producenten aldaar onder strikt toezicht van henzelf. Om de rol van leverancier naar behoren te kunnen vervullen, nemen de producenten ook de complete verwerking, verpakking en distributie naar de verdeelcentra van de supermarkten voor hun rekening.

Een dergelijke ketenverkorting resulteert in een verbetering van de ketenefficiency en garandeert een directe vertaling van de wensen van consument en retail naar producent. Het vergt echter wel een vergaande schaalvergroting en professionalisering van vooral de producenten(verenigingen).

Een aantal Duitse retailorganisaties volgt het voetspoor van de Britten en werkt op vrijwel identieke wijze aan de totstandkoming van ketensamenwerking met producenten(verenigingen) in Duitsland zelf. De puur op prijs georiënteerde discounters van Duitse origine zijn echter absoluut niet geïnteresseerd in het aangaan van duurzame relaties met leveranciers.

Het lijkt voor Nederlandse producenten(verenigingen) vrijwel onmogelijk om een positie als voorkeursleverancier van Britse en Duitse supermarktketens te bemachtigen. Er zijn wellicht wel mogelijkheden om aansluiting te vinden bij de producenten(verenigingen) in die landen. Het moet dan echter niet uitsluitend gaan om het aanvullen van de gaten in het jaarrond aanbod van de Britse en Duitse producenten(verenigingen).

Verder verdient het aanbeveling om door een betere ketensamenwerking met de Nederlandse retail de thuismarkt van meer producten met een hogere toegevoegde waarde te voorzien. Dit leidt wellicht ook tot een verbetering van de internationale exportpositie, zeker als de internationalisatie van Nederlandse supermarktketens verder door gaat zetten.

2. *Kwaliteit*

Het hoog aangeschreven vakmanschap van de Nederlandse producenten, ondersteund door professionele leveranciers en een goed ontwikkeld kennisnetwerk, stelt hen bij uitstek in staat om een uitstekende productkwaliteit te realiseren. De achterstand van Duitse en Britse producenten op kwaliteitsgebied is echter het afgelopen decennium vrijwel ingelopen, mede als gevolg van de internationalisatie van leveranciers en kennisinstellingen.

Bovendien gaat het bij de retailorganisaties in vooral het Verenigd Koninkrijk niet meer om de kwaliteit van het product alleen, maar ook om de kwaliteit van het productie- en verwerkingsproces in zijn totaliteit. Ze hanteren zonder uitzondering een kwaliteitsprogramma met strenge eisen op het gebied van natuur- en milieubescherming, bedrijfshygiëne en voedselveiligheid en arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. De retail in Duitsland is met uitzondering van de discounter ook in deze volgend op de ontwikkelingen in het Verenigd Koninkrijk. De Nederlandse producenten die Britse en Duitse supermarktketens willen blijven belevaren, zullen absoluut op korte termijn een gecertificeerd kwaliteitszorgsysteem dienen in te voeren met alle mogelijkheden voor tracking & tracing.

3. *Productinnovatie*

De koopkrachtige Britse consument heeft grote belangstelling voor nieuwe groente-producten, waarbij het accent ligt op gemak, gezondheid, genot, grazen en specialiteiten. Ze is bovendien bereid om voor deze producten met een hoge toegevoegde waarde fors te betalen. Supermarktketens in het Verenigd Koninkrijk profileren zich graag met AGF en zijn daarom zeer geïnteresseerd in innovatieve producten. Een aantal ketenpartners uit de retail en de vollegrondsgroentesector werkt nauw samen met veredelingsbedrijven aan de ontwikkeling van nieuwe, exclusieve producten. In Duitsland is de consument over het algemeen zeer op prijs georiënteerd en verloopt productvernieuwing beduidend langzamer.

Nederlandse producenten onderhouden nauwelijks directe contacten met Britse en Duitse supermarktketens. Ze hebben de vermarkting van hun producten jarenlang aan de veilingen en groothandelsbedrijven overgelaten, waardoor hun feeling met de markt veelal onderontwikkeld is.

Informatie-uitwisseling met de retail en veredeling over consumententrends en productinnovaties is een absolute voorwaarde om de veeleisende consument met nieuwe, lucratieve producten te kunnen bedienen.

4. *Arbeid*

Op vollegrondsgroentebedrijven is de arbeidsbehoefte tijdens de oogst en verwerking bijzonder groot en veelal geconcentreerd in piekperioden. Daarentegen is in Nederland het aanbod van Gelegenheidsarbeid schaars en zijn de loonkosten en sociale premies navenant hoog.

Het in vergelijking met Duitsland en het Verenigd Koninkrijk starre Nederlandse overheidsbeleid ten aanzien van arbeidskrachten van buiten de Europese Unie, stelt de Nederlandse producenten voor grote problemen bij de arbeidsvoorziening. Het verdient aanbeveling om binnen de Europese Unie te streven naar harmonisatie van de regelgeving voor arbeidskrachten van buiten de Unie, evenals van het belasting- en premieregime voor gelegenheidsarbeid, om op deze wijze oneerlijke concurrentie te voorkomen.

De arbeidsproductiviteit in Nederland is weliswaar groter dan in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk, maar toch zijn de mogelijkheden voor verdere mechanisatie en arbeidsbesparing nog niet volledig benut. Gezien het grote aandeel van de arbeidskosten in de kostprijs en de voortdurende loonstijging, zijn meer investeringen in nieuwe technologie nodig.

5. *Gewasbescherming*

De Nederlandse vollegrondsgroentesector is evenals die in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk aangewezen op chemische gewasbescherming om een hoog opbrengst- en kwaliteitsniveau te realiseren. Vanzelfsprekend is het voor de sector van groot belang om de afhankelijkheid zoveel mogelijk te reduceren en te zoeken naar milieuvriendelijke alternatieven, doch vooralsnog blijft een breed pakket van effectieve gewasbeschermingsmiddelen noodzakelijk. De Nederlandse overheid loopt bij de sanering van milieukritische gewasbeschermingsmiddelen echter voor op de in 2008 af te ronden harmonisatie van het beleid in de Europese Unie en biedt in tegenstelling tot de Duitse en Britse overheden geen mogelijkheden voor 'off label use'. Het is voor de concurrentiepositie van de vollegrondsgroentesector wenselijk, dat Nederland meer in de pas loopt met de omringende West-Europese landen.

5. Marktstrategieën

Nederlandse vollegrondsgroenteproducenten kunnen diverse marktstrategieën volgen. De keuze voor een bepaalde strategie zou gebaseerd moeten zijn op een grondige analyse van zowel de bedrijfseigen kenmerken als van de externe omstandigheden in de komende jaren.

