

**STRATEGISCHE KEUZES VOOR DE NEDERLANDSE GLASGROENTEKETEN***Jo Wijnands en Eric Poot (PPO-glastuinbouw)*

De Nederlandse glasgroentesector kan ook in toekomst internationaal voorop blijven lopen. Dit vraagt een grote gezamenlijke inzet. De sector moet inspelen op voorkeuren en wensen van de consumenten en supermarkten, nieuwe afzetkansen creëren en de vraag naar hoge toegevoegde waarde invullen. In opdracht van het Ministerie van LNV zijn de strategische keuzes op een rij gezet. Conclusie is dat innovatiegerichtheid en bundeling van krachten belangrijk zijn om voorop te blijven lopen in een wereld waarin afstand minder belangrijk wordt en kennis zich relatief snel verspreidt. De uitgangspositie van de Nederlandse glasgroentesector is goed en de uitdagingen blijven de komende jaren groot.

*Sector gefragmenteerd*

Hoewel de Nederlandse tuinbouwketen internationaal sterk is, zijn er punten voor verbetering. Zo is de keten sterk gefragmenteerd en heeft geen eenduidige strategie. Ook wijkt de tijdshorizon van beslissingen van de verschillende ketenpartijen sterk van elkaar af en zijn de omvang en het aantal van de bedrijven in de opeenvolgende schakels in onbalans. Een aantal kenmerken van de Nederlandse glasgroentesector is samengevat in figuur 1.

<i>Schakel in de keten</i>	<i>Aantal</i>	<i>Scope</i>	<i>Belangrijkste onderscheidende kenmerken</i>	<i>Ratio investeringen/ jaarlijkse omzet</i>	<i>Operationele beslissingen over</i>	<i>Beslissing flexibiliteit</i>
Supermarkt	tientallen	wereldwijd	winkelformule, locaties	gemiddeld	winst per schapruimte	maandelijks
Afzeterorganisatie	honderden	regionaal (EU), wereldwijd	logistiek, bewerking, assortiment	laag	Beladingsgraad, droppoints	dagelijks
Productenten	duizenden	nationaal	kassen	hoog	rassenkeuze	jaarlijks
Zaadbedrijven	enkele	wereldwijd	kwekersrechten, veredelingskennis	zeer hoog	veredelingsprogramma	meerdere jaren
Overige toelevering	meerdere	diverse niveaus	innovatief vermogen	gemiddeld	klantenorders	maandelijks tot meerdere jaren.

*Figuur 1 Kenmerken van de Nederlandse glasgroentesector*

*Toeleveranciers*

Toeleveranciers moeten inspelen op de groei van primaire bedrijven en op clusters van samenwerkende bedrijven. Dit vereist niet alleen een optimale technische prestatie, maar ook organisatorische afstemming. Voor een groei zijn meer markten nodig dan alleen de Nederlandse en daarvoor is samenwerking nodig. Van de toeleveranciers hebben de zaadbedrijven in het algemeen een langetermijnstrategie en deze bedrijven zijn dan ook vaak op zoek naar ketensamenwerking.

*Telers*

Nederland moet de relatief hoge productiekosten goedmaken met een hoge productiviteit. Optimalisering van schaalgrootte, teelttechniek en arbeidsproductiviteit zijn cruciaal. Grote bedrijven zijn aantrekkelijk voor

afnemers en kunnen meerdere afzetkanalen kiezen voor een betere afstemming van productkwaliteit en marktsegment. Een tweede spoor is om kosten te drukken door innovatie in product en teelt alsook in techniek en proces. Hierbij valt te denken aan belichting, 'gesloten' kassen en robotisering.

### *Handel*

Door schaalvergroting en internationalisering zijn naar verwachting in 2015 tien à vijftien retailers over in Europa. Het wordt belangrijk om deze grootschalig te voorzien van een volledig pakket met zowel geïmporteerde als ook lokaal geteelde producten (doorgaans is 90% van de consumptie lokaal geproduceerd). Om in te kunnen spelen op lokale culturen kan samenwerking met buitenlandse handelsbedrijven van voordeel zijn. Mainport Rotterdam biedt de mogelijkheid om jaarrond een compleet pakket te leveren, aangevuld met onder meer exotische vruchten en citrusvruchten. Een nauwe samenwerking met buitenlandse bedrijven (partnerships) leidt tot een dekkend net van lokale distributiecentra.

### *Samenwerking tussen ketenpartijen*

Een merkenstrategie gaat de verdringing van Nederlandse producten tegen en biedt kansen op extra toegevoegde waarde. Dit is alleen mogelijk als bedrijven uit alle schakels hecht samenwerken en een gemeenschappelijke strategie hebben. De kracht van de Nederlandse sector is dat men niet alleen consumentenwensen hoeft te volgen, maar ook zelf nieuwe producten in de markt kan zetten. Productontwikkeling vergt een goed inzicht in het aankoopgedrag van consumenten.

### *Koepelorganisaties en overheid*

Het behoud van een goede internationale marktpositie is en blijft in de eerste plaats de taak van individuele ondernemers. Voor bedrijfsoverstijgende zaken kunnen de overheid en sectororganisaties steun bieden aan individuele ondernemers. Te denken valt hierbij het creëren van voldoende ruimte voor bedrijven, herstructurering en systeeminnovaties. Harmonisatie van regelgeving ten aanzien van bijvoorbeeld gewasbeschermingsmiddelen, belastingen of traceerbaarheid binnen de EU zal bijdragen aan de juiste concurrentieverhoudingen. Gezien de sectorstructuur is ook het in stand houden van de kennisinfrastructuur een collectieve verantwoordelijkheid. Punt van zorg is hierbij dat de marktwerking in het onderzoek soms de doorstroming van kennis belemmert.

### *Kennis van markten en ICT*

Door individuele contacten met internationale afnemers is in de sector veel kennis beschikbaar. Een aanbeveling is om deze kennis te veralgemeniseren en te delen met de hele keten. Radio Frequency Identification (RFID) staat op het punt van doorbreken. Deze technologie kan sterk bijdragen aan 'Tracking & Tracing' en kwaliteitsbewaking. Operationalisering van RFID is nog zeer duur, maar kan bestaande ICT-toepassingen ondersteunen en vereenvoudigen. Voor implementatie en integratie is wel een gezamenlijke langetermijnstrategie nodig.

### *Speerpunten naar landen*

In het onderzoek zijn vier afzetlanden in beschouwing genomen. Hun productiepiek ligt in dezelfde periode als die van Nederland. Aanbevolen wordt om een prioriteit per land te kiezen. Op die manier kunnen leerervaringen optimaal benut worden. De aanbevolen strategieën zijn weergegeven in tabel 1.

*Tabel 1 Strategische keuzes per land*

Land	Strategie	Toelichting
Duitsland	Kostprijs	Sterke discounters. Daarna uitrollen naar andere landen.
Verenigd Koninkrijk	Productkwaliteit	Hogere inkomens, bereid te betalen voor gegarandeerde kwaliteit (inclusief belevingsaspecten).
Frankrijk	Marktfocus	Vraag naar smaak, speciaal, gezellig en bijzonder. Via die markt kunnen imago en penetratie verbeterd worden (ook naar andere zuidelijke landen). Samenwerking met lokale partijen is aanbevolen.
Polen	Niche	Starten met de kapitaalkrachtige consument en bij verdere economische ontwikkeling verbreden naar andere Zuid- en Oost-Europese landen.

**Meer informatie:**

Rapport 5.04.06 *Internationalisatie en concurrentiekracht van de Nederlandse vruchtgroentesector*