In dit hoofdstuk worden op basis van de sterke en zwakke punten van de sector, de kansen en bedreigingen uit de externe omgeving, en de strategische thema's in het voorgaande hoofdstuk, vier uiteenlopende strategieën geformuleerd op basis van Porter (1980). Deze zijn genoemd de kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie, marktfocusstrategie en nichestrategie. Per strategie worden de belangrijkste aandachtspunten weergegeven.

5.1 Kostprijsstrategie

5.1.1 Markt

De belangrijkste doelgroep van producenten met een kostprijsstrategie zijn de prijsbewuste consumenten. Deze verlangen een laaggeprijsd product en nemen genoegen met een beperkt assortiment van producten met een minimale kwaliteit. Vooral op de Duitse markt is de prijs een zeer belangrijk aankoopargument. Dit verklaart ook het grote succes van discounters als Penny, Aldi en Lidl in Duitsland. Het aandeel van deze discounters groeit nog steeds en het eind is voorlopig nog niet in zicht. Op de Britse markt is vrijwel geen ruimte voor de kostprijsstrategie, omdat de consument daar naast prijs veel meer waarde hecht aan kwaliteit en service.

5.1.2 Concurrentie

Bij de kostprijsstrategie is de concurrentie met Duitse vollegrondsgroenteproducenten groot. Enerzijds is de kostprijs van ijsla, witte kool en aardbeien in Duitsland lager, anderzijds vindt een deel van de productie er in dezelfde periode plaats. Nederlandse producenten staan internationaal hoog aangeschreven voor hun uitstekend vakmanschap en kennisniveau. Ook onderzoek, voorlichting en onderwijs zijn in Nederland goed ontwikkeld, waardoor nieuwe technologieën met een kostprijsverlagend effect snel door Nederlandse producenten kunnen worden geïmplementeerd. De voorsprong ten opzichte van het buitenland wordt snel kleiner, aangezien de toeleveranciers en kennisinstellingen steeds meer internationaal actief worden. Het prima vakmanschap zorgt samen met de geschikte grond, het gunstige klimaat en de goede beregeningsmogelijkheden voor een hoge fysieke opbrengst, een goede kwaliteit en een hoge oogstzekerheid. Gezien het efficiënte distributiesysteem en de goede logistiek kan Nederland snel en flexibel leveren aan de discounters in het westen van Duitsland.

Daartegenover zijn de vollegrondsgroentebedrijven relatief klein ten opzichte van onze belangrijkste concurrenten. Schaalvoordelen op het gebied van mechanisatie worden hierdoor onvoldoende benut. Mede door de slechte financiële positie van een groot aantal bedrijven is de financiële draagkracht voor grote investeringen per bedrijf gering. Samenwerking tussen bedrijven zou hiervoor een oplossing kunnen bieden. Ook de matige beschikbaarheid van goed personeel en de daarmee samenhangende hoge arbeidskosten maakt de concurrentie met het buitenland moeilijk. Dit geldt zeker voor producten waarbij de arbeidskosten een groot deel van de kostprijs uitmaken.

5.1.3 Kansen en bedreigingen

Aangezien de Nederlandse kostprijs voor witte kool, ijssla en aardbeien hoger is dan de Duitse en Britse kostprijs, zijn de kansen op deze markten voor deze strategie beperkt. Toch is de kostprijs een belangrijk aspect, omdat verlaging van de kostprijs altijd een mogelijkheid is om een bredere afzetkring te bedienen. Voor witte kool en ijssla zal een verdere mechanisatie de kostprijs kunnen verlagen als daarmee ook een duidelijk besparing op de benodigde arbeid plaatsvindt. De bedreigingen voor de sector komen met name vanuit de overheid: wet- en regelgeving omtrent de beschikbaarheid van arbeid, het mestbeleid en de gewasbescherming. Deze bedreigingen zetten de Nederlandse kostprijs nog meer onder druk en werken hierdoor kostprijsverhogend.

Voor kool, wortelen en uien zal de concurrentie vanuit Oost-Europa in de toekomst groter worden. Modernisering van de bedrijven aldaar betekent dat zij concurrenten worden van West-Europese landen. Vooral op het gebied van arbeid, mechanisatie en grond zal de kostprijs duidelijk lager zijn dan in Nederland en omliggende landen.

5.1.4 Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren voor een kostprijsstrategie, die van essentieel belang zijn om op termijn een sterke positie in de markt op te bouwen en/of te handhaven, zijn:

- schaalvergroting en vergaande mechanisatie;
- een korte en efficiënte logistiek;
- uniforme wet- en regelgeving ten aanzien van arbeid, bemesting en gewasbescherming in Europa.

5.1.5 Marketingmix

Product

Het product van deze strategie dient van een acceptabele basiskwaliteit te zijn. De eisen betreffen vooral de fysieke productkwaliteit en de wijze van sorteren, verpakken en identificatie. Verder moeten het product handling en transport tot aan de plaats van bestemming kunnen doorstaan.

De minimumeisen aan de basiskwaliteit zullen de komende jaren worden aangescherpt. Afzetorganisaties zullen ook aan producenten met een kostprijsstrategie meer eisen opleggen. Het gaat hierbij om eisen over traceerbaarheid en voedselveiligheid.

Plaats

Een efficiënte en korte keten is van groot belang om in een kort tijdsbestek een goedkoop product van voldoende kwaliteit te leveren. Het Nederlandse distributiesysteem en de logistiek is zeer efficiënt en goed georganiseerd. Vermindering van de concurrentiekracht op dit onderdeel wordt niet verwacht.

Prijs

De prijs van het product staat in deze strategie centraal en een zo laag mogelijke kostprijs is dan ook van levensbelang. Duurzame relaties zijn weinig waard; de afnemer is snel geneigd voor een andere leverancier te kiezen die dezelfde kwaliteit voor een lagere prijs kan aanbieden. Kostprijsverlaging kan plaatsvinden door enerzijds de productie te verhogen en anderzijds de kosten te verlagen. De belangrijkste kostenposten binnen de vollegrondsgroenten zijn arbeid en mechanisatie.

Gezien de reeds hoge fysieke opbrengst en oogstzekerheid biedt kostprijsverlaging door productieverhoging niet veel mogelijkheden in vergelijking met de buitenlandse producenten. Besparing op arbeidskosten kan door verhoging van de arbeidsproductiviteit en/of door verlaging van de arbeidskosten per uur. Verdere mechanisatie van de oogst en verwerking van vollegrondsgroenteproducten is een duidelijke mogelijkheid, aangezien de kosten voor arbeid en mechanisatie bij witte kool, ijsla en aardbeien variëren van 60% tot 75% van de kostprijs.

Promotie/communicatie

Bij de kostprijsstrategie speelt communicatie met de retail en promotie van de producent naar de consument geen belangrijke rol. De informatie-uitwisseling is vaak beperkt tot partijgrootte en prijs. Toch is het ook bij deze strategie van belang dat er een goede relatie bestaat met de afnemers en dat de communicatie goed verloopt. De aandacht moet gericht zijn op informatieoverdracht van de producent naar de afnemer over prijs-, promotie- en distributiebeleid en omgekeerd over de gewenste producten en leveringscondities.

Personeel en organisatie

Binnen de kostprijsstrategie is de arbeidsorganisatie belangrijk, aangezien de arbeidskosten een groot deel van de kostprijs uitmaken en de arbeidskosten per uur in Nederland het hoogste zijn. Een efficiënte arbeidsorganisatie is hierbij van groot belang. Gezien het hoge kennis- en opleidingsniveau wordt vermindering van de concurrentiekracht op dit onderdeel niet verwacht.

Productiviteit

Verhoging van de productiviteit kan plaatsvinden door gezamenlijke productie- en verwerkingssystemen op de primaire bedrijven. Door het samenwerken van producenten kan optimaal ingespeeld worden op de schaalvoordelen bij mechanisatie en arbeid. Hierdoor kunnen grote investeringen sneller rendabel gemaakt worden en kan de kostprijs verlaagd worden.

5.1.6 Samenvatting

De Duitse markt biedt beperkte mogelijkheden voor een kostprijsstrategie door Nederlandse producenten. In Duitsland weliswaar veel vraag naar goedkope producten, maar de kostprijs van Nederlandse vollegrondsgroenten is hoger dan in Duitsland. Kostprijsverlaging biedt mogelijkheden om een bredere afzetkring te bedienen. Wel vormt hierbij de Nederlandse wet- en regelgeving een kritische succesfactor voor de kostprijsstrategie.

In het Verenigd Koninkrijk biedt de kostprijsstrategie nauwelijks mogelijkheden, aangezien de Britse supermarktketens vooral inspelen op de marktfocusstrategie.

Modernisering van de bedrijven in Oost-Europa betekent dat zij concurrenten worden van West-Europese landen. Vooral op het gebied van arbeid, mechanisatie en grond zal de kostprijs duidelijk lager zijn dan in Nederland en de ons omringende landen.

5.2 Kwaliteitsstrategie

5.2.1 Markt

Producenten met een kwaliteitsstrategie richten zich op de kwaliteitsbewuste consument. Kwaliteitsproducten kunnen in essentie zowel breed in de Duitse als de Britse markt worden verkocht. In Duitsland zijn vooral de hypermarkten en verbruikersmarkten interessante afzetkanalen en in het Verenigd Koninkrijk de hypermarkten, supermarkten en stadswinkels. Vooral in Duitsland zal de komende jaren een ruime vraag zijn naar producten met een goede kwaliteit, aangezien eisen omtrent voedselveiligheid en traceerbaarheid zich nu beginnen te ontwikkelen in Duitsland. In het Verenigd Koninkrijk is men hier al langer mee bezig, waarbij men duidelijk een stap verder gaat richting ketensamenwerking. In het Verenigd Koninkrijk hebben retailorganisaties voedselveiligheid en kwaliteitszorg hoog in het vaandel staan. Ze hanteren zonder uitzondering een kwaliteitsprogramma met strenge eisen op het gebied van milieu, hygiëne en voedselveiligheid, arbeidsethiek en natuurbeheer. Producten uitsluitend geproduceerd volgens de kwaliteitsstrategie zullen waarschijnlijk op de Britse markt onder druk komen te staan, aangezien de Britse markt steeds meer vraagt naar de marktfocusstrategie. Op langere termijn zal ook in Duitsland een verschuiving plaatsvinden van kwaliteits- naar marktfocusstrategie.

5.2.2 Concurrentie

Tot voor kort was de kwaliteit van het Nederlandse vollegrondsgroenteproduct duidelijk beter dan die van onze belangrijkste concurrenten. De afgelopen jaren hebben ook Duitsland en het Verenigd Koninkrijk hard gewerkt aan een betere productkwaliteit, waardoor het verschil met de Nederlandse productkwaliteit veel kleiner is geworden, zonet geheel verdwenen is. Inkopers van retailorganisaties in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk geven ook aan dat de productkwaliteit als gelijkwaardig beoordeeld wordt aan die van het eigen product. Bovendien blijkt de Duitse en Britse consument een voorkeur te hebben voor producten van eigen bodem. Aangezien Nederland sterk georiënteerd is op export, zal

het Nederlandse product zich dan ook duidelijk moeten onderscheiden op assortiment, prijs, kwaliteit en/of service.

De goed ontwikkelde distributie en het hoge vakmanschap in Nederland zijn goede randvoorwaarden om snel en flexibel een product met perfecte kwaliteit te leveren, waardoor Nederland een streepje voor heeft ten opzichte van de belangrijkste concurrenten.

5.2.3 Kansen en bedreigingen

De kansen voor Nederlandse vollegrondsgroentetelers zijn er door de toenemende vraag naar kwaliteitsproducten, waarbij voedselveiligheid en traceerbaarheid belangrijke voorwaarden zijn. Vooral voor Duitsland biedt dit mogelijkheden. De mogelijkheden op de Britse markt zijn beperkt, aangezien deze markt steeds meer vraagt naar de marktfocusstrategie.

Bedreigingen voor deze strategie zijn de wet- en regelgeving omtrent milieu en gewasbescherming, waardoor er beperkingen zijn om een kwalitatief hoogstaand product te produceren. Ook de kostprijs is van belang bij deze strategie, zeker als een onderscheidend goede kwaliteit niet in de prijs tot uitdrukking komt.

5.2.4 Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren voor een kwaliteitsstrategie, welke van essentieel belang zijn om op termijn een sterke positie in de markt op te bouwen en/of te handhaven, zijn:

- kwaliteitszorg en voedselveiligheid;
- een concurrerende prijs-kwaliteitverhouding;
- goede organisatie van de distributie en een snelle levering;
- vakmanschap van de producent;
- wet- en regelgeving omtrent milieu en gewasbescherming, die de productie van een kwalitatief hoogwaardig product in de weg staan.

5.2.5 Marketingmix

Product

De kwaliteit van het product is voor deze strategie het centrale aandachtspunt. De kwaliteit van het product moet op een hoog niveau staan en het is wenselijk dat deze kwaliteit onderscheidend is van de Duitse en Britse producenten. Het onderscheiden van de concurrenten kan ook plaatsvinden door te differentiëren naar ras, type en/of productiewijze.

Plaats

Om de kwaliteit te garanderen en de kostprijs van het product laag te houden is een efficiënte distributie bij deze strategie van groot belang. Onnodige handling en opslag moeten zoveel mogelijk voorkomen worden. Een goede samenwerking in de keten en logistiek zijn hierbij essentieel. Alleen op deze manier kan snel en efficiënt worden ingespeeld op de vraag.

Prijs

De prijs-kwaliteitverhouding is bij deze strategie van groot belang. Over het algemeen is er weinig onderscheid tussen producten van verschillende producenten en zijn er weinig duurzame relaties met afnemers. Daarom is het van groot belang om blijvend te streven naar een perfecte productkwaliteit waarbij ook nadrukkelijk aandacht gegeven wordt aan de kostenbeheersing. Vaak zal een meerprijs moeilijk te behalen zijn, tenzij het product echt onderscheidend is en dit ook gecommuniceerd wordt naar de consument. Als de aanvoer van een 'superkwaliteit' groter is dan de vraag, zal waarschijnlijk geen meerprijs betaald worden. Als deze superkwaliteit daarentegen schaars is, kan een meerprijs gerealiseerd worden. Ook producten met een toegevoegde waarde, bijvoorbeeld kleinverpakkingen of speciale verpakkingen, kunnen een meerprijs opleveren.

Promotie/communicatie

Als de kwaliteit van het product duidelijk onderscheidend is van de concurrenten, dan is promotie en communicatie naar de consument van groot belang. De producent moet de kwaliteitsverschillen met het product uit de kostprijsstrategie voldoende kunnen benadrukken. Ook voor een snelle en efficiënte levering aan de detailhandel is communicatie tussen de schakels in de keten over vraag en aanbod, kwaliteit en prijs van groot belang.

Personeel en organisatie

Om een kwaliteitsproduct te produceren is goed ondernemerschap vereist. Het opleidingsniveau voor de medewerkers is van minder belang, het vakmanschap is veel belangrijker. De producenten hebben behoefte aan ervaren medewerkers die kwaliteitsbewust te werk gaan.

Productiviteit

Het bedrijf moet een moderne bedrijfsuitrusting hebben om een product van 'superkwaliteit' te kunnen produceren. Ook moeten er goede bewaarmogelijkheden aanwezig zijn en moeten deze optimaal benut worden, bijvoorbeeld een snelle koeling van het product. Bij alle beslissingen die genomen worden in de productie en verwerking, dient de kwaliteit van het product centraal te staan. Op het bedrijf dient voedselveiligheid en traceerbaarheid van de producten goed gewaarborgd zijn.

5.2.6 Samenvatting

Vooraf op de Duitse markt biedt de kwaliteitsstrategie mogelijkheden, aangezien de vraag naar producten met een goede kwaliteit zal stijgen, waarbij voedselveiligheid en traceerbaarheid belangrijk zijn. Voor het Verenigd Koninkrijk biedt de kwaliteitsstrategie geringe mogelijkheden, aangezien de Britse supermarktketens een stap verder gaan en vooral inspelen op de marktfocusstrategie.

De goed ontwikkelde keten en het hoge vakmanschap in Nederland scheppen goede randvoorwaarden om snel en flexibel in te spelen op de kwaliteitsstrategie. Belangrijke succesfactoren bij deze strategie zijn kwaliteitszorg en voedselveiligheid, een concurrerende kostprijs en wet- en regelgeving omtrent de productie van kwaliteitsproducten.

5.3 Marktfocusstrategie

5.3.1 Markt

De belangrijkste doelgroep van producenten met een marktfocusstrategie wordt gevormd door welvarende consumenten, die grote waarde hechten aan de betrouwbaarheid van producten en een goede service. De supermarktketens, waar deze consumenten hun inkopen doen, moeten een breed assortiment bieden van in alle opzichten kwalitatief hoogwaardige producten, waarbij tevens wordt ingespeeld op de trends gemak, gezondheid, grazen en specialiteiten.

De Britse markt is geheel rijp voor deze strategie en alle grote supermarktketens in het Verenigd Koninkrijk spelen hier uitstekend op in. In nauwe samenwerking met hun vaste leveranciers bieden zij een uitgebreid pakket AGF-producten, waarbij kwaliteit, voedselveiligheid en service centraal staan. Deze worden gewaarborgd door gecertificeerde kwaliteitszorgsystemen met de mogelijkheid tot tracking en tracing.

De Duitse markt biedt nog nauwelijks mogelijkheden voor de marktfocusstrategie. Alleen bij enkele grote hyper- en verbruikersmarkten van de Edeka- en Rewe-groep lijken er in de nabije toekomst kansen te liggen.

5.3.2 Concurrentie

In vergelijking met hun Britse concurrenten zijn de Nederlandse vollegrondsgroenteproducenten door hun vakmanschap en hoge kennisniveau bij uitstek in staat om kwalitatief hoogwaardige producten aan te bieden. De kleinschaligheid van Nederlandse producenten, de beperkte bereidheid tot vergaande onderlinge samenwerking en de geringe marktgerichtheid staan echter duurzame relaties met Britse supermarktketens als vaste leverancier in de weg. De grote Britse producenten kunnen door overname van of samenwerking met Spaanse producenten de supermarkten in eigen land prima jaarrond van grote hoeveelheden product volgens de specificaties van de retail te voorzien en hebben bovendien een voorsprong ten aanzien van kwaliteitszorgsystemen en productinnovatie.

Indien de marktfocusstrategie ook in Duitsland aan belang gaat winnen, zijn de grote producenten aldaar door hun schaalgrootte en rechtstreekse contacten met de retail eveneens in staat om aan deze strategie invulling te geven.

5.3.3 Kansen en bedreigingen

In de Nederlandse keten van veredeling tot retail is de laatste jaren het besef gegroeid, dat horizontale en verticale samenwerking absoluut noodzakelijk is om de consument naar wens te bedienen en in het proces van schaalvergroting en internationalisatie mee te komen. De aandacht voor gecertificeerde kwaliteitszorgsystemen en marktgerichte productinnovatie is hierdoor toegenomen. Deze ontwikkeling biedt meer mogelijkheden om ook buitenlandse supermarktketens met een marktfocusstrategie beter te bedienen.

Een grote bedreiging is echter de voorkeur voor product van eigen bodem in het Verenigd Koninkrijk en grote delen van Duitsland. Er is alleen een rol weggelegd voor Nederlandse producten, indien er gedurende het jaar incidentele tekorten ontstaan als ge-

volg van misoogsten. De relatief grote oogstzekerheid biedt Nederland dan een goede kans om deze gaten te vullen met kwaliteitsproducten. Wellicht is het bij enkele vollegrondsgroenten mogelijk om aansluiting te vinden bij een Britse producentenvereniging.

5.3.4 Kritische succesfactoren

Voor een succesvolle marktfocusstrategie zijn de volgende factoren van essentieel belang:

- inspelen op de wensen van de consumenten;
- vaste relaties met retailers op basis van een open communicatie en wederzijds vertrouwen;
- samenwerking van producenten in grote, professionele afzetorganisaties;
- jaarrond aanbod volgens productspecificaties van de klant;
- voedselveiligheid en traceerbaarheid van producten.

5.3.5 Marketingmix

Product

In principe kunnen allerlei producten via een marktfocusstrategie op de markt worden gebracht, mits uitdrukkelijk rekening wordt gehouden met de vraag van de consumenten. In samenwerking met hun vaste leveranciers probeert een supermarktketen een assortiment te creëren, dat optimaal aan de wensen van hun klanten voldoet (category management). De aangeboden producten worden exact volgens de specificaties van de retail geproduceerd en een goede dienstverlening is essentieel. Bij deze strategie kan de prijs/kwaliteitverhouding afhankelijk van de supermarktketen variëren en kunnen ook exclusieve producten op de markt worden gebracht.

Plaats

Om het AGF-assortiment van de retailer tijdig met de gewenste producten aan te kunnen vullen, is een efficiënte inrichting van de keten noodzakelijk. Een optimale ketenverkorting tot slechts de retail en leverancier alias producenten(vereniging) is gewenst, om flexibel op veranderingen in vraag en aanbod in te spelen. Het streven is een maximale tijd van 24 uur tussen de oogst van het product en het schap van de supermarkt.

Prijs

Bij deze strategie is de prijs van het individuele product van minder belang. Het gaat namelijk veel meer om de verhouding tussen kwaliteit, service en prijs van het complete producten- en dienstenpakket. Indien een leverancier leidend is in een productgroep en zijn rol in het category management naar behoren vervult, zal een retailer niet snel van leverancier kunnen en willen veranderen. Het is bij de marktfocusstrategie gebruikelijk dat supermarktketens en hun vaste leveranciers ruim van tevoren afspraken maken over volumes en prijsniveau.

Promotie/communicatie

In de promotie naar de consument is een duidelijk beeld van de herkomst en betrouwbaarheid van het product van groot belang. Bij de marktfocusstrategie is een open

communicatie tussen schakels in de keten over ontwikkelingen in de markt en het aanbod bovendien cruciaal. De retailers geven hun vaste leveranciers inzicht in de prestaties van hun producten en de wensen van hun klanten, zodat de producenten een optimale invulling kunnen geven aan het assortiment. De producenten geven volledige openheid over hun productie en verwerking volgens de specificaties van de retailers, zodat zij kwaliteitsgaranties kunnen bieden aan hun klanten en met promotionele acties tijdig in kunnen spelen op schommelingen in het aanbod.

Personeel en organisatie

De marktfocusstrategie vergt een professionele organisatie van de producenten, waarbij voor onder andere in- en verkoop, teeltplanning en -begeleiding, verwerking en verpakking, en kwaliteitszorg deskundig personeel nodig is. In een gecertificeerd kwaliteitszorgsysteem zijn alle procedures en de taakverdeling binnen het bedrijf vastgelegd.

Productiviteit

De productiviteit per eenheid kapitaal, grond of arbeid is in deze strategie van minder belang. Primair staat een zodanig efficiënte inrichting van het productie- en verwerkingsproces, waarbij minimaal voldaan kan worden aan de vraag van de vaste afnemers volgens de door hen opgegeven specificaties en met een zo klein mogelijk overschot aan producten die op de vrije markt tegen veelal lagere prijzen moeten worden afgezet.

5.3.6 Samenvatting

De marktfocusstrategie is zeer belangrijk op de Britse markt. Voor vollegrondsgroenten zijn de vaste leveranciers van de supermarktketens vrijwel uitsluitend producenten(verenigingen) uit het Verenigd Koninkrijk zelf. De Nederlandse producenten kunnen vooralsnog geen rol spelen als volwaardige ketenpartner van de Britse retail. Samenwerking met producenten in binnen- en buitenland om de retail jaarrond van het gewenste product te voorzien is daartoe namelijk vereist. Er zijn alleen beperkte kansen voor vollegrondsgroenten uit Nederland bij onvoorziene tekorten. Op de Duitse markt is er vooralsnog zeer weinig behoefte aan een marktfocusstrategie.

5.4 Nichestrategie

5.4.1 Markt

De doelgroep van een nichestrategie voor vollegrondsgroenteproducenten is zeer divers. Het gaat daarbij immers om de invulling van een speciale wens van een selecte doelgroep via een op deze doelgroep toegesneden afzetkanaal. Deze bijzondere wensen sluiten veelal aan bij de trends gemak, gezondheid, grazen en specialiteiten en hebben soms een emotionele waarde. Het is een uitdaging voor de producent om hiervoor in nauwe samenwerking met de retail en veredeling nieuwe concepten te ontwikkelen. Het vergt namelijk een grote

kennis van de markt en de technische mogelijkheden in de verdeling, productie en verwerking.

Vooral in het Verenigd Koninkrijk zijn de afgelopen jaren veel innovatieve vollegrondsgroenteproducten met succes op de markt gebracht. Bij veel supermarktketens is de omvang van de AGF-afdeling dan ook fors gegroeid. De verdere uitbreidingsmogelijkheden zijn echter beperkt, waardoor alleen voor goed doordachte concepten met een duidelijke meerwaarde voor het totale AGF-assortiment nog goede kansen liggen. De grootste supermarktketens Tesco en Sainsbury en de op zeer koopkrachtige en zelfbewuste consumenten gerichte ketens Marks & Spencer en Waitrose werken nauw samen met enkele producenten en veredelingsbedrijven aan de ontwikkeling van exclusieve producten voor hun klanten.

De Duitse markt biedt minder mogelijkheden voor innovatieve producten. De kansen liggen daar met name bij de grote hyper- en verbruikersmarkten van de Edeka- en Rewe-groep, doch de betrokkenheid van de retail bij productvernieuwing is in Duitsland nog relatief gering.

5.4.2 Concurrentie

Een groot deel van de productinnovaties komt uit de koker van de veredelingsbedrijven. Veel van deze bedrijven hebben weliswaar een vestiging in Nederland, maar zijn in heel Europa en zelfs daarbuiten actief. Het concurrentievoordeel voor de Nederlandse vollegrondsgroenteproducenten is daarmee dus beperkt. In vergelijking met hun buitenlandse concurrenten hebben de Nederlandse producenten de beschikking over een uitstekend kennisnetwerk en is hun vakmanschap goed ontwikkeld. Hierdoor hebben zij een voorsprong bij de ontwikkeling van nieuwe producten, die tevens aanpassingen vragen in de productie en verwerking. Deze kennis is echter veelal moeilijk af te schermen voor buitenlandse concurrenten, waardoor deze de aangepaste productie- en verwerkingssystemen binnen enkele jaren kunnen kopiëren.

Een actieve rol van Nederlandse producenten bij de lancering van nieuwe producten is gezien de kleinschaligheid, matige financiële draagkracht, beperkte contacten met de retail en geringe kennis van de markt slechts voor enkele (samenwerkingsverbanden van) bedrijven weggelegd. Op dit vlak zijn er voor de grote Britse en Duitse producenten betere mogelijkheden.

5.4.3 Kansen en bedreigingen

De individualisering van de maatschappij en de continue zoektocht van welvarende consumenten naar speciale producten biedt volop kansen voor de nichestrategie. Britse supermarktketens profileren zich met hun AGF-afdeling en kunnen zich door exclusieve producten van andere ketens onderscheiden. De winstmarges van producenten en retail op succesvolle introducties zijn bovendien groot.

Daarentegen is de markt voor nicheproducten per definitie beperkt en zijn de kosten voor productontwikkeling en marketing hoog. Door de toenemende internationalisatie van Nederlandse veredelingsbedrijven, leveranciers van productiemiddelen en diensten en kennisinstellingen neemt de voorsprong van Nederlandse vollegrondsgroenteproducenten op

productietechnisch gebied af en worden succesvolle innovaties door buitenlandse concurrenten snel gekopieerd. De aanloopkosten voor nicheproducten moeten daarom in korte tijd kunnen worden terugverdiend.

5.4.4 Kritische succesfactoren

Voor een succesvolle nichestrategie zijn de volgende factoren van essentieel belang:

- inzicht in bijzondere wensen van de consument en retail;
- kennis van technologische ontwikkelingen en marketing;
- onderscheidend vermogen en bescherming exclusiviteit van nieuwe producten;
- financiële draagkracht voor ontwikkelingskosten en promotie in samenwerking met veredeling en retail;
- goede relaties met potentiële afnemers.

5.4.5 Marketingmix

Product

Een continue aandacht voor productontwikkeling is bij de nichestrategie van essentieel belang. Er dient voortdurend gezocht te worden naar producten die een duidelijke aanvulling of forse verbetering bieden van het bestaande AGF-assortiment. Deze moeten bij voorkeur aansluiten op de consumententrends gemak, gezondheid, grazen en specialiteiten.

In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland is vooralsnog een grote behoefte aan biologische vollegrondsgroenten uit Nederland, zeker als het gaat om dagverse producten. Bij kool en sla is onder andere innovatie op het gebied van vorm, kleur en smaak gewenst. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan minivarianten en nieuwe soorten die in allerlei samenstellingen gebruikt kunnen worden voor verse salades. Bij aardbeien is vooral een verbetering van de smaak en de houdbaarheid van belang. Bovendien lijkt dit product zeer geschikt voor de ontwikkeling van snacks die aansluiten bij het graasgedrag.

Plaats

Om de exclusiviteit en een succesvolle introductie te kunnen waarborgen, is een één-op-één-relatie tussen veredelingsbedrijf, producent en supermarktketen noodzakelijk. Bij de lancering van een nieuw product zijn de volumes relatief klein en is de distributie gecompliceerd. Een goede afstemming op de vraag en beheersing van de productie en distributie moet overaanbod voorkomen, maar 'nee' verkopen aan de klant ook.

Prijs

Bij de nichestrategie is de prijs van relatief ondergeschikt belang. Natuurlijk moet het product kunnen concurreren met soortgelijke producten, maar gegeven de vraag kan voor een exclusief product een hogere prijs worden bedongen. Die hogere prijs is ook nodig om in korte tijd de ontwikkelingskosten van het product terug te kunnen verdienen.

Promotie/communicatie

Een goede communicatie tussen de schakels in de keten is bij deze strategie onontbeerlijk. Op de eerste plaats is informatie-uitwisseling tussen retail, producent en veredeling over

relevante ontwikkelingen in de markt, de technologie en de veredeling van groot belang. Ten tweede is samenwerking bij de marketing en promotie van een nieuw producten zeer gewenst, waarbij de specifieke eigenschappen duidelijk onder de aandacht van de consumenten moeten worden gebracht.

Personeel en organisatie

De nichestrategie vraagt een flexibele en marktgerichte organisatie van de producenten. Voor het onderhouden van goede relaties met veredeling en retail is over het algemeen goed opgeleid en ter zake deskundig personeel vereist.

Productiviteit

De productiviteit per eenheid kapitaal, grond of arbeid is in deze strategie van minder belang. Primair staat een flexibele inrichting van het productie- en verwerkingsproces, zodat snel en op nieuwe ontwikkelingen in de markt kan worden ingespeeld.

5.4.6 Samenvatting

De markt voor nicheproducten is per definitie beperkt. Wel is er in het Verenigd Koninkrijk meer ruimte voor productinnovaties met een hoge toegevoegde waarde dan in Duitsland. De nichestrategie vraagt een grote kennis van marktontwikkelingen en marketing enerzijds en van technologische ontwikkelingen in productie en veredeling anderzijds. Goede relaties en informatie-uitwisseling met retail en veredeling zijn hiertoe vereist. In vergelijking met hun Britse en Duitse concurrenten scoren de Nederlandse vollegrondsgroenteproducenten slecht op marktgerichtheid. Bovendien zijn er door de kleinschaligheid en matige financiële positie voor slechts enkele Nederlandse producenten kansen weggelegd, mogelijk in samenwerkingsverband.

6. Conclusies en aanbevelingen

De supermarktketens in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk vormen verreweg het belangrijkste afzetkanaal voor Nederlandse vollegrondsgroenten. In hoofdstuk 5 zijn voor de Nederlandse producenten van vollegrondsgroenten vier uiteenlopende marktstrategieën geformuleerd, die ieder aansluiten bij een bepaald marktsegment. Onderscheiden worden de kostprijsstrategie, kwaliteitsstrategie, marktfocusstrategie en nichestrategie. De individuele producent zal een duidelijke keuze moeten maken voor één van de strategieën, gebaseerd op een grondige analyse van zowel de bedrijfseigen kenmerken als van de ontwikkelingen in de keten en markt en het overheidsbeleid in de komende jaren.

In dit afsluitende hoofdstuk wordt voor de afzonderlijke marktstrategieën aangegeven, welke van de in paragraaf 4.3 geïdentificeerde thema's ketensamenwerking, kwaliteit, productinnovatie, arbeid en gewasbescherming van belang zijn. Vervolgens wordt voor elk van deze strategische thema's een aantal aanbevelingen gedaan om de exportmogelijkheden van Nederlandse vollegrondsgroenten naar Duitsland en het Verenigd Koninkrijk te verbeteren.

Marktstrategieën en de bijbehorende strategische thema's:

- de *kostprijsstrategie* sluit goed aan bij de Duitse markt en in het bijzonder bij de discounters, doch vergt een kostprijsverlaging ten opzichte van de Duitse producenten. De strategische thema's zijn arbeid en in mindere mate gewasbescherming;
- de *kwaliteitsstrategie* biedt vooral mogelijkheden bij de hyper- en verbruikersmarkten in Duitsland en vraagt een kwaliteitsimpuls. De strategische thema's zijn kwaliteit en gewasbescherming en in mindere mate ketensamenwerking;
- de *marktfocusstrategie* is vooral op de Britse markt erg belangrijk en doet een beroep op de marktgerichtheid van producenten. De strategische thema's zijn ketensamenwerking en kwaliteit en in mindere mate productinnovatie;
- de *nichestrategie* is beperkt tot het topsegment in het Verenigd Koninkrijk en in mindere mate Duitsland. De strategische thema's zijn productinnovatie en ketensamenwerking.

Aanbevelingen bij de strategische thema's en aanwijzing verantwoordelijke Nederlandse partijen:

1. *Ketensamenwerking*

- Aansluiting bij of samenwerking met Britse en Duitse producenten(verenigingen) die voor de supermarktketens in eigen land de rol van voorkeursleverancier vervullen. Een dergelijke ketenverkorting garandeert een directe vertaling van de wensen van de buitenlandse retail naar de Nederlandse producent.
→ Producenten(verenigingen)
- Verwerving van de rol van voorkeursleverancier door Nederlandse producenten (verenigingen) bij Nederlandse supermarktketens, die tevens internationaal

actief zijn. Deze ketenverkorting resulteert in rechtstreekse contacten tussen de Nederlandse retail en producent over het gewenste aanbod, maar leidt tot een verandering van de functie van de Nederlandse groothandel in logistiek dienstverlener. Vergaande schaalvergroting en/of samenwerking, professionalisering en internationalisatie van de producenten zijn hiervoor noodzakelijk.

→ Producenten(verenigingen), groothandel en retail

2. *Kwaliteit*

- Invoering van gecertificeerde kwaliteitssystemen met alle mogelijkheden voor tracking & tracing, die voldoen aan de specifieke eisen van de supermarktketens ten aanzien van natuur- en milieubescherming, bedrijfshygiëne, voedselveiligheid en arbeidsvoorwaarden.

→ Retail, producenten(verenigingen) en certificeringsorganisaties

3. *Productinnovatie*

- Frequentie informatie-uitwisseling met de retail en veredeling over consumententrends en productinnovaties en de gezamenlijke ontwikkeling en introductie van nieuwe producten die passen in trends als gemak, gezond, grazen en specialiteiten.

→ Retail, producenten(verenigingen) en veredeling

4. *Arbeid*

- Harmonisatie van de regelgeving voor Gelegenheidsarbeid binnen de Europese Unie, evenals van het belasting- en premieregime voor Gelegenheidsarbeid, om oneerlijke concurrentie te voorkomen.

→ Overheid en belangenorganisaties van producenten

- Ontwikkeling van nieuwe technologieën voor de oogst en verwerking van vollegrondsgroenten, die leiden tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit en een verbetering van de arbeidsomstandigheden. Dit is noodzakelijk gezien het grote aandeel van de arbeidskosten in de kostprijs en de voortdurende loonstijging.

→ Mechanisatiebedrijven en producenten

5. *Gewasbescherming*

- Afstemming van het Nederlandse gewasbeschermingsbeleid op de omliggende West-Europese landen. Hierbij kan niet worden gewacht op de afronding van de harmonisatie van het gewasbeschermingsbeleid in de Europese Unie in 2008.

→ Overheid en belangenorganisaties van gewasbeschermingsfirma's en producenten

- Investing in nieuwe technieken die de afhankelijkheid van chemische gewasbescherming verminderen.

→ Gewasbeschermingsfirma's, producenten en onderzoek met steun van de overheid

Literatuur

ACNielsen, *ACNielsen vademecum voor de levensmiddelendistributie 2001*. ACNielsen Nederland, Diemen, 2001.

Behr, H.C., 'Die kleine Marktstudie Eissalat'. In: *Gemüse* (2000) 9, pp. 54-55.

Berg, W. van den, en E. de Groot, *Productinfo sla (kropsla en ijsbergsla)*. Rapport PT 98-63. Productschap Tuinbouw, afdeling Marktinformatie, Zoetermeer, 1998.

Berg, W. van den, en W. Cadel, *Cijfermatig overzicht krop- en ijsbergsla*. Rapport PT 2000-37. Productschap Tuinbouw, afdeling Marktinformatie en Marktonderzoek, Zoetermeer, 200.

Berkmortel, H. van den, 'KCB roept op tot invoering klasse Extra'. In: *Groenten en Fruit 2000-11*: 4-5, 2000.

Bont, C.J.A.M. de, en J.H. Jager, *Inkomensproblematiek akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt*. Rapport 6.01.02. LEI, Den Haag, 2001.

Boon, J., *Productinfo aardbei*. Rapport PT 98-37. Productschap Tuinbouw, afdeling Marktstructuur, Zoetermeer, 1998.

Boon, J., *Productinfo sluitkool 1999*. Rapport PT 2000-08. Productschap Tuinbouw, afdeling Marktinformatie en Marktonderzoek, Zoetermeer, 2000.

Boon, J., en E. de Groot, *Productinfo sluitkool 1996/1997*. Rapport 97-68. Productschap Tuinbouw, Zoetermeer, 1997.

Cadel, W., en W. van den Berg, *Productinfo aardbei 2000/2001*. Rapport PT 2001-69. Productschap Tuinbouw, afdeling Marktinformatie en Marktonderzoek, Zoetermeer, 2001.

Carl, D., en A. Schwierz, 'Gemüseerzeugung in den Ländern Mittel- und Osteuropas 2000 - Schwankungen geringer als bei Ackerbaukulturen'. In: *Gemüse* (2001) 37, pp. 55-57.

DEFRA, *Basic Horticultural Statistics for the United Kingdom, Calender and Crop Years 1989/90 - 1999/00*. Department for Environment, Food & Rural Affairs, London, 2000.

DEFRA, *National Statistics, Monthly Report on the Fruit crops in England and Wales, Position as at 31 August 2001*. Department for Environment, Food & Rural Affairs, London, 2001.

DEFRA, *National Statistics, Monthly Report on the Vegetable crops in England and Wales, Position as at 31 August 2001*. Department for Environment, Food & Rural Affairs, London, 2001.

Dekker, P.H.M., *Naar maatwerk in bemesting*. Themaboekje nr. 22. Praktijkonderzoek voor de Akkerbouw en Vollegrondsgroenteteelt, Lelystad, 1999.

Dijk, M. van, E. Petter en W. van den Berg, *De markt van verse groenten en fruit in Nederland - Een PT-analyse*. Rapport PT 2001-03. Productschap Tuinbouw, Zoetermeer. 47 pp, 2001.

Gaasbeek, A.F. van, M.D. Hack, J.C.M. van Meijl en J.J. de Vlieger, *Concurrentiemonitor: het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten*. PR 98.03. Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1998.

Gottschall, J, 'Nederlandse slatelers gatenvullers op Europese markt'. In: *Groenten en Fruit* (2001) 50, pp.54-55.

Gottschall, J, 'Eurep zwicht voor Duitse supermarkten'. In: *Groenten en Fruit* (2002) 4, pp. 48-49, 2002.

Hack, M.D., R. Stokkers en M.J.C. van Haastert, *Internationale concurrentiepositie van de Nederlandse aspergeteelt*. Rapport 2.00.10. LEI, Den Haag. 58 pp, 2000.

Lieten, P., 'Verenigd Koninkrijk overkapt meer en meer'. In: *Groenten en Fruit*, vakdeel vollegrondsgroenten (2001) 14, pp. 14-15.

LNv, *Landenrapport Rusland*. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, directie Industrie en Handel, Den Haag, 1999.

LNv, *Landenrapport Tsjechië*. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, directie Industrie en Handel, Den Haag, 1999.

LTO, *Compositie in groenten - Toekomstvisie van LTO-Nederland op de vollegrondsgroenteteelt in Nederland*. Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland, Den Haag. 28 pp, 1999.

PAV, *Kwantitatieve informatie akkerbouw en vollegrondsgroenteteelt 2000/2001*. Publicatie nr. 102. Praktijkonderzoek voor de Akkerbouw en Vollegrondsgroenteteelt, Lelystad, 365 pp, 2000.

Pijnenburg, H, 'Kleine gewassen worden groot'. In: *Groenten en Fruit* (2001) 50, pp. 45.

Poot, E.H., N.D. Mulder, R.A.F. van Paassen, M.D. Hack en J.T. Nienhuis, *Concurrentiekracht glasgroenten - Positiebepaling en strategische opties voor de Nederlandse glasgroentesector*. Rapport project 41508311. Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, Wageningen. 75 pp, 2001.

Porter, M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980.

Somia, C., 'Die kleine Marktstudie Erdbeeren'. In: *Gemüse* (2000) 10, pp. 54-56.

Stijger, H., 'Voorbeeldproject voor marktgericht ondernemen'. In: *Groenten en Fruit* (2001) 47, pp. 62-63.

Wolters, F., 'Vrees voor concurrentie uit het oosten terecht.' In: *Oogstplus Tuinbouw 14-25*, 2001.

ZMP, *Marktbilanz 2000 - Gemüse*. Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH, Bonn, 2000.

ZMP, *Marktbilanz 2000 - Obst*. Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH, Bonn, 2000.

ZMP, *Markt Obst & Gemüse, 2001-5: 3-9*. Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH, Bonn, 2001.

Bijlage 1 Lijst van geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen in de oriëntatiefase:

- Bejo Zaden BV in Warmenhuizen, dhr. Fred Zuurbier (witte kool);
- Frankort & Koning BV in Grubbenvorst, dhr. Theo Koning (groothandel AGF);
- The Greenery International in Wervershoof, dhr. Hans Vonk (handel witte kool);
- Grow Group in Baarlo, dhr. Timmermans (plantenkwekerij ijsbergsla);
- Nunhems Zaden BV in Nunhem, dhr. John Willems (ijsbergsla);
- Plantenkwekerij De Kemp BV in Horst-Meterik, dhr. Paul Litjens (aardbei);
- Plantenkwekerij Gitzels BV in Wervershoof, dhr. William Gitzels (witte kool).

Bezochte bedrijven en personen in Duitsland:

- Alnatura in Bickenbach, mw. Manon Haccius, manager kwaliteit en klantenservice;
- Bio-Vertrieb Rheinlandhöfe GmbH in Bornheim, dhr. Albert Fuhs;
- Edeka Fruchtkontor GmbH in Bornheim, dhr. Peter Knüttgen, bedrijfsleider;
- Gemüsebauberatungsring Ditmarschen eV in Marne, dhr. Klaus Kühling, voorlichter;
- Küsten Gemüse GmbH in Marne, dhr. Dirk Hansen, bedrijfsleider;
- Plus Warenhandelsgesellschaft GmbH in Bottrop, dhr. Manfred Grochowina, category manager AGF;
- Zentrale Markt- und Preisstelle GmbH in Bonn, dhr. Hans-Christoph Behr, afdelingshoofd Tuinbouw en specialist groenten;
- Zentrale Markt- und Preisstelle GmbH in Bonn, mw. Antje Kasbohm, redactie biologische landbouw bij de afdeling Projecten/Doelgroepen;
- Zentrale Markt- und Preisstelle GmbH in Bonn, mw. Christina Somia, redactie markt-berichten bij de afdeling Tuinbouw;
- Dhr. Gerd Herter, ijsbergslaproductent in Bornheim;
- Dhr. Georg Mevenkamp, bedrijfsleider ijsbergslabedrijf Rudolph Behr in Seevetal;
- Dhr. Wilhelm Milz, ijsbergslaproductent in Nederzier;
- Dhr. Peter Schumacher, aardbeiproductent in Erfstadt;

Bezochte bedrijven en personen in het Verenigd Koninkrijk:

- ADAS in Aylesford, dhr. Scott Raffle, consultant tuinbouw;
- ADAS in Aylesford, dhr. Mike Ryan, team manager tuinbouw;
- ADAS in Bury St. Edmunds, dhr. Stephen Perkins, senior consultant tuinbouw;
- ADAS in Lincoln, dhr. Chris Treble, senior consultant business management AGF-keten;
- ASDA in Leeds, mw. Victoria Collingson, inkoop manager salads;
- Department of Environment, Food and Rural Affairs in Londen, dhr. Roy Apsey, hoofd afdeling tuinbouw;
- Department of Environment, Food and Rural Affairs in Londen, dhr. Andrew Eldridge, hoofd afdeling biologische landbouw;

- Department of Environment, Food and Rural Affairs in Londen, dhr. Roger Unwin, technisch adviseur biologische landbouw;
- Elsoms Seeds in Spalding, dhr. Colin Clark, product manager prei en sla;
- Elsoms Seeds in Spalding, dhr. Martin Strickson, product manager kool;
- G's Marketing in Ely, dhr. Huw Griffith, verkoop manager;
- G's Marketing in Ely, mw. Liz Johnson, teelttechnisch adviseur;
- Marks & Spencer in Londen, dhr. Philip Symons, inkoop manager vegetables;
- Old Leake Growers Association in Boston, dhr. Martin Brittain, bedrijfsleider;
- Organic Farm Foods in Evesham, dhr. Richard Arnold, verkoop manager;
- Organic Farm Foods in Lampeter, dhr. Wouter Woets, teelttechnisch adviseur;
- TESCO in Chesshant, dhr. Sandy Norman, teelttechnisch manager;
- Univeg in Boston, dhr. Ian Carrot, teelttechnisch adviseur;
- Univeg in Boston, dhr. Keith Harwood, directeur productie;
- Univeg in Boston, dhr. Tim Southwell, business development manager